



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA E PESQUISA
MESTRADO EM GESTÃO SOCIAL, EDUCAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO LOCAL**

MARCELO DE AZEVEDO COUTO

**IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO SOCIAL, CONFORME A NORMA NBR 16001:2004 - ESTUDO
DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR SIDERÚRGICO NO ESTADO DE
MINAS GERAIS.**

Belo Horizonte

2010

MARCELO DE AZEVEDO COUTO

**IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE
GESTÃO SOCIAL, CONFORME A NORMA NBR 16001:2004 - ESTUDO
DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR SIDERÚRGICO NO ESTADO DE
MINAS GERAIS.**

Dissertação apresentada ao Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local do Centro Universitário UNA como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Inovações Sociais, Educação e Desenvolvimento Local.

Linha de Pesquisa: Processos Educacionais: Tecnologias Sociais e Desenvolvimento Local

Orientador: Dr. Frederico Luiz Barbosa de Melo.

Belo Horizonte

2010

C872i

Couto, Marcelo de Azevedo

Importância da implementação de um sistema de gestão social, conforme a norma NBR 16001:2004: estudo de caso de uma empresa do setor siderúrgico no estado de Minas Gerais / Marcelo de Azevedo Couto. – 2011.

93 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Luiz Barbosa de Melo.

Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário UNA 2011. Programa de Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local.

Bibliografia f. 90 – 93.

1. Responsabilidade social da empresa 2. Normas técnicas – Aspectos sociais. I. Melo, Frederico Luiz Barbosa de. II. Centro Universitário UNA. III. Título.

Folha de aprovação

ATA

Dedico este trabalho aos meus queridos pais Walter (*in memorian*) e Penha, por tudo que me ensinaram, principalmente, pelos valores de justiça social e amor ao próximo.

À Mabel, minha esposa, companheira e amiga, exemplo de determinação, superação e garra, sempre me incentivando e apoiando nos inúmeros desafios pessoais e profissionais.

À Marcelinha, minha querida e amada filha, pela sua existência e por representar a presença do Espírito Santo na minha vida.

À minha irmã Letícia (*in memorian*), por ser sempre a minha irmã Lelé.

A Deus, pela minha existência, por me fortalecer, iluminar e abençoar todos os meus passos.

AGRADECIMENTOS

Agradecer, como fazer? Que tarefa árdua, difícil, pois são tantas lembranças, tantas pessoas que apoiaram, acreditaram e torceram durante essa complicada e gratificante jornada, que realmente fica sempre aquela sensação: será que me esqueci de citar alguém?

Inicio com o meu Muito Obrigado a todos que contribuíram e colaboraram com a realização deste trabalho, seja pelas suas idéias ou pela sua participação e apoio moral nesse período do curso de Mestrado, marcado por experiências pessoais que exigiram um esforço maior para superação.

Destaco o meu especial agradecimento a algumas pessoas pela importância de suas contribuições:

Ao Professor Doutor Frederico Luiz Barbosa de Melo, meu orientador, amigo, competente, paciente, sabedor de uma filosofia de vida positiva e proativa, que muito contribuiu com sua simplicidade e companheirismo, para a construção deste trabalho.

À Professora Lucília Machado, brilhante Coordenadora do Mestrado, amiga, companheira e exemplo de superação.

À Empresa pesquisada, em especial aos profissionais Marcos Cysne, Cássia Cristina e Paulo Roberto, pelas valiosas contribuições para esta pesquisa.

Ao Centro Universitário UNA, ao quadro de docentes e funcionários, que com seus esforços conseguiram me direcionar ao caminho da vitória e sucesso nesse projeto de mestrado.

A todos os colegas do Mestrado, que demonstraram durante o nosso trajeto o verdadeiro sentido de companheirismo, solidariedade e amor ao próximo.

À Cória e à Sarah, pela generosa contribuição na corrida final.

Embora tenha mencionado na dedicatória, não poderia deixar de também agradecer à Mabel e à Marcelinha, por fazerem parte de minha vida e de serem compreensivas e fieis torcedoras para o meu sucesso.

"Hoje nos encontramos numa fase nova na humanidade. Todos estamos regressando à Casa Comum, à Terra: os povos, as sociedades, as culturas e as religiões. Todos trocamos experiências e valores. Todos nos enriquecemos e nos completamos mutuamente. (...)"

Leonardo Boff

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar a concepção empresarial de Responsabilidade Social, relacionando-a as ações praticadas e as dificuldades de implementação e de certificação de um Sistema de Gestão Social, conforme a Norma NBR 16001:2004, através do estudo de caso do processo de implementação e de gestão de Responsabilidade Social Empresarial em uma empresa do setor siderúrgico no Estado de Minas Gerais.

O estudo teórico demonstrou que a Responsabilidade Social geralmente envolve a busca de novas áreas de atuação pelas empresas como uma maneira de responder às demandas em questões e pressões ambientais, sociais e econômicas, colocadas por parte do mercado, do Estado, da população em geral e de organismos nacionais e internacionais. Apresenta, também, uma discussão sobre diversos conceitos de Responsabilidade Social, na perspectiva do papel das empresas em relação às ações desenvolvidas junto à sociedade, bem como a incorporação e a evidência desses conceitos, na elaboração de suas estratégias organizacionais.

A discussão apresentada sobre a normalização e o processo de certificação em Responsabilidade Social demonstra a necessidade de utilização de adequadas ferramentas de gestão, indicando a norma como referencial para que as organizações sistematizem suas ações, permitindo a utilização de iniciativas de Responsabilidade Social de forma sustentável, contribuindo para o desenvolvimento social.

O estudo de caso demonstrou que a empresa pesquisada desenvolve projetos e ações de cunho social, assumindo responsabilidades tanto com o público interno como com o público externo, investindo em programas e ações que promovem o bem-estar, a cultura, a educação, o lazer, a saúde, a preservação ambiental e a geração de renda.

Como resultado desta pesquisa pondera-se que a empresa pesquisada não prioriza a certificação da gestão social, isto é, a certificação em si como é apresentada e oferecida pela Norma NBR 16001. Entretanto, fica evidente a preocupação na promoção de ações sociais que tenham foco no desenvolvimento efetivo das partes envolvidas, na melhoria da qualidade de vida de todos os agentes do processo produtivo empresarial, os seus *stakeholder*.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social, Gestão Social, Certificação.

ABSTRACT

The reason for this research is to identify the business concept of social responsibility, relating to the actions taken and the difficulties of implementation and certification of a Social Management System, according to NBR 16001:2004, through the case study process implementation and management of Corporate Social Responsibility in an enterprise of the steel industry in Minas Gerais.

The theoretical study has shown that social responsibility often involves the search for new areas of activity by companies as a way to respond to the demands and pressures on environmental issues, social and economic, placed by the market, the state, the general population and of national and international organizations. It also presents a discussion of various concepts of social responsibility in view of the role of business in relation to the actions developed by the company as well as the incorporation of these concepts and evidence, in developing its organizational strategy.

The discussion presented on standardization and certification process in Social Responsibility demonstrates the necessity of using appropriate management tools, indicating the standard as a benchmark for organizations to systematize their actions, allowing the use of Social Responsibility initiatives in a sustainable manner, contributing to social development.

The case study showed that the studied company develops projects and social actions, taking responsibility with the public both internally and with external audiences, investing in programs and activities that promote well-being, culture, education, leisure, health, environmental conservation and income generation.

As a result of this research, it has been found that the company researched does not prioritize social management certification, that is, the certification itself as it is presented and offered by the NBR 16001. However, the concern is evident in the promotion of social actions that have a focus on effective development of the parties involved in improving the quality of life of all stakeholders in the business production process.

Keywords: Social Responsibility, Social Management, Certification.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Evolução dos Sistemas de Gestão Normalizados41

FIGURA 02 - Modelo do Sistema da Gestão da Responsabilidade Social50

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Abordagens Conceituais dos Autores Em Responsabilidade Social	38
QUADRO 02 – Comparativo entre normas de gerenciamento social	43
QUADRO 03 – Resumo das Normas SA 8000, AA 10000 e OHSAS	46
QUADRO 04 – Estrutura de Requisitos da ISO 26000: Resumo	48
QUADRO 05 – Estrutura de Requisitos da NBR 160001: Resumo	51
QUADRO 06 – Comparativo entre as Normas ISO 26000 e NBR 16001	52
QUADRO 07 – Níveis e Organismos de Normalização	54
QUADRO 08 – Dados de Mercado da Siderurgia Nacional	61
QUADRO 09 – Principais Certificações da Empresa	64
QUADRO 10 – Recursos em Projetos Sociais, Culturais e Esportivos das Empresas	65
QUADRO 11 – Projetos Sociais	67
QUADRO 12 – Projetos de Lazer, Cultura e Esporte	68
QUADRO 13 – Projetos de Promoção da Saúde	69
QUADRO 14 – Relação das Questões Básicas de Pesquisa com o Instrumento de Coleta de dados	72

LISTA DE SIGLAS

AA 1000 – *AccountAbility 1000*

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABS – *American Brachytherapy Society*

AFNOR – *Association Francaise de Normalisation*

CEPAA – *Council for Economic Priorities Accreditation Agency*

CONMETRO – Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GRI – *Global Reporting Initiative*

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

ISO – *International Organization for Standardization*

NBR – Normas Brasileiras

OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessment Series*

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONG – Organização Não-Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PBAC – Programa Brasileiro de Avaliação de Conformidade

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RAC – Regulamento de Avaliação da Conformidade

RS – Responsabilidade Social

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SBAC – Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade

SBC – Sistema Brasileiro de Certificação

SGI – Sistema de Gestão Integrado

SIS – *Swedish Standard Institute*

SGRS – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SINMETRO – Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial

TQM – *Total Quality Management*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Justificativa.....	21
1.2	Objetivos.....	22
1.2.1	Objetivo Geral	22
1.2.2	Objetivos Específicos	22
1.3	Resultados Esperados.....	23
1.4	Estrutura do Trabalho.....	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	Análise Introdutória (Relevância do Tema)	25
2.2	Discursos Proferidos sobre Responsabilidade Social	28
2.3	Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social Corporativa e a Ética	30
2.4	Tipos de Abordagens	31
2.5	Responsabilidade Social: Os Conceitos	33
3	A NORMALIZAÇÃO E O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO	40
3.1	Normas de Responsabilidade Social	42
3.1.1	Social Accountability 8000 - SA 8000	44
3.1.2	Accountability 1000 - AA 1000	44
3.1.3	OHSAS 18001	45
3.1.4	ISO 26000	47
3.1.5	NBR 16001	49
3.2	Níveis de Normalização	53
3.3	História da Articulação/Interação das Empresas com as Normas e Processos de Certificação (Sistema de Gestão Integrado).....	54
4	ESTUDO DE CASO	56
4.1	Metodologia	56
4.2	A Opção pelas Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados	57
4.3	O Motivo da Escolha	57

4.4	O Setor Siderúrgico	58
4.5	Universo de Investigação	62
4.5.1	A Empresa Pesquisada	62
4.5.2	O Sistema Integrado de Gestão da Empresa	63
4.6	A Pesquisa	64
4.6.1	A Pesquisa Documental	64
4.6.1.1	Recursos Envolvidos	65
4.6.1.2	Projetos e Ações Sociais, Culturais e Esportivas	65
4.6.2	A Pesquisa de Campo: As Entrevistas.....	70
4.6.2.1	Resultados.....	71
4.6.2.2	Análise das Entrevistas.....	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
	Diagnóstico de Adequação à Norma NBR 16001 – Responsabilidade Social	
	– Sistema de Gestão – Requisitos.....	88
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91

1 INTRODUÇÃO

O tema Responsabilidade Social (RS)¹ e dos conceitos vinculados a ele, como sustentabilidade empresarial ou cidadania empresarial, vem se tornando objeto de estudos e discussões tanto no meio acadêmico como no cenário empresarial.

A RS geralmente envolve a busca de novas áreas de atuação pelas empresas como uma maneira de responder às demandas em questões e pressões ambientais, sociais e econômicas, colocadas por parte do mercado, do Estado, da população em geral e de organismos nacionais e internacionais.

Na visão do Instituto Ethos², as empresas são influentes agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico que estão transformando velozmente os meios de comércio, capital, comunicação, dentre outros, sendo importante uma conscientização da seriedade de ações que busquem a preservação do meio ambiente e do patrimônio cultural, o acesso aos direitos humanos e a constituição de uma sociedade economicamente bem-sucedida e socialmente justa e igualitária.

A International Organization for Standardization (ISO)³ é uma federação internacional que reúne organismos de normalização técnica de todo o mundo, entre os quais está a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)⁴, que define as normas técnicas reconhecidas oficialmente para uso da indústria e do governo brasileiro. A ISO 9000 e a ISO 14000 são exemplos de normas voluntárias internacionais, no caso, para sistemas de gestão da qualidade e de gestão ambiental, respectivamente.

Em março de 2005, a ISO deu início aos trabalhos de elaboração de uma norma de diretrizes, a ISO 26000, com o objetivo de dar orientações sobre a implementação de

¹ Considera-se sinônimo de Responsabilidade Social os termos: Responsabilidade Social Empresarial, Responsabilidade Social Corporativa, Responsabilidade Social nos Negócios e Responsabilidade Social na Empresa.

² O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, o Instituto Ethos é um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. (www.ethos.org.br, acessado em 29/07/09).

³ A ISO é uma associação constituída por 156 organismos normalizadores de países de todas as regiões do mundo que visa desenvolver normas técnicas e de gestão que adicionem valor aos negócios e contribuam para o comércio mais fácil e justo ente as nações (CAJAZEIRA, 2009).

⁴ A ABNT, fundada em 1940, é uma entidade privada, sem fins lucrativos, reconhecida como único Foro Nacional de Normalização, responsável pela normalização técnica no país, fornecendo a base necessária ao desenvolvimento tecnológico brasileiro (www.abnt.org.br, acessado em 01/07/2010).

programas de Responsabilidade Social às organizações de qualquer natureza sendo que a mesma, ao contrário de outras normas, não deverá ser certificável, isto é, a empresa que adotá-la não receberá um certificado que ateste a sua conformidade com a norma.

Uma norma certificável estabelece certos requisitos que permitem ser avaliados objetivamente para a concessão de um certificado atestando que aquela organização cumpre os requisitos de certificação. Já uma norma de diretrizes apenas sugere formas pelas quais uma determinada série de recomendações pode ser colocada em prática, não pretendendo estabelecer rigorosamente requisitos que seriam essenciais a uma determinada prática.

Como o conceito de Responsabilidade é muito amplo, não se pode delimitar um conjunto muito rígido de requisitos a serem cumpridos, pois a própria realidade é muito dinâmica e variável. Nesse sentido, a empresa seria considerada responsável não porque possui um certificado, mas sim porque estabelece um compromisso em contribuir com a sociedade.

Antecipando-se à iniciativa da ISO, no Brasil, a ABNT aprovou em dezembro de 2004, a norma NBR 16001 - Responsabilidade Social: Sistema de gestão - Requisitos, elaborada para ser aplicada em todos os tipos e portes de empresas e organizações, seguindo os padrões da ISO e também a metodologia “PDCA”⁵, focando a melhoria contínua, sendo que a mesma passou a fazer parte do Sistema Brasileiro de Certificação (SBC)⁶, com a chancela do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO)⁷.

As organizações que queiram implementar e aprimorar um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS) que assegure a sua conformidade com a legislação vigente e compartilhar com o engajamento das partes interessadas, podem utilizar a referida norma.

Dessa maneira podem comprovar conformidade dessas ações com os requisitos da norma, já que ela é certificável.

Entretanto, vale ressaltar que o atendimento aos requisitos da NBR 16001 e o certificado propriamente dito da norma em questão, não significa que a empresa seja

⁵ “Metodologia PDCA”: Plan-Do-Check-Act ou planejar, fazer, verificar e atuar (www.abnt.org.br, acessado em 01/07/2010).

⁶ O SBC foi instituído pelo Conmetro - Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - pela Resolução O8/92 (revista pela Resolução O2/97) para estabelecer uma estrutura de certificação de conformidade adequada às necessidades do Brasil.

⁷ O INMETRO uma autarquia federal, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que atua como Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro), colegiado interministerial, que é o órgão normativo do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro), (www.inmetro.gov.br, acessado em 11/08/2010).

socialmente responsável, isto é, garanta à mesma, possuir e desfrutar de um sistema de gestão de responsabilidade social. Não é a empresa que deve dizer que é responsável, mas sim os que por ela são afetados e influenciados.

O que o atendimento à norma e a correspondente certificação representam para as organizações é o fornecimento dos elementos de um sistema da gestão da Responsabilidade Social eficaz, passível de integração com outros requisitos da gestão, de forma a auxiliá-las a alcançar seus objetivos relacionados com os aspectos da responsabilidade social.

De acordo com Louette (2006/2007), a percepção de que o planeta Terra vem enfrentando uma crise ambiental sem precedentes, afetando a sobrevivência da humanidade, é recente e entrou na agenda internacional mais firmemente nas últimas décadas do século passado, transformando o conceito de desenvolvimento sustentável em uma fórmula utilizada para expressar a necessidade de manter o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental.

Paralelamente, as organizações (não só empresariais, mas também governamentais), pressionadas pelo contexto de crise e por movimentos sociais e ambientalistas, começaram a compenetrar-se do seu papel relevante para a sustentação da vida no planeta, o que se expressa em boa parte hoje em projetos de responsabilidade social.

A partir dos anos 90, um grande número de ferramentas, como certificações socioambientais, movimentos e campanhas, dentre outros, foram criados em várias partes do mundo objetivando solidificar conceitos como responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, traduzindo-os em exercícios de gestão.

Hoje em dia, já se percebe uma evolução nas práticas e conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), ganhando consistência como atividade profissional, através da compreensão das ações de responsabilidade social, não apenas como investimentos que resultaram do sucesso econômico das empresas, mas focadas numa visão mais abrangente, que permita identificar as condições sociais e ambientais que levaram à realização dos lucros, tornando esses elementos, fatores importantes de avaliação dos impactos econômicos dessas organizações.

Ainda, para Louette (2006/2007), coexistem experiências inovadoras - que têm como centro o diálogo com *stakeholders*⁸ e conhecimento dos impactos em toda a cadeia

⁸ Pessoa ou grupo com interesse na empresa ou que afeta ou é afetado por ela, enfim, qualquer grupo de interesse e não apenas os grupos diretamente envolvidos nas atividades da empresa, como os empregados e seus sindicatos, clientes, fornecedores, empreiteiros, investidores e autoridades governamentais (BARBIERI & CAJAZEIRA, 2009, p. 27).

produtiva e de valor - e práticas gerenciais pontuais, que visam apenas sanar problemas derivados do contexto social crítico, como no caso brasileiro, ou mesmo da ação direta da empresa.

Em ambas vertentes, proliferam projetos sociais patrocinados por empresas e iniciativas que visam tornar tangível a responsabilidade social. Idealmente, seria desejável que essas ações e tais projetos sociais fossem integrados, ao centro da gestão empresarial por meio de um leque amplo de ferramentas e técnicas de gestão, cujo fim-último seria a o Desenvolvimento Sustentável.

Enquanto empresas de países de outros continentes sofreram forte influência do governo para a adoção da RSE, como, por exemplo, a Inglaterra, nos países latino-americanos, o impulso para o tema teve origem na mobilização do empresariado e da sociedade civil organizada, gerando a criação de importantes organizações nas Américas, tais como: a Rede Fórum Empresa, Conselhos Nacionais de Empresas para o Desenvolvimento Sustentável, dentre outros.

Hoje existem inúmeras iniciativas que estão discutindo e fomentando a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) na região, para que aos poucos, a sociedade passe a exercer maior pressão sobre o mercado (LOUETTE, 2006/2007).

Quando o tema apareceu, a maioria das organizações empresariais declarou que as empresas já eram socialmente responsáveis havia mais de 150 anos e que esta era uma nova maneira de denominar a contribuição social das empresas na comunidade. As empresas estavam considerando uma única dimensão da RSE: a relação da empresa com a comunidade, influenciada por uma cultura da ética católica, onde a caridade e ajuda social era a forma pela qual as empresas se relacionavam com a sociedade e se comprometiam com seu desenvolvimento (LOUETTE, 2006/2007).

Aos poucos, um maior número de empresas passou a trabalhar mais amplamente o conceito de Responsabilidade Social, buscando aplicá-lo em sua gestão e incorporá-lo em sua cultura organizacional mas, mesmo assim, percebe-se que o número de empresas latinas que, de fato, conseguiram fazer esta transformação, é ainda bastante reduzido.

Em pesquisa realizada em 2008 pelos institutos Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Akatu pelo Consumo Consciente, apresentada pelo Jornal Valor de 29/07/2009, a RS é uma tendência em alta nas empresas sendo que pelo menos metade delas adotam um mínimo de práticas consideradas significativas para caracterizar o

comprometimento com o desenvolvimento sustentável, que supõe equilíbrio entre aspectos econômicos, ambientais e sociais. Grande parte das iniciativas em curso está em áreas de impacto direto para a sobrevivência dos negócios ou relaciona-se a regulamentações.

Esta realidade política, econômica e social faz com que as empresas não só devem assumir o desafio de serem globalmente rentáveis, competitivas, eficazes para gerarem a riqueza necessária, mas também assumir as expectativas que a sociedade tem a respeito de sua responsabilidade na superação dessas limitações sociais. Assim, torna-se imprescindível o fortalecimento das ações integradas entre a sociedade civil, o poder público e o empresariado.

Entretanto, grande parte dos estudos que abordam o assunto se caracteriza por uma visão bastante otimista em relação ao tema, ainda que importantes contribuições a uma visão crítica a respeito da responsabilidade social corporativa devam ser assinaladas.

Para Soares (2004), tem-se observado que por trás do *discurso cobertura*, que deixa transparecer apenas as boas intenções e as motivações socialmente admissíveis para esse novo paradigma organizacional, existem outras razões que levam as organizações a aderirem ao movimento pelo social, razões essas que nem sempre são assumidas publicamente e, em sua maioria, não são questionadas pelo mundo acadêmico.

Pode-se, ainda, apontar para contradições existentes entre o que as organizações pregam sobre as ações ditas sociais e as práticas organizacionais. Além disto, e principalmente, deve-se questionar as condições reais de se eliminarem as contradições sociais no âmbito de um sistema que se caracteriza, ele próprio, como uma contradição viva, como é o capitalismo (MÉSZÁROS, 2002; 2003, *apud* SOARES, 2004).

De toda forma, ações de Responsabilidade Social têm sido muito demandadas nas empresas, a partir de exigências dos agentes envolvidos.

Segundo Nota Técnica N° 29 do DIEESE (2006), aparecendo em campanhas publicitárias de grandes empresas, nacionais e multinacionais, objetivando divulgar compromissos e resultados de suas ações nas áreas sociais e ambientais, a Responsabilidade Social vem demonstrando intensa visibilidade pública nos últimos anos. Se internamente às empresas, os trabalhadores são estimulados a ingressar em programas de voluntariado social, externamente as empresas passam a desenvolver conjuntamente ou apoiar projetos de organizações não governamentais ou mesmo programas oficiais (DIEESE, 2006).

O movimento da responsabilidade social tem muitas facetas, sendo uma delas a criação e adoção de normas voluntárias de responsabilidade social. Muitas empresas, unilateralmente, definiram códigos de comportamento ou de ética, que estabelecem princípios

de conduta no relacionamento com trabalhadores, comunidades locais, instituições públicas, consumidores, meio ambiente e assim por diante. Em outros casos, foram adotados códigos elaborados por organismos empresariais setoriais ou por organizações não-governamentais ou associações privadas (DIEESE, 2006).

A importância da Responsabilidade Social, segundo diversos autores, deve estar em harmonia com a estratégia das organizações e alinhada de forma consistente com a implantação de um modelo de sistema de gestão sustentável.

Enquanto várias dessas ações podem ser normalizadas, não se observa uma preocupação, ou mesmo o interesse por parte das empresas, na implementação e na busca da obtenção de certificação e a sua incorporação no Sistema de Gestão Integrado (SGI), com outros instrumentos normativos de gestão sustentável. O baixo interesse empresarial na implementação da norma e a incorporação da gestão das ações de responsabilidade social num Sistema Integrado de Gestão Integrado (SIG) constituíram o motivo e foco do interesse em desenvolver esta pesquisa.

Essa hipótese, já era, desde o início do estudo, ratificada pela constatação empírica do autor deste trabalho de que existe uma grande dificuldade de se conseguir uma relação e/ou informações de empresas certificadas ou em fase de certificação de Responsabilidade Social.

Segundo Barbieri, Cajazeira (2009), a NBR 160001, se comparada às outras normas de Responsabilidade Social, possui um aspecto inovador no tocante à inclusão de um requisito específico, ou seja, que a política seja discutida com a sociedade, levando-se em considerações diversos temas, tais como: comprometimento com a promoção da ética e do desenvolvimento sustentável, com a melhoria contínua e com a prevenção dos impactos adversos; comprometimento ao atendimento à legislação e demais requisitos subscritos pela organização; fornecimento de uma estrutura para o estabelecimento e revisão dos objetivos e metas da RS, dentre outros; e principalmente, que, seja implementada por toda a organização.

Embora as empresa procurem desenvolver ações de responsabilidade social sustentável, percebe-se entretanto, algumas dificuldades encontradas na condução do processo de implantação de ações de RS, da sua integração no sistema de gestão e, principalmente, um desinteresse por parte do setor empresarial, na busca de certificação, tanto a nível nacional ou internacional.

1.1 JUSTIFICATIVA

O interesse em realizar uma pesquisa relacionando a Norma NBR 16001:2004 e as ações efetivas de Responsabilidade Social das empresas, se justificou por três motivos.

O primeiro diz respeito à minha formação acadêmica (Tecnólogo em Normalização e Qualidade Industrial), curso este que enfoca a normalização e a qualidade como maneira de propiciar às organizações, uma reflexão a respeito da utilização de ferramentas de gestão, como forma de diagnosticar o comportamento organizacional e, não somente isto, mas também padronizar os procedimentos de suas etapas operacionais.

O segundo motivo relaciona-se à área do mestrado profissional desenvolvido pela UNA: Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local, cuja proposta busca a valorização e capacitação de profissionais, por meio do aperfeiçoamento de conhecimentos, metodologias e recursos de tecnologia social, que representem efetivas soluções, especialmente nos campos da educação e gestão social, que atendam necessidades sociais e demandas de políticas, programas, planos e projetos de desenvolvimento local.

O terceiro motivo se desvela pelo interesse particular em procurar reconhecer ações sociais efetivamente desenvolvidas, tendo em vista a crescente discussão sobre o tema responsabilidade social e o interesse da prática de tais atitudes, por parte do setor empresarial, revelando os motivos que levam as empresas a implementarem ações sociais, sem a preocupação da certificação e integração num único sistema de gestão.

Para tanto, partiu-se da hipótese de que existe uma situação em que o setor empresarial, de forma geral, vem se interessando e buscando praticar atividades de cunho social, sem, contudo, preocupar-se com a certificação em RS, conforme a Norma Brasileira - NBR 16001:2004, que estabelece requisitos para a implementação de um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS), passível de integração com outros sistemas de gestão.

Questões relativas à qualidade, preservação do meio ambiente, responsabilidade social, transparência e sustentabilidade das atividades empresariais, ainda continuam sendo intensamente discutidas, incitando as empresas a buscarem um diferencial competitivo, seja por exigência de mercado, melhoria do processo de sistema de gestão, ou por foco no redesenho da imagem organizacional, perante olhares céticos em um contexto capitalista.

Por outro lado, percebe-se a vivência de um debate entre diversos autores sobre o desempenho dos processos implantados, alguns demonstrando as vantagens da implementação de sistemas de gestão e outros demonstrando que o processo de certificação

por sua vez, não obteve resultados esperados ou que, simplesmente, se caracteriza como o começo de um método de melhoria e não um objetivo propriamente dito.

Sendo assim, esta pesquisa procura realizar um estudo da viabilidade da obtenção da certificação de responsabilidade social, segundo a norma NBR 16001:2004, como forma de contribuição para a implementação de ações sociais que realmente resultem num processo de gestão social sustentável.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar a concepção empresarial de Responsabilidade Social, relacionando-a as ações praticadas e às dificuldades de implementação e de certificação de um Sistema de Gestão Social, conforme a Norma NBR 16001:2004, através do estudo de caso do processo de implementação e de gestão de Responsabilidade Social Empresarial em uma empresa do setor siderúrgico no Estado de Minas Gerais.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa pesquisada;
- Refletir sobre os motivos que levaram a empresa pesquisada a realizar tais ações de RS;
- Verificar as dificuldades encontradas na condução do processo de implementação de ações de RS e de integrá-las no sistema de gestão;
- Analisar a importância, sob a ótica da empresa, da necessidade (ou não) do certificado de Responsabilidade Social, conforme a Norma NBR 16001:2004;
- Examinar de modo implícito (por meio de entrevista com gestores), o sistema de gestão implantado pela empresa;
- Realizar uma comparação preliminar entre as Normas de Responsabilidade Social, NBR 16001 e ISO 26000.

1.3 RESULTADOS ESPERADOS

Identificação da forma de gestão das ações de Responsabilidade Social Empresarial realizadas, relacionando a avaliação pela empresa, dos resultados das ações à necessidade ou não de certificação de Responsabilidade Social, conforme a Norma NBR 16001:2004 e sua integração no Sistema de Gestão Integrado, bem como, desenvolver um instrumento de diagnóstico de adequação à Norma NBR 16001:2004.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Essa dissertação está dividida em cinco capítulos, descritos a seguir:

O Capítulo 1 apresenta uma introdução abordando de forma condensada a importância e a ampliação do tema Responsabilidade Social e os conceitos vinculados a ele, bem como um panorama das ações sociais praticadas no meio empresarial, um breve relato sobre a norma NBR 160001, as dificuldades e interesse e/ou desinteresse pela busca da certificação, a justificativa da pesquisa, seus objetivos e os resultados esperados com a análise e o estudo de caso.

O Capítulo 2 faz a explanação da revisão bibliográfica acerca do tema proposto, com o objetivo de apresentar uma análise introdutória da relevância do assunto abordado, os discursos proferidos e tipos de abordagens, demonstrando o debate de diversos autores quanto aos conceitos de Responsabilidade Social e sua evolução ao longo do tempo.

O Capítulo 3 descreve os processos de normalização e certificação, apresenta as principais normas relativas à Responsabilidade Social, enfatizando a norma NBR 16001, desenvolve um comparativo entre as normas de gestão social e relata a história da articulação/interação das empresas com as normas e processos de certificação (Sistema Integrado de Gestão).

O capítulo 4 apresenta a metodologia, o estudo de caso, objeto da pesquisa, a opção pelas técnicas e instrumentos de coleta de dados, relata sobre os motivos da escolha do universo da investigação, bem como demonstra o Sistema Integrado de Gestão da empresa investigada e seus projetos e principais ações sociais desenvolvidas. Por fim apresenta a pesquisa documental, os resultados e análises das entrevistas

O Capítulo 5 apresenta análises e conclusões da pesquisa realizada, aponta discussões dos resultados do estudo de caso e finalmente assinala como sugestão, a utilização de um *check-list* para Diagnóstico de Adequação à Norma 16001:2004.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ANÁLISE INTRODUTÓRIA (RELEVÂNCIA DO TEMA)

O entendimento da importância do desenvolvimento de atividades voltadas para questões de Responsabilidade Social se justifica pela cobrança, por parte da comunidade como um todo, de ações voltadas para questões fundamentais que afetam direta ou indiretamente o nosso planeta, tais como a preocupação com atitudes que possam mitigar os impactos e atividades predatórias ao meio ambiente e programas de cunho social (combate ao trabalho escravo / infantil, prostituição, racismo, dentre outros).

A luta dos trabalhadores e as manifestações sociais contra abusos econômicos, ecológicos e sociais deram um perfil característico para as questões relativas à Responsabilidade Social. Nessa perspectiva, a sofisticação da tecnologia é estimulada, em parte, por este fato, como uma estratégia de adaptação, de contenção da influência do social sobre a produção, sendo que hoje em dia as empresas estão se preocupando mais em buscar uma convivência com os trabalhadores de uma forma mais participativa e integrada.

Aceitando como inevitável o avanço do capitalismo, mas também, com ele, o avanço social, por um lado, e, por outro, a ameaça de destruição da natureza humana, animal e vegetal, emergem medidas conciliadoras, fazendo com que a responsabilidade social das empresas assuma seus conteúdos atuais.

Estas medidas conciliadoras estabelecem uma compatibilidade maior entre os interesses do capitalismo e as necessidades dos que lhe servem, cuja sobrevivência dele depende. Com isto, as empresas alimentam a expectativa de conseguir maiores ganhos, maiores disponibilidades, maior “aceite” dos trabalhadores. Entretanto, estas mesmas medidas são as primeiras a serem cortadas em caso de crise financeira, baixa na margem de lucro, passando, então, a se considerar como caridade o que está sendo feito.

Conforme Louette (2006/2007),

há alguns anos atrás, a responsabilidade social empresarial era ainda confundida com investimento social privado, sendo, portanto, necessário explicar que se tratava de um estágio superior de gestão, devido à falta de instrumentos que dessem consistência e credibilidade a esta forma de administração.

Na medida em que a discussão sobre o tema avançava, novos indicadores ou relatórios surgiam para dar conta dos vários aspectos da gestão socialmente responsável.

Hoje, já existem inúmeras ferramentas e instrumentos de gestão, refletindo princípios e iniciativas que apareceram no mundo inteiro.

Os novos relatórios e indicadores também representam a consolidação e a materialização do movimento da responsabilidade social empresarial, por fazerem com que a sociedade civil organizada - setores empresariais e sistema multilateral, setores governamentais e sistema financeiro - se reúnam para discutir o que é uma empresa sustentável e quais são as bases mínimas de referência necessárias para uma gestão socialmente responsável e sustentável.

A indignação das mais diversas sociedades, dos mais diversos movimentos vem impulsionando a busca pela construção de ferramentas que mostram que a gestão socialmente responsável é uma necessidade e não uma opção.

Observa-se que está recaindo sobre as empresas uma grande pressão da sociedade por processos e ações voltadas para melhorias nas condições de vidas de seus cidadãos.

Por conseguinte, as empresas que elegerem a responsabilidade empresarial como estratégia de negócio serão pioneiras e, nos dias atuais, desempenharão um papel de transformação social, apostando que terão reconhecimento do mercado.

As empresas devem desenvolver diversos programas ao assumir sua responsabilidade social, como: relações com os empregados, serviço ao público e à comunidade, proteção ambiental, defesa do consumidor, assistência médica e educacional, desenvolvimento e renovação urbana, cultura, arte e recreação (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998 *apud* SCHROEDER, 2004).

Para Schroeder (2004), citando Vassallo (2000) argumenta que:

Assumindo sua responsabilidade social, as empresas desenvolvem diversos programas de ações de cunho social e estabelecem de maneira obsessiva uma transformação no modo das mesmas conduzirem seus negócios. No Brasil, essa transformação se deve ao fato dos problemas estruturais como fome, violência, doenças, carência de educação formal (VASSALLO, 2000 *apud* SCHROEDER, 2004, p. 05).

Como detentoras de grandes volumes de recursos financeiros e humanos, as empresas têm papel fundamental para enfrentar tais problemas estruturais. A responsabilidade social tornou-se abrangente, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo.

O bem estar da humanidade e a crescente interdependência de todos vinculam-se cada vez mais a uma ação cooperativa em nível local, regional, nacional e internacional, cabendo também às empresas fazerem o papel de agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico.

Portanto, é fundamental que exista uma consciência global que engaje todos em um processo de desenvolvimento, colocando como meta a preservação do meio ambiente, do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos, e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa.

No contexto internacional, inúmeros autores consideram como sinônimo de Responsabilidade Social, os termos responsabilidade empresarial, responsabilidade social corporativa, responsabilidade social nos negócios e responsabilidade Social na empresa apresentando a mesma como condição de imprescindível nas práticas organizacionais atuais, mas não se atendo a um conceito único.

As concepções de Responsabilidade Social Empresarial abrangem possibilidades para o desenvolvimento da sociedade, das organizações e das pessoas, devendo ser vistas, dentro de um contexto muito mais amplo.

Segundo Ferreira (2007), algumas normas internacionais vêm sendo criadas por órgãos ou instituições específicas, principalmente organizações não governamentais e organismos multilaterais, visando desenvolver e consolidar um conjunto de padrões e indicadores aceitáveis e auditáveis no que se refere aos aspectos éticos e de responsabilidade social (FERREIRA, 2007; COSTA *et al.*, 2000, p.02).

Observa-se, assim, uma discussão sobre o verdadeiro significado do termo Responsabilidade Social Empresarial e uma preocupação crescente sobre o papel das empresas, em relação às ações desenvolvidas junto à sociedade, bem como a incorporação e evidência desses conceitos, na elaboração de suas estratégias organizacionais.

Neste estudo utilizam-se os termos RSE (Responsabilidade Social Empresarial, RSC (Responsabilidade Social Corporativa) e RS (Responsabilidade Social) indistintamente, por não existir um conceito único consolidado associado a cada um deles, como se discutirá adiante.

2.2 DISCURSOS PROFERIDOS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Responsabilidade Social Corporativa se assenta sobre três pilares fundamentais: a ética empresarial, a preservação dos recursos naturais e o respeito aos trabalhadores.

De acordo com Soares (2004),

percebe-se que a produção, que em sua essência deveria estar voltada para o atendimento das necessidades humanas, tem por fundamento as necessidades de auto-reprodução do capital; isto engendra uma situação na qual quanto mais aumentam a competição e a concorrência inter-capitais, mais nefastas são as suas conseqüências, das quais duas são particularmente graves: a degradação /ou precarização, sem paralelos em toda a era moderna, da força humana que trabalha e a degradação crescente do meio-ambiente, na relação metabólica entre homem, tecnologia e natureza, conduzida pela lógica societal subordinada aos parâmetros do capital e do sistema reprodutor de mercadorias. (ANTUNES, 2002 *apud* SOARES, 2004, p.4).

O que impulsiona as empresas para o lucro com responsabilidade, em detrimento da pura maximização do lucro, é o fato de que, como “as relações que amarram empresa e contrapartes são relações de poder, os stakeholders podem se mobilizar e retaliar a empresa que desrespeite normas básicas do trato com a sociedade” (SROUR, 1998 *apud* SOARES, 2004, p.07).

No tema da RS, assim como em outros, podem ser identificados três tipos de discursos proferidos, quais sejam,

O discurso explicitado, através do qual são divulgadas as informações a respeito da responsabilidade social que se pretende que sejam do conhecimento dos trabalhadores e do grande público, normalmente composto da massa de consumidores das empresas patrocinadoras das ações sociais; o discurso pronunciado reservadamente, que contempla as informações que, embora públicas, não são divulgadas no âmbito da população em geral e se encontra preponderantemente em trabalhos acadêmicos e livros especializados; e o discurso não-dito, revelado a partir de uma análise crítica dos discursos explicitado e pronunciado reservadamente (SOARES, 2004, p. 08).

Para Srour (1998),

Ao nível do discurso explicitado, assumir uma postura socialmente responsável significa, portanto, a empresa não se restringir a sua função econômica, passando a orientar-se pela função ética da responsabilidade social corporativa. Deste modo, em uma empresa socialmente responsável, o mecanismo de apropriação dos excedentes econômicos não beneficia de maneira exclusiva, acionistas e proprietários, mas se estende aos demais *stakeholders* (SROUR, 1998 *apud* SOARES, 2004, p. 08).

Entretanto, percebem-se alguns posicionamentos empresariais reservados que abordam aspectos da responsabilidade social corporativa como estratégias de Marketing e Publicidade das organizações, através da divulgação de implementação da responsabilidade

social com vistas a ampliar a oferta dos produtos da empresa no mercado. Desta forma, discussões sobre a conveniência ou não da empresa adotar ações sociais, tipos de ação social mais adequadas à empresa e a quem a ação social deve-se dirigir, irão girar em função do tipo de atuação empresarial (ASHLEY; MACEDO-SOARES, 2001 *apud* SOARES, 2004, p.08).

Segundo Soares (2004), no âmbito desse discurso, porém, se revela uma postura nova em relação ao social, devido à competitividade típica do regime capitalista, sendo reforçada recentemente, ainda, pelo fenômeno da globalização. Nesse contexto, a sobrevivência da empresa depende da vantagem competitiva que ela consiga obter em relação a seus concorrentes, para o que, a legitimidade, a boa imagem corporativa e a maior visibilidade no mercado decorrente da adoção de programas de responsabilidade social corporativa, são essenciais (SROUR, 1998 *apud* SOARES, 2004, p. 09).

Um posicionamento socialmente responsável por parte da organização representa uma estratégia de Marketing, na medida em que garante um diferencial competitivo, que se dá especialmente a partir da consolidação de uma imagem corporativa favorável não apenas junto aos clientes, que tendem a se tornar mais fiéis à marca do produto comercializado pela empresa, como também junto aos trabalhadores, pois reforça o comprometimento e identificação com a organização, tornando-se, desta maneira, mais produtivos (GARAY, 2001 *apud* SOARES, 2004, p. 09).

Outra ação que tem como objetivo elevar o nível de satisfação e de identidade dos trabalhadores com a empresa é a do voluntariado. O discurso empresarial coloca o voluntariado como uma forma do trabalhador exercer a cidadania e cumprir seu papel frente à necessária transformação das realidades sociais. Por outro lado, ele afirma que os benefícios do trabalho voluntário remetem à questão da competitividade e da diferenciação necessária à sobrevivência das organizações.

Todavia, muitos programas de voluntariado empresarial têm sido considerados uma ferramenta de recursos humanos, o que por si só já descaracteriza o trabalho como social e voluntário, visto que o objeto dos setores de Recursos Humanos das empresas é a maximização do envolvimento do trabalhador com o trabalho visando o aumento do rendimento do trabalho.

2.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL, RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E A ÉTICA

O desenvolvimento de programas e ações de cunho social implica em atitudes éticas com relação ao meio-ambiente, ao trabalhador e aos demais *stakeholders* da empresa. Entretanto, podem-se verificar inúmeras contradições entre o que é assumido como sendo uma postura ética e o que é praticado no setor empresarial efetivamente.

Para Soares 2004),

No âmbito da responsabilidade social corporativa, uma postura ética e responsável frente ao trabalhador deve contemplar a implementação da gestão participativa e de informação dos resultados da empresa e bonificação, programas de valorização da diversidade, compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade, cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho e preparação para aposentadoria (INSTITUTO ETHOS, 2002 *apud* SOARES, 2004, p 11).

Pode-se verificar no cenário de negócios brasileiros, que tal fenômeno acompanha tendência que se manifesta nos países capitalistas centrais, sobretudo nos EUA, e que, as discussões sobre o papel e a responsabilidade das organizações empresariais sobre seus impactos no âmbito social, não são uma novidade na história do pensamento econômico e administrativo (DIAS e TEODÓSIO, 2006).

Para Dias e Teodósio (2006),

... A RSC nasceu juntamente com a empresa capitalista no final da Idade Média (ASHLEY, 2000; BARBERO, BRITTO, 2004). Apesar desta recente faceta, o assunto Responsabilidade Social Corporativa observou diferentes momentos e perspectivas ao longo de sua trajetória histórica. (...) Se a centralidade atribuída aos projetos sociais de empresas na atualidade permite um avanço das reflexões no cenário empresarial brasileiro, por outro lado, deve-se atentar para o fato de que muitas estratégias e técnicas de gestão, na maioria das vezes importadas e aplicadas como verdadeiras panacéias para a competitividade, chegam a ser descartadas antes mesmo de atingirem sua maturação (MICKLETHWAIT, WOOLDRIDGE, 1998, *apud* DIAS E TEODÓSIO, 2006, p. 02).

Por ser bastante complexo e assumir significados diferenciados em contextos distintos, o conceito de responsabilidade social cobre um leque bastante extenso dos mais variados temas encontrados e debatidos na literatura acadêmica, permeando diversos segmentos, desde o bem estar dos trabalhadores, a responsabilidade com a qualidade de produtos e serviços e com o compromisso com a sociedade, e também, com os seus impactos ambientais, dentre outros (CARROLL, 1979, *apud* DIAS E TEODÓSIO, 2006, p. 03).

Dias e Teodósio (2006, p. 03), ainda comentam que sobre esta multiplicidade de enfoques, vale citar Sethi (1975:58): “(o termo) RSC vem sendo usado nos mais variados contextos culturais e, portanto, tem recebido muitas definições. Destituído de conteúdo maduro, tende a significar quase tudo”.

A corrente Neoclássica define Responsabilidade Social como um conjunto de ações visando maximizar os lucros dos acionistas dentro dos parâmetros legais, ou seja, caso uma organização invista em projetos sociais, a mesma deve repassar tais custos para os clientes, e em último caso, para a sociedade (DIAS E TEODÓSIO, 2006).

Esse ponto de vista vem sendo imensamente questionado e criticado, não só no ambiente acadêmico, mas também, quanto às práticas empresariais, pois corroboram com a concepção de que as empresas assumem o seu sistema operacional em um ambiente de perfeição legal e mercadologicamente correto, além de subestimar as implicações de RSC em termos de retornos em longo prazo para os acionistas (DIAS e TEODÓSIO, 2006).

2.4 TIPOS DE ABORDAGENS

A partir de 1960, três tipos de abordagem quanto à produção acadêmica, podem ser caracterizadas, segundo os problemas relativos às relações entre ética, empresas e sociedades. São elas: a Business Ethics, matriz e precursora de todas elas, identificável por sua natureza normativa; a Business & Society, de orientação sociopolítica e contratual; e a Social Issues Management, abordagem de cunho instrumental, voltada para a gestão estratégica das questões éticas e sociais (KREITLON, 2004, *apud* DIAS E TEODÓSIO, 2006, p. 04).

A primeira abordagem - Ética Empresarial (Business Ethics) - retrata o tema com cunho filosófico, normativo, mais voltado para os parâmetros morais, sendo que as suas principais características consistem na posição de precursora dos estudos nesta área, sua forte base filosófica e no seu viés predominantemente normativo.

Já a segunda abordagem - Negócio e Sociedade (Business & Society) - adota uma perspectiva sociopolítica, sugerindo uma abordagem contratual aos problemas observados entre empresas e sociedade, enfatizando que na condição de instituição social, a empresa é criada para desempenhar determinadas funções junto à sociedade, sendo o seu direito de existir, “outorgado por outrem”. Ainda, ressalta que quanto mais poder a organização detém, maior é sua rede de partes interessadas, maiores serão os impactos sociais que podem causar e

maiores se tornam as demandas para que atue de modo responsável (DIAS E TEODÓSIO, 2006).

A última abordagem - Gestão de Questões Sociais (Social Issues Management) - possui caráter nitidamente utilitário, tratando os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica, defendendo a idéia de que, a médio e longo prazo, o que é bom para a sociedade, é bom para a empresa.

Para Jones (2006)

... justificativas para o entendimento da RSC sobre o prisma da Gestão de Questões Sociais baseiam-se em três argumentos de caráter utilitário - a empresa pode tirar proveito das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, se souber antecipar-se a eles; o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva, e, uma postura proativa permite antecipar-se a novas legislações, ou mesmo evitá-las (JONES, 1996, *apud* DIAS E TEODÓSIO, 2006, p. 06).

Os dois primeiros argumentos são basicamente estratégias de marketing, e, assim como o terceiro, endossam a visão neoclássica das finalidades corporativas, segundo a qual a única função legítima da empresa é perseguir seus próprios interesses originais: crescimento e lucratividade. A produção acadêmica vinculada a esta escola propõe uma abordagem sistemática à gestão de questões sociais, de modo a melhor atingir os objetivos da organização.

Segundo Kreitolon (1999),

... se a abordagem normativa afirma que as empresas enquanto agentes 'conscientes', devem estar sujeitas às mesmas regras morais que os indivíduos, a abordagem contratual enfatiza a relação de interdependência existente entre empresa e sociedade, e no fato de que, na condição de instituição social, a empresa deve estar a serviço da sociedade que a legitima. Já a abordagem utilitária é menos progressista, e contenta-se em afirmar que "A ética é um bom negócio" (discurso comumente encontrado na mídia de negócios e na literatura não-científica do campo profissional da Administração), e não faz mais que adaptar as teses econômicas neoclássicas às últimas tendências da gestão estratégica (KREITLON, 2004, *apud* DIAS E TEODÓSIO, 2006, p. 06).

Almeida (1999), baseado na complexidade do tema e do conceito de Responsabilidade, destaca:

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 (ALMEIDA, 1999 *apud* PENA *et al.*, 2007, p. 84).

Ainda, associando este conceito à idéia de comprometimento e acrescentando uma dimensão de proatividade, pode-se visualizar, o conceito de responsabilidade social como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetem positivamente todos os seus *Stakeholders* não só para “fora” da empresa, com a sociedade em geral, mas também para “dentro” da empresa, com seu público interno, com seus trabalhadores.

De acordo com Tenório (2004), “essa abordagem é a mais atual do conceito e já existe certo consenso em relação à sua utilização” (PENA *et al.*, 2007, apud TENORIO, 2004, p. 32).

Segundo Ashley (*et all* 2000), “o conceito de Responsabilidade Social, com forte conotação normativa e cercado de debates filosóficos sobre o dever das corporações em promover o desenvolvimento social, passou a ser acompanhado, na década de 1970, do termo Responsabilidade Social Corporativa”.

Com este novo conceito, já se passava para a necessidade da construção de ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas no meio empresarial. As perguntas passaram a ser sobre como e em que medida a corporação pode responder às suas obrigações sociais, essas já sendo consideradas como um dever da corporação (FREDERICK, 1994 – apud ASHLEY *et all*, 2000 p. 04).

2.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL: OS CONCEITOS

Para Cruz (2009), de acordo com Scott (2007),

“o termo Responsabilidade Social vem ganhando destaque nos *websites*, na mídia de uma forma geral, no diálogo entre os stakeholders na composição da estratégia, em relatórios anuais de empresas e também no discurso de teóricos da área. Responsabilidade Social Empresarial pode ser entendida como a atuação de uma organização buscando uma postura ética nas perspectivas social e ambiental” (SCOTT, 2007 *apud* CRUZ, 2009, p. 02).

Segundo Vieira (2007), no decorrer do tempo, atribuiu-se a expressão Responsabilidade Social, vários conceitos. A distorção e a manipulação voluntária, por parte de alguns grupos de interesse, do significado do termo em sua essência, foi uma das consequências mais negativas desta pluralidade de conceitos. Além disso, outro problema decorrente da amplitude com que esta temática se defrontou, e ainda se defronta, foi e continua sendo a dúvida criada em torno de questões relativas a quem, exatamente, a empresa tem responsabilidades sociais.

A sociedade, como um todo, é formada por muitos grupos, cada qual com interesses particulares, muitas vezes conflitantes entre si. De que forma a empresa pode atender verdadeiramente ao interesse público, sem que perca sua característica de unidade econômica? Estas questões são levantadas toda vez que se procura entender a empresa como organização socialmente responsável (VIEIRA, 2007).

O documento da OIT (2007), “Por uma Globalização justa - Criar oportunidades para todos”, enfatiza a importância que adquirem as empresas nacionais e transnacionais em relação à dimensão social da globalização, uma vez que enquadram o mundo do trabalho e, por conseguinte, têm uma grande influência sobre o contexto econômico e social no qual vivemos.

As empresas são os principais empregadores e geradores de renda, é por isso que as suas práticas e valores exercem uma grande repercussão no sucesso dos objetivos sociais e de bem-estar geral das comunidades. (OIT, 2007).

Segundo Kreitlon (2004), dentre as várias definições de RSE que hoje buscam estabelecerem-se como gerais e consensuais, embora expressem na verdade interesses específicos e particulares pode-se citar a formulada pelo Banco Mundial, ao aconselhar governos de países em desenvolvimento sobre o papel das políticas públicas no estímulo à Responsabilidade Social Empresarial:

RSE é o compromisso empresarial de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando em conjunto com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar sua qualidade de vida, de maneira que sejam boas tanto para as empresas como para o desenvolvimento.(BANCO MUNDIAL, 2002, p. 03).

A Responsabilidade Social é o compromisso de uma organização perante a sociedade, através de atos e atitudes positivas, de forma ampla ou específica, agindo de maneira proativa e coerente, exercendo um papel específico na sociedade. Desta forma, a organização assume obrigações de caráter moral, que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade (ASHLEY, 2003, p. 6).

A ISO 26000 define Responsabilidade Social como a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas dos stakeholders; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com

normas internacionais de comportamento e esteja integrada em toda a organização e seja praticada em seus relacionamentos (ISO 26000:2005).

A norma NBR 16001 (ABNT, 2004), cita a responsabilidade social como a relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando o desenvolvimento sustentável (NBR 16001, 2004).

Segundo a Norma-Guia SD 21000, elaborada pela Associação Francesa de Normalização (AFNOR), propondo recomendações para ajudar a adaptar, técnica e culturalmente, os objetivos do desenvolvimento sustentável dentro da organização, responsabilidade social pode ser vista como a integração voluntária das preocupações ecológicas e sociais das empresas dentro de suas atividades comerciais e sua relação com partes interessadas, indo além das obrigações legais e investindo mais no capital humano e no meio ambiente (AFNOR, 2003).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social conceitua responsabilidade social como a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (ETHOS, 2010).

As óticas de diversos autores e diferentes fontes que discutem e tratam desse tema, divergem em relação ao quanto são evidenciados os aspectos relacionados à responsabilidade social, sendo eles econômicos, sociais e ambientais.

Para Kreitlon (2004), o debate acerca da responsabilidade social das empresas, o qual se dava de forma rara e marginal até trinta anos atrás, tornou-se hoje onipresente, seja nos ambientes corporativos ou nos organismos internacionais, e tanto entre movimentos da sociedade civil quanto nos corredores acadêmicos.

Ainda, Vieira (2007), a título de ilustrar a multiplicidade de interpretações do conceito de responsabilidade social, cita o pensamento de Thomas Zenisek:

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 admitam que a responsabilidade social seja, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e dar-lhes bom tratamento. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isto, muito embora não sejam, somente, estes itens isoladamente (ZENISEK, 1984 - apud VIEIRA, 2007 p. 41).

Segundo Pinheiro (2009, p.15), a empresa que deseja agir de maneira socialmente responsável deve passar por um processo de identificar quem são os indivíduos, grupos, organizações e instituições que possuem alguma relação com o seu negócio e que de alguma forma afetam ou são afetados pelas suas atividades.

Para Pinheiro (2009), mesmo sem o interesse da empresa em investir em responsabilidade social, Fedato (2005) sinaliza que

... as interfaces da atuação social com o negócio existem independente de serem intencionalmente planejadas, devido à imersão das empresas numa *teia de relações* e, seu entorno, onde seus limites de atuação e de responsabilidades são cada vez menos claros. Ou seja, de qualquer forma a empresa vai sempre manter o relacionamento com suas partes interessadas; o que pode ser modificado é como a empresa vai conduzir essas relações (FEDATO, 2005 *apud* PINHEIRO, 2009, p.15).

O conhecimento da rede de relacionamentos da empresa, isto é, de seus stakeholders, é fundamental para a sustentação de uma orientação estratégica para a responsabilidade social nos negócios (Ashley *et al.*, 2002 *apud* PINHEIRO, 2009).

Por Responsabilidade Social Empresarial o Instituto Akatu (2010), entende o movimento de incorporação - por parte das empresas - das demandas éticas postas pela sociedade contemporânea ao mundo dos negócios e à área econômica. Essas demandas são várias e diversificadas, mas podem ser resumidas em dois pólos ou catalisadores principais: o cuidado com o meio ambiente e a atenção às questões dos direitos fundamentais das pessoas e coletividades, incluindo aí o direito ao desenvolvimento (AKATU, 2010).

Responsabilidade social corporativa é o conceito em que

(..) uma empresa e/ou seus funcionários por si mesmos são responsáveis por seus impactos sobre todos os *Stakeholders* através do compromisso contínuo do negócio com um comportamento responsável além do estabelecido em lei. Significa contribuir tanto para o desenvolvimento econômico quanto para melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral (EUROPEAN COMMISSION, 2000).

Segundo a FNQ (2010), Responsabilidade Social deve ser entendida como o relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

De acordo com Baldo e Manzanete (2003), “a RS de uma empresa versa na sua decisão de compartilhar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está

presente e atenuar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce” (NETO e FROES, 1999 *apud* BALDO e MAZANETE, 2003, p. 05).

Atribuir a uma empresa a condição de socialmente responsável pelo simples apoio ao desenvolvimento da comunidade por meio da preservação do meio ambiente, não é o bastante. Ainda se faz necessário, investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e em um ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores, de forma que tais atitudes direcionadas ao processo de gestão empresarial possam fortalecer a dimensão social empresarial (BALDO e MAZANETE, 2003).

Percebe-se com certa frequência na análise de Relatórios ou Balanços Sociais de empresas brasileiras a divulgação de informações sobre práticas assistencialistas a *stakeholders* transformadas em um discurso socialmente responsável. Muitas destas práticas estão relacionadas a ações assistencialistas de curto prazo para moradores de comunidades vizinhas às grandes fábricas ou indústrias. O assistencialismo e a filantropia, por pressão das partes envolvidas, acabam por acontecer e são difundidas pelas empresas a diversos públicos, como práticas socialmente responsáveis.

A Responsabilidade Social Empresarial deve ser caracterizada como um conjunto de ações amplas, envolvendo os stakeholders de uma empresa, indo além da preservação da imagem da organização na busca por competitividade no cenário econômico. Nesta abordagem ampla deve-se considerar a sociedade, o governo, clientes, fornecedores, público interno, meio ambiente e todos os grupos que podem estar ligados direta ou indiretamente ao cotidiano de uma empresa.

“A busca de um referencial dentro da zona de conforto por parte dos autores pesquisado na amostra demonstrou a preocupação manifestada no início, no sentido de que o discurso de Responsabilidade Social tem um forte componente reprodutor” (MORETTI, FIGUEIREDO, 2007).

Observou-se que os autores lançam mão de referências gerais para transitar dentro do árido campo dos modelos conceituais que se aproximam um do outro (PEREIRA; CAMPOS, 2006).

Essa questão é emblemática, pois tal concentração acaba retroalimentando o processo monológico que muito interessa as empresas, pois nos afasta do verdadeiro núcleo da questão, ou seja, a complexidade das relações sociais pautadas na ética da solidariedade.

Objetivando estabelecer um diálogo entre os conceitos de Responsabilidade Social apresentados, elaborou-se o Quadro 01 a seguir.

QUADRO 01: Abordagens Conceituais dos Autores Em Responsabilidade Social

Autores	Ano	Dimensões								
		Mercado	Transparência	Qualidade de vida	Stakeholders	Ética	Valores	Economia	Sustentabilidade	Obrigações Legais
Ashley	2003				X		X		X	
Baldo e Manzanete	2003	X	X	X	X		X		X	
Banco Mundial	2004			X	X			X	X	
Cruz	2009					X			X	
European Comission	2000	X		X	X		X	X		X
FPNQ	2005		X		X	X	X		X	
Instituto Akatu	2010	X		X	X	X		X	X	
Instituto Ethos	2010		X	X	X	X	X	X	X	
ISO 26000	2005		X	X	X	X			X	X
NBR 16001	2004		X		X	X			X	X
Norma-Guia SD 21000	2003	X		X	X				X	X
Vieira	2007	X						X		

Fonte: Elaboração do Autor

De acordo com a tabela acima, observa-se que dentre as nove dimensões analisadas, as mais citadas foram *Stakeholders* e Sustentabilidade, tendo ambas sido contempladas em 10 dos 12 autores citados, perfazendo 83%.

Para Lyra *et all* (2009), *Stakeholder* em uma organização é, por definição, qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa. Desta forma, a sobrevivência das empresas está atrelada às suas relações com *stakeholders* atuais e em potencial como parte de um processo estratégico contínuo de administração. Tendo o potencial dos *stakeholders*-chave como foco para ameaçar ou cooperar, os executivos subjugados pelos *stakeholders* podem evitar a implementação de planos que serão opostos aos dos *stakeholders*, reconhecendo suas necessidades, modificando planos para envolvê-los, e esquivando-se de problemas associados com a organização.

Já a sustentabilidade empresarial pressupõe que a empresa cresça, seja rentável e gere resultados econômicos, mas também contribua para o desenvolvimento da sociedade e

para a preservação do planeta. Dito de outra maneira espera-se cada vez mais que as organizações sejam capazes de reconhecer seus impactos ambientais, econômicos e sociais e, a partir desse pano de fundo, construam relacionamentos de valor com os seus *stakeholders*.

A terceira dimensão mais citada entre os autores analisados na tabela foi a qualidade de vida. Relacionando-se a qualidade de vida com as outras dimensões, sugere-se que esta não pode ser resumida somente à qualidade de vida no trabalho (QVT), pois envolve a qualidade de vida dos *stakeholders*, o que vai além de quem trabalha na empresa, ampliando ainda mais a visão desta dimensão: qualidade de vida de todos, envolvendo empresa, comunidade, fornecedores, acionistas, dentre outros.

A quarta dimensão mais citada foi à ética. A Ética norteia os atos do homem na sociedade e diz respeito à conduta moral nas relações pessoais, comerciais, ou qualquer outra. Desta forma, a Responsabilidade Social está diretamente relacionada à ética, ao respeito com as partes integrantes da sociedade (*stakeholders*), com seu desenvolvimento e conseqüentemente a capacidade de sobrevivência das futuras gerações.

As dimensões mercado, economia, valores e transparência tiveram o mesmo percentual de citações dentre os autores pesquisados (41%), ou seja, 5 dentre os 12 autores. Dessa forma, descortinam-se dimensões que convergem para uma: os valores. Ao analisar-se a abrangência de dimensões como mercado e economia, atrela-se, inexoravelmente, ao sistema econômico vigente: o capitalismo. Já os valores, relacionam-se à ética, sendo que a transparência é também um valor a ser vivenciado nas empresas.

Isto posto, a análise das abordagens conceituais sobre Responsabilidade Social sugere uma convergência, porém, percebe-se que ainda não possui um consenso sobre o tema.

3 A NORMALIZAÇÃO E O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

A Responsabilidade Social envolve fatores objetivos e subjetivos, necessitando de adequadas ferramentas de gestão para ser inserida em uma organização, precisando que sejam compatíveis com as instâncias da gestão empresariais convencionais e aplicáveis individualmente a cada uma das dimensões da sustentabilidade, quais sejam: sociais, econômicas e ambientais.

Desta forma, a norma é a ferramenta da gestão indicada para que as organizações tenham um referencial para sistematização de suas ações, por meio de documentos normativos, permitindo a utilização de iniciativas de RS de forma sustentável, contribuindo para o desenvolvimento social local.

Segundo ABNT (2008), **norma** pode se conceituada como sendo um modelo de referência que atende a uma vontade coletiva baseada em razões que objetivam possibilitar a igualdade de resultados produzidos, estabelecidos com a cooperação e o consenso ou a aprovação geral de todas as partes com interesses afetados, fundamentados nos resultados consolidados da ciência, tecnologia e experiência.

Por **normalização**, entende-se um processo de formulação e aplicação de regras para uma abordagem ordenada de uma atividade repetitiva específica, para o benefício e com a cooperação de todos os interessados e em particular para a promoção da otimização da economia global, levando em conta condições funcionais e requisitos de segurança (ABNT, 2008).

Segundo Cajazeira e Barbieri (2005), a normalização internacional é um componente importante dos processos de liberação comercial, pois gera maior segurança para os importadores e os órgãos reguladores e fiscalizadores. Porém, a existência de diversas normas relativas a um mesmo assunto adotadas em diversos países atua de modo contrário, pois gera custos adicionais às empresas que quiserem vender seus produtos nesses países, diante da diversidade de critérios, exigências e procedimentos de análises e verificação das diferentes normas⁹.

A **certificação** é a constatação de que, após a realização de uma auditoria, cujo objetivo é a avaliação da conformidade, a empresa auditada, comprovou a adequação do grau de confiança, isto é, de conformidade de que um produto, processo ou serviço atendeu a requisitos pré-estabelecidos por normas ou regulamentos, em questão.

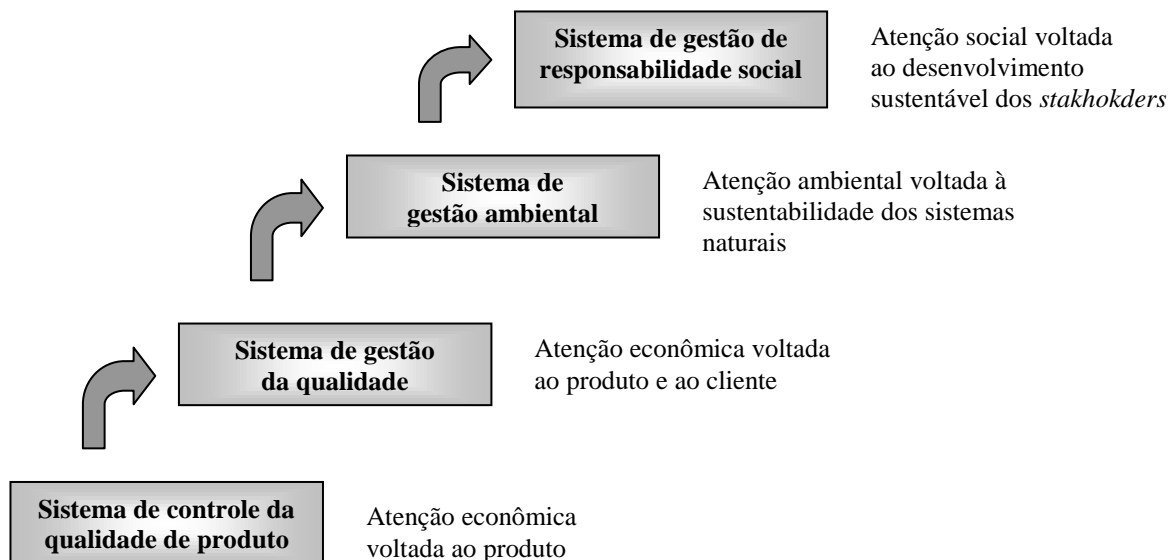
⁹ Anais do IX Simpósio de Administração, Logísticas e Operações Internacionais SIMPOI 2006, FGV- EAESP

Segundo Sorato (2006),

A importância da normalização para a certificação de sistemas de gestão, no âmbito do Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade (SBAC)¹⁰ é justificada pela conceituação da certificação que deve ser entendida como o modo pelo qual uma terceira parte, independente, provê garantia escrita de que um determinado sistema de gestão está em conformidade com os requisitos, que geralmente são especificados em normas de referência. SORATO *et all*, p. 15, 2006, p. 15).

Na perspectiva de uma análise histórica, percebe-se uma clara tendência na evolução e disseminação dos vários tipos de sistemas de gestão organizacionais. Muitas, também, são as normas, nacionais e internacionais, utilizadas como referência em processos de implementação e de certificação desses sistemas. Entretanto, questões como sustentabilidade e responsabilidade social passam a receber mais atenção, principalmente de organizações mais competitivas, conforme mostra a Figura 1 - Evolução dos sistemas de gestão normalizados.

FIGURA 1 - Evolução dos sistemas de gestão normalizados



Fonte: adaptação de SORATTO, A.N. et all. (2006, p. 16)

¹⁰ O SBAC foi concebido de modo a operar de forma descentralizada, dentro de um mesmo padrão técnico utilizável por todos os agentes, públicos ou privados, com interesse na certificação de conformidade, respeitando-se as particularidades e legislações pertinentes a cada área de atividade (disponível em: www.inmetro.gov.br).

A elaboração de normas para a gestão da responsabilidade social é uma tarefa complexa, pois envolve questões como ética e cultura, o que dificulta a obtenção do consenso dos requisitos, principalmente, em nível internacional.

Para Sorato (2006), essa dificuldade vem sendo encontrada pela *International Organization for Standardization (ISO)* na elaboração da norma internacional ISO 26000, que propõe o estabelecimento de diretrizes para a responsabilidade social nas organizações dos países membros. Após três anos de estudo, a ISO optou por elaborar uma espécie de guia de referência para orientar as nações que desejam elaborar norma de SGRS.

Ante aos esforços de normalizar SGRS, em todo o mundo, surge a ABNT NBR 16001:2004 com o potencial de alavancar a sistematização da gestão da responsabilidade social nas organizações brasileiras e possibilitar a certificação no âmbito do SBAC.

3.1 NORMAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Normas internacionais são normas técnicas estabelecidas por um organismo internacional de normalização para aplicação em âmbito mundial, nos mais diversos campos específicos, como a *International Organization for Standardization (ISO)*. Já as normas nacionais são normas técnicas estabelecidas por um organismo nacional de normalização para aplicação num dado país, sendo que no Brasil, as Normas Brasileiras (NBR) são elaboradas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

O Quadro 01 apresenta uma série de normas e guias estruturadas em padrões e diretrizes estabelecidos para apoiar a RS e medir o desempenho social, determinando requisitos contratuais ou voluntários que visam estabelecer a gestão de responsabilidade social, atender a legislação e regulamentação trabalhista aplicável, desenvolver as competências organizacionais e das pessoas, qualificarem a rede de fornecedores, medir e monitorar o desempenho e direcionar ações necessárias para melhoria do desempenho social.

QUADRO 02 – Comparativo entre Normas de Gerenciamento Social

Norma Gerencial	Escopo	Dimensão da Sustentabilidade	Princípio Gerencial	Ano de Lançamento
SA 8000	Regulamenta as relações entre organizações e o seu ambiente interno	Social do trabalho	Adequação a regulamentos e legislação	1997
AA 1000	Regulamenta as relações entre organizações e seu ambiente externo	Social	Relacionalmente com as partes interessadas	1999
OHSAS 18001	Orienta a melhoria contínua do desempenho da saúde e segurança por meio da minimização dos riscos	Social, saúde e segurança	Melhoria contínua	1999
SD 21000	Guia ¹ para implantação de modelos ligados à responsabilidade social em linha com a sustentabilidade.	Social, ambiental e econômico	Relacionalmente com as partes interessadas	2003
NBR 16001	Estabelece os requisitos mínimos de Gestão da RS, orientando a melhoria contínua por meio da eliminação ou mitigação dos impactos sociambientais adversos.	Social, ambiental e econômico	Melhoria contínua	2004

Fonte: Elaboração e Adaptação com dados disponíveis em Cajazeira e Barbieri: Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 177.

(1) A norma-guia SD 21000 sobre RS, elaborada pela Associação Francesa de Normalização (AFNOR), propõe recomendações para ajudar a adaptar, técnica e culturalmente os objetivos do desenvolvimento sustentável dentro da organização.

3.1.1 SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 - SA 8000

Para obter a certificação credenciada SA 8000, uma empresa deve respeitar e fazer respeitar preceitos e condições relativos ao trabalho humano, atendendo os nove requisitos normativos: Trabalho Infantil; Trabalho Forçado; Saúde e Segurança; Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva; Discriminação; Práticas Disciplinares; Horário de Trabalho; Remuneração; e Sistemas de Gestão (Política de responsabilidade social/Análise crítica pela alta administração/Representantes da empresa e dos trabalhadores/Planejamento e implementação/Controle de fornecedores/Tratamento das preocupações e Tomada de ação corretiva/Comunicação externa/Acesso para verificação e Registros).

A norma de Responsabilidade Social 8000 (SA8000) foi desenvolvida pela “Social Accountability International” (SAI), uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, fundada em 1997, dedicada a melhorar o ambiente de trabalho e as comunidades ao redor do mundo, através de padrões voluntários combinados com verificação independente e relato ao público.

Conforme Sturm *et al.* (2000) citado por Ferreira (2007, p. 05), a norma SA8000, é uma ferramenta para as organizações assegurarem condições de trabalho decentes e justas nas suas instalações e nas de seus fornecedores, abrangendo todos os direitos do trabalhador, contidos na convenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Internacional de Direitos Humanos e na Convenção da ONU sobre os Direitos da Criança.

3.1.2 ACCOUNTABILITY 1000 - AA 1000

Lançada em novembro de 1999 para melhorar mundialmente a responsabilidade social e o desempenho das organizações, a norma “AccountAbility 1000 (AA1000)” (Responsabilidade Social 1000) é uma norma de responsabilização social, com foco em assegurar a qualidade da responsabilidade social e ética, auditoria e relato.

Através do comprometimento dos “*stakeholders*”, a norma AA1000 ajuda a organização entender e responder a aspirações e necessidades dos “*stakeholders*” e equilibrar e administrar os elementos interligados de desempenho social, ambiental e econômico.

A AA1000 foi desenvolvida pelo ISEA - “*Institute of Social and Ethical Accountability*” (Instituto de Responsabilidade Social e Ética). O seu processo de desenvolvimento, segundo consta na norma (AA1000, 1999), incluiu uma extensa consulta

junto aos associados internacionais do Instituto e através de eventos realizados em associação com instituições e redes colaboradoras na Austrália, Europa Continental, Índia, Países Nórdicos, África do Sul, Reino Unido e Estados Unidos.

3.1.3 OHSAS 18001 - *OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES*

Trata-se de uma norma voltada à saúde e segurança ocupacional, sendo passível de auditoria e certificação, tendo entrado em vigor em 1999.

A OHSAS 18001 visa auxiliar as empresas a controlar os riscos de acidentes no local de trabalho. É uma norma para sistemas de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (SST). A certificação por essa norma garante o compromisso da empresa com a redução dos riscos no ambiente de trabalho e com a melhoria contínua de seu desempenho em saúde ocupacional e segurança de seus colaboradores.

Essa norma é composta por um sistema de gestão que integra: o compromisso de seguir uma política de gestão dos riscos, a identificação e a avaliação dos fatores e áreas de riscos, a identificação de objetivos e programas, a formação do pessoal, a implantação de processos de controle, a preparação a situações de emergência, o estabelecimento de procedimentos de medida de vigilância, a implantação de medidas de prevenção dos acidentes, a instauração de um procedimento regular de verificação.

O Quadro 03 apresenta um resumo das três normas internacionais de RS, anteriormente tratadas, contemplando o ano de sua criação, quais organismos ou grupos que as criaram, qual o tipo de norma, seus objetivos e quais questões básicas são tratadas pelas mesmas.

QUADRO 03 – Resumo das Normas SA 8000, AA 10000 e OHSAS

Norma	SA 8000	AA 10000	OHSAS
Criação	Criada pela Social Accountability International (SAI) em 1997.	Institute of Social & Ethical Accountability em 1999.	Após estudos de um grupo de organismos certificadores e de entidades de normalização da Irlanda, Austrália, África do Sul, Espanha e Malásia em 1999.
Tipo	Norma voluntária que especifica requisitos de responsabilidade certificáveis.	Norma voluntária e não-certificável.	Norma voluntária passível de auditoria e certificação.
Foco	Público Interno: atender às leis trabalhistas e princípios de convenções e recomendações da OIT que especifica.	Assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético.	Auxiliar as empresas a controlar os riscos de acidentes no local de trabalho.
Questão Básica	Relações de trabalho: eliminação do trabalho infantil e do trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito de negociação coletiva, combate à discriminação no trabalho, práticas disciplinares, horário de trabalho e remuneração.	Engajamento das partes interessadas (stakeholders).	É uma norma para sistemas de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (SST), não estabelecendo requisitos absolutos para o desempenho da SST, mas exigindo que a empresa atenda integralmente à legislação e regulamentos aplicáveis e se comprometa com o aperfeiçoamento contínuo dos processos.

Obs.: Aplicável a qualquer tipo de Organização

Fonte: Elaboração e Adaptação com dados disponíveis em Cajazeira e Barbieri: Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009, p 179-180.

3.1.4 ISO 26000 - DIRETRIZES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL

O propósito da ISO 26000 é guiar as organizações em busca de uma sociedade mais harmônica e equilibrada. Está em processo de construção e pretende estabelecer um padrão internacional de diretrizes de Responsabilidade Social, não tendo o caráter de certificação.

A ISO 26000 está afinada com conceitos de responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. Ela parte do pressuposto que a responsabilidade social das empresas contribui para a superação das crises sociais e ambientais que comprometem pactos internacionais. Sem pretender ser prescritiva e sem sobrepor o que já existe e aplicado, essa norma buscará materializar compromissos éticos e em prol da sustentabilidade.

O processo de elaboração da ISO 26000 é inovador dentro da ISO por ter como premissa a construção coletiva do conhecimento e a participação *multistakeholder*: consumidores, empresas, governos, organizações não-governamentais, trabalhadores, além de organismos de normalização e entidades de pesquisa.

Assim, um de seus destaques é a ampliação da participação de partes interessadas, em geral excluídas de processos dessa natureza - trabalhadores, consumidores e ONGs - historicamente elaborados, sobretudo por empresas e organismos de normalização.

Por essa razão, deverá ter legitimidade, profundidade e abrangência que a tornem capaz de consolidar as diversas iniciativas já existentes no campo da responsabilidade social. Esse é um trabalho permanente. As mesmas características que o legitimam fazem com que, à medida que os debates avançam, cresça a demanda por sua universalização.

O Grupo de trabalho de RS da ISO (ISO/TMB WG)¹¹, responsável pela elaboração da ISO 26000, com previsão de conclusão em 2010, é liderado em conjunto pelo Instituto Sueco de Normalização (SIS - Swedish Standards Institute) e pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Assim, em decisão histórica o Brasil, juntamente com a Suécia, passou a presidir de maneira compartilhada o grupo de trabalho que está construindo a norma internacional de Responsabilidade Social (ISO/TMB WG SR N 157, 2008).

O Quadro 04 apresenta um resumo dos conteúdos tratados em cada capítulo da Norma ISO 26000.

¹¹ TMB - Technical Management Board / WG – Working Group

QUADRO 04 – Estrutura de Requisitos da ISO 26000: Resumo

Capítulo	Conteúdo Resumido
1. Escopo	Esclarece o objeto da norma, indicando que ela estabelece diretrizes para a responsabilidade social aplicáveis a todos os tipos de organização em relação à integração, implementação e promoção de práticas de RS. Identifica os stakeholders e os envolvidos ao engajamento; comunica o desempenho e compromissos relacionados à RS e a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável. Estimula as organizações a ir além do cumprimento da lei.
2.Referências normativas	Relaciona documentos que podem ser lidos em conjunto com a norma
3. Termos e definições	Inclui definições típicas do repertório de RS, como; accountability ¹² , comportamento ético, consumidor, desenvolvimento sustentável, engajamento de stakeholders, filantropia governança, normas internacionais de comportamento, organização, responsabilidade social, stakeholder, sustentabilidade e transparência.
4.Contexto da RS em que as Organizações atuam	O capítulo se divide em três blocos. O primeiro discorre sobre o contexto no qual a Rs se desenvolve, considerando fatores como a criação da OIT, da ONU e da ISO, trata também do fenômeno da globalização e a crescente preocupação com as questões sociambientais. O segundo bloco detalha o conceito de RS apresentado no capítulo anterior, termos e definições. O terceiro bloco trata de tópicos a serem considerados para que a implantação da RS passe da teoria à prática.
5. Princípio de RS	Destaca que os princípios de RS devem ser aplicados consistentemente pela organização em suas políticas, tomadas de decisão e atividades. Os princípios relacionados à RS são: conformidade legal, respeito às normas internacionais de comportamento, accountability, transparência, desenvolvimento sustentável, conduta ética, abordagem da precaução, respeito pelos direitos humanos fundamentais, respeito pela diversidade.
6. Diretrizes em Temas Centrais	Capítulo nuclear da norma, pois trata dos principais temas da RS e sua relação com as organizações. A norma sugere que as organizações determinem a relevância de cada tema valendo-se do princípio da materialidade. Também alerta sobre a importância da abordagem proativa ao longo da cadeia produtiva. E ainda apresenta uma lista dos temas centrais da RS e seus assuntos relacionados: meio ambiente, direitos humanos, práticas de trabalho, práticas leais de operação, governança organizacional, desenvolvimento social e questões relativas aos consumidores.
7. Diretrizes para implantação da RS	Capítulo da ISO 26000 que tem o caráter de norma de sistema de gestão. Visa fornecer diretrizes claras e úteis para todas as organizações implementarem a RS. A estrutura do capítulo segue o modelo Típico do ciclo PDCA ¹³ , como ocorre em todas as normas de gestão criadas pela ISO.
8. Anexos	Referências e informações complementares.

Fonte: Cajazeira e Barbieri: Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009, p 197.

¹² Este termo não tem uma tradução literal em português, significando ao mesmo tempo a prestação de contas e a responsabilidade pelos atos praticados.

¹³ Esta metodologia conhecida como “Ciclo PDCA” (Plan, Do, Check, Action) visa controlar e conseguir resultados eficazes e confiáveis do processo, podendo ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de uma organização.

3.1.5 NBR 16001¹⁴ - RESPONSABILIDADE SOCIAL - SISTEMA DA GESTÃO - REQUISITOS

Esta Norma estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema da gestão da responsabilidade social, permitindo à organização formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros, seus compromissos éticos e sua preocupação com a: promoção da cidadania; promoção do desenvolvimento sustentável; e transparência das suas atividades.

A NBR 16001 tem por objetivo fornecer às organizações os elementos de um sistema da gestão da responsabilidade social eficaz, passível de integração com outros requisitos da gestão, de forma a auxiliá-las a alcançar seus objetivos relacionados com os aspectos da responsabilidade social, não pretendendo criar barreiras comerciais não-tarifárias, nem ampliar ou alterar as obrigações legais de uma organização.

Os requisitos da NBR 16001 são genéricos, para que possam ser aplicados a todas as organizações. Sua aplicação dependerá de fatores como a política de responsabilidade social da organização, a natureza de suas atividades, produtos e serviços; da sua localidade e das condições em que opera.

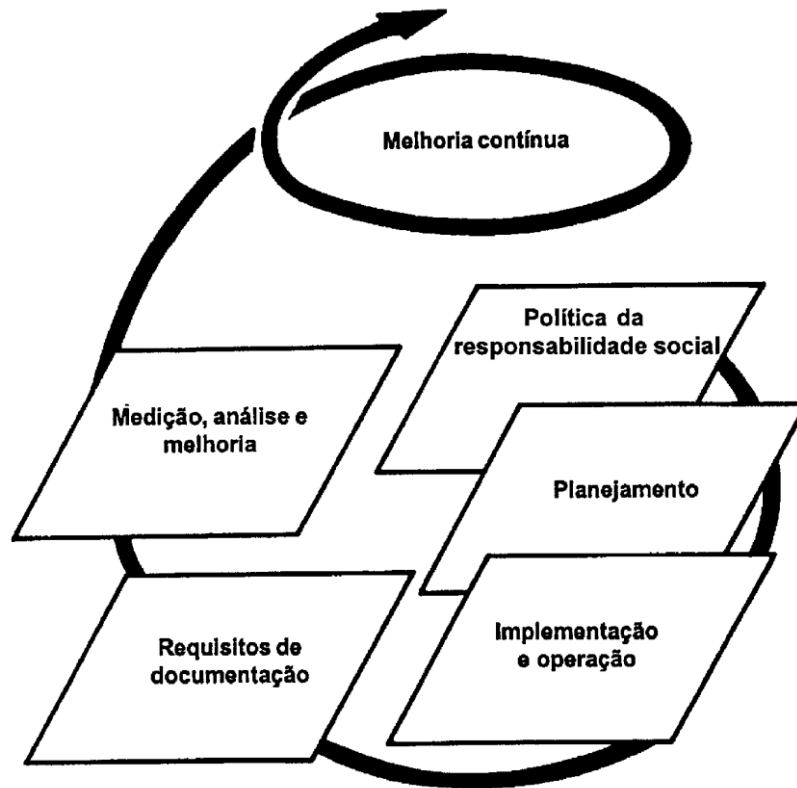
O sucesso do sistema depende do comprometimento de todos os níveis e funções, especialmente da Alta administração, sendo que sua adoção e implementação, de forma sistemática, de um conjunto de técnicas da gestão da responsabilidade social podem contribuir para o alcance de ótimos resultados para todas as partes interessadas.

Entretanto, vale ressaltar que, segundo a norma, a adoção da mesma, não garantirá, por si só, resultados ótimos, isto é, para atingir os objetivos da responsabilidade social, convém que o sistema da gestão da RS estimule as empresas a considerarem a implementação da melhor prática de planejamento do sistema de gestão, disponíveis, quando apropriado e economicamente exequível.

O fundamento dessa abordagem pode ser observado na figura do Modelo do Sistema da Gestão da Responsabilidade Social, a seguir:

¹⁴ A NBR 16001:2004, por tratar-se de uma norma de interesse social, tendo em vista a relevância e o caráter de utilidade pública, a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas e o Ministério Público Federal, através do Termo de Ajustamento de Conduta (procedimento no 134001002998/2003-94), disponibilizou o seu acesso gratuito, no sitio http://portal.mj.gov.br/corde/normas_abnt.aspl.

FIGURA 02 : Modelo do Sistema da Gestão da Responsabilidade Social



Fonte: ABNT/NBR16001:2004

A NBR 16001 utiliza, como um dos seus fundamentos, as três dimensões da sustentabilidade: econômica, ambiental e social, conceitos descritos como sustentabilidade.

Os objetivos e metas devem ser compatíveis com a política de responsabilidade social e devem contemplar (mas não se limitar a): boas práticas de governança; combate à pirataria, sonegação e corrupção; práticas leais de concorrência; direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil; direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, de negociação, a remuneração justa e benefícios básicos, bem como o combate ao trabalho forçado; promoção da diversidade e combate à discriminação (por exemplo: cultural, de gênero, de raça/etnia, idade, pessoa com deficiência); compromisso com o desenvolvimento profissional; promoção da saúde e segurança; promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores, prestadores de serviço, entre outros; proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras; e ações sociais de interesse público.

O Quadro 05 mostra um resumo da estrutura dos requisitos do sistema de gestão da Responsabilidade Social que a Norm NBR 16001:2004 aborda.

QUADRO 05 – Estrutura de Requisitos da NBR 160001: Resumo

Cláusula	Título do Requisito		
3.1	Requisitos gerais		
3.2	Política de responsabilidade social		
3.3	Planejamento	3.3.1	Aspectos da responsabilidade social
		3.3.2	Requisitos legais e outros
		3.3.3	Objetivos, metas e programas
		3.3.4	Recursos, regras, responsabilidades e autoridade
3.4	Implementação e operações	3.4.1	Competência, treinamento e conscientização
		3.4.2	Comunicação
		3.4.3	Controle operacional
3.5	Requisitos e documentação	3.5.1	Generalidades
		3.5.2	Manual do sistema da responsabilidade social
		3.5.3	Controle de documentos
		3.5.4	Controle de registros
3.6	Medição, análise e melhoria	3.6.1	Monitoramento e medição
		3.6.2	Avaliação de conformidade
		3.6.3	Não-conformidade e ações corretivas e preventivas
		3.6.4	Auditoria interna
		3.6.5	Análise crítica pela administração

Fonte: Cajazeira e Barbieri: Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009, p 184.

O Quadro 06 faz um comparativo entre as normas ISO 26000 e NBR 16001, focando o ano de previsão ou criação das mesmas, qual organismo, instituição ou grupo que as elaborou, qual tipo de norma em que ambas se enquadram, os seus focos (objetivos) e quais questões básicas cada uma trata especificamente.

É importante ressaltar que a Norma ISO 26000 é um projeto de norma que ainda está em construção, não tendo um caráter certificador, porém com aceitação e reconhecimento internacional, sendo que a NBR 16001, constitui uma norma de nível nacional, reconhecida pelo pioneirismo da iniciativa de elaboração de uma norma de responsabilidade social passível de certificação, com aceitação e credibilidade internacional.

QUADRO 06 – Comparativo entre as Normas ISO 26000 e NBR 16001

Norma	ISO 26000	NBR 16001
Criação	Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em conjunto com o <i>Swedish Standard Institute</i> (SIS), da Suécia, são responsáveis pela condução dos trabalhos, liderando o Grupo de Trabalho (ISO/TMB WG – <i>Working Group</i>) de Responsabilidade Social da ISO, com previsão de conclusão em 2010.	A ABNT, estabeleceu em dezembro de 2002 um grupo-tarefa para o desenvolvimento de uma Norma Brasileira de Requisitos em Sistema de Gestão de Responsabilidade Social.
Tipo	Documento-guia de RS, capaz de orientar organizações em diferentes culturas, sociedades e contextos, para estimular a melhoria de desempenho e resultados.	É uma norma brasileira de responsabilidade social que tem caráter de sistema de gestão e propósito de certificação.
Foco	Apresentar diretrizes de responsabilidade social (sem ter caráter de sistema de gestão) e orientar organizações de diferentes portes e naturezas, a incorporá-las a sua gestão	Fornecer às organizações os elementos de um sistema da gestão da responsabilidade social eficaz, passível de integração com outros requisitos da gestão, de forma a auxiliá-las a alcançar seus objetivos relacionados com os aspectos da responsabilidade social.
Questão Básica	Fornecer orientação sobre os princípios subjacentes de responsabilidade social nos assuntos e questões essenciais relacionados à RS e sobre as maneiras de integrar um comportamento socialmente responsável às estratégias, aos sistemas, às práticas e aos processos existentes na organização.	Estabelecer requisitos mínimos relativos a um sistema da gestão da responsabilidade social, permitindo à organização formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros, seus compromissos éticos e sua preocupação com a promoção da cidadania, do desenvolvimento sustentável e a transparência das suas atividades.

Fonte: Elaboração do autor, com base nos dados das Normas ISO 26000 e NBR 16001.

3.2 NÍVEIS DE NORMALIZAÇÃO

Segundo ABNT, de forma sistematizada a normalização é executada por organismos que contam com a participação de todas as partes interessadas (produtores, consumidores, universidades, laboratórios, centros de pesquisas e Governo). Um organismo de normalização tem como principal função a elaboração, aprovação e divulgação de normas, que devem ser colocadas à disposição do público (www.abnt.org.br).

Organismo nacional de normalização é o organismo reconhecido para executar o processo de normalização em nível nacional, sendo indicado para ser membro da correspondente organização internacional e regional de normalização.

Organização regional de normalização é aquela que congrega organismos nacionais de normalização reconhecidos por cada país situado em uma mesma área geográfica, política ou econômica.

Já nas organizações internacionais de normalização a participação é aberta a todos os organismos de normalização nacionais existentes no mundo.

O Quadro 07 mostra a hierarquia da normalização através de seus níveis, exemplificando os organismos e tipos de normas em cada um deles.

QUADRO 07 - Níveis e Organismos de Normalização

Nível	Organismos
Nível - Internacional	Normas resultantes da cooperação e acordos entre um grande número de nações de diferentes continentes, com interesses comuns, visando o uso internacional. Exemplo: <i>International Organization for Standardization - ISO</i> e <i>International Electrotechnical Commission - IEC</i> .
Nível 2 - Regional	Normas estabelecidas por um limitado grupo de países de um mesmo continente para benefício mútuo. São exemplos as normas europeias Comité Europeén de Normalisation (CEN) e as normas editadas pela Comissão Pan-americana de Normas Técnicas (COPANT).
Nível 3 —Nacional	Normas editadas após consenso de todos os interessados em um país por uma organização nacional de normas, reconhecidas no país como autoridade no assunto, como no caso, a Associação Brasileira de Normas Técnicas ABNT no Brasil e a <i>Deutsches Institut für Normung (DIN)</i> , na Alemanha.
Nível 4 - Empresarial	Normas editadas por uma empresa ou grupos empresariais, elaboradas com a participação dos vários departamentos visando orientar a aquisição, processo de fabricação, vendas, etc.. Como exemplos temos as normas preparadas e elaboradas pela Petrobrás e Vallourec & Mannesmann Tubes.

Fonte: Elaboração do autor, com base nos dados do sitio www.abnt.org.br, acessado em 01/08/2009.

3.3 HISTÓRIA DA ARTICULAÇÃO/INTERAÇÃO DAS EMPRESAS COM AS NORMAS E PROCESSOS DE CERTIFICAÇÃO (SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO).

De acordo com Dias e Teodósio (2006), os críticos duvidam, ainda, que haja de fato um amplo consenso social favorável à RSC, ou mesmo uma sólida parcela da opinião pública esperando que as companhias endossem o desenvolvimento sustentável e administrem seus negócios em estreito engajamento com uma multidão de partes interessadas. Julgam que, se algumas empresas acabaram por aceitar os preceitos da RSC, talvez isso se deva mais à necessidade de “acomodar ONGs barulhentas” e grupos de ativistas anticapitalistas e antiglobalização (WOLF, 2001, *apud* DIAS E TEODÓSIO, 2006, p. 12); ou, o que é pior, talvez seja uma prova concreta da inclinação para o isomorfismo no ambiente corporativo (MEYER E ROWAN, 1992, *apud* DIAS E TEODÓSIO, 2006, p. 12).

As Organizações têm atentado de forma mais concreta para os aspectos que envolvem a satisfação dos clientes internos e externos, a qualidade dos produtos materiais ou serviços, a proteção do meio ambiente e os aspectos sociais, inclusive os que abrangem a saúde e segurança de seus trabalhadores e colaboradores. Cabe ressaltar que tais demandas podem alcançar importância estratégica na organização, pois podem gerar barreiras comerciais “não-tarifárias” junto a determinados mercados.

Atualmente, a tendência quanto à implantação de sistemas de gestão em diversos tipos de organizações empresariais é a “unificação” das diferentes áreas de gerenciamento, passando ao chamado Sistemas de Gestão Integrados. Tal fato deve-se a diversos fatores, como a compatibilidade das normas de referência utilizadas como diretrizes para a implantação dos sistemas de gestão.

Em 2006 o Inmetro publicou através da Portaria Inmetro nº 027, de 09/02/2006, um Regulamento de Avaliação da Conformidade (RAC) com base na NBR 16001 – Responsabilidade Social - Requisitos. Na visão do Inmetro, o processo de elaboração do RAC foi extremamente participativo e contou com o apoio e envolvimento de todos os setores da sociedade (www.inmetro.gov.br, acessado em 29/07/2009).

Em abril de 2007 foi, oficialmente, lançado o Programa Brasileiro de Avaliação da Conformidade em Responsabilidade Social (PBAC), juntamente com a entrega do 1º Certificado. Hoje o Brasil já conta com sete empresas certificadas e dois organismos de certificação dentro do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade. São eles: Serasa SA; JBR Engenharia Ltda.; Maia Melo Engenharia Ltda.; Odonto Saúde Empresarial Ltda.; Provider Soluções Tecnológicas Ltda.; Provider Tecnologia de Sistemas Ltda.; Infotec Consultoria e Planejamento Ltda.; Petróleo Brasileiro S/A; Engenharia / IEABAST / IERB e CCT Conceitual Construções Ltda. (www.inmetro.gov.br, acessado em 29/07/2009).

4 ESTUDO DE CASO

4.1 METODOLOGIA

O Estudo Exploratório sobre técnicas de pesquisa incitou a opção pela metodologia de pesquisa Estudo de Caso. Considerando Godoy (1995, p. 62):

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. (...) Esse método tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto da vida real.

Portanto, ao se investigar um tema tão atual e de enorme relevância para a sociedade e seus atores/protagonistas, para o entendimento não só do contexto, mas também das teorias e intenções que perpassam a proposta de responsabilidade social, o estudo de caso relevou-se como a melhor proposta, tendo como referencial que o caso é unidade significativa do todo, buscando a explicação da realidade total e completa.

Entretanto, Alves-Mazzotti (2006) ao analisar usos e abusos do estudo de caso, observou que muitas pesquisas classificadas por seus autores como “Estudos de Casos” parecem desconsiderar o fato de que o conhecimento científico desenvolve-se por meio de uma interlocução contínua entre pesquisadores de uma dada área, num processo de construção coletiva, focalizado apenas a unidade ou o “caso” pelo que ele tem de singular. Assim, trata-o como algo à parte, não tendo qualquer preocupação com o processo de construção coletiva do conhecimento.

A investigação sobre os fatos sociais está condicionada a determinada concepção de mundo, dependendo do ponto de vista e das práticas particulares vivenciadas pelo investigador. O pesquisador deve buscar a ruptura com o senso comum, na medida em que busca a interpretação/mediação entre o conhecimento e a realidade investigada.

Alves-Mazzotti (2006) conclui que “o importante é que haja critérios explícitos para a seleção do caso e que este seja realmente um “caso”, isto é, uma situação complexa e/ou intrigante, cuja relevância justifique o esforço da compreensão”.

Frente ao exposto e à intenção expressa nos objetivos desta pesquisa, justifica-se a escolha pelo método Estudo de Caso.

4.2 A OPÇÃO PELAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Neste trabalho optou-se pela entrevista em profundidade - técnica de pesquisa qualitativa - nos níveis organizacional e tático, para a coleta e análise dos dados e, a depender do acesso, pela pesquisa documental (análise de documentos). O material coletado pela pesquisa documental destina-se à análise, que busca corroborar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações, tendo como suposição que nem sempre os documentos retratam a realidade. Em face disso, torna-se imprescindível tentar extrair das situações as razões pelas quais os documentos foram criados, permitindo identificar “pistas” sobre outros elementos da pesquisa.

4.3 O MOTIVO DA ESCOLHA DA EMPRESA

A empresa do setor siderúrgico pesquisada neste trabalho foi escolhida por ser respeitada e ter impacto no cenário industrial nacional e internacional. Ela também faz parte da história do crescimento e desenvolvimento do setor siderúrgico mineiro, assumindo comprometimento com o desenvolvimento social e econômico das comunidades do seu entorno, demonstrado através de diversas atividades socioambientais tanto internas quanto externas, seja por meio do apoio e patrocínio a projetos, seja pela execução de ações diretas da própria empresa.

Alem das razões expostas acima, o autor possui envolvimento e familiaridade com a empresa pesquisada, em função de contatos pessoais e parcerias comerciais desenvolvidas durante longos anos.

Por se tratar de uma empresa que utiliza intensivamente recursos naturais e, por conseguinte, geradora de impactos e de ações predatórias ao meio ambiente e às condições de vida dos seus *stakeholders*, ela deve levar em consideração ações que possam mitigar tais efeitos, buscando principalmente, as novas tendências tecnológicas e normativas, em nível nacional e internacional, na divisão do trabalho na atual fase do mercado global.

Ainda, por se tratar de uma das mais modernas siderúrgicas integradas do mundo, a empresa produz tubos de aço sem costura, havia indícios de que o processo de produção da empresa era gerenciado por um sistema integrado de gestão da qualidade, meio ambiente, segurança do trabalho e responsabilidade social.

4.4 O SETOR SIDERÚRGICO

A fronteira entre o ferro e o aço foi definida na Revolução Industrial, com a invenção de fornos que permitiam não só corrigir as impurezas do ferro, como adicionar-lhes propriedades como resistência ao desgaste, ao impacto, à corrosão, dentre outros.

No início do século XIX, as obras da Fábrica de Ipanema, na região de Sorocaba no estado de São Paulo, registraram uma das primeiras tentativas de se instalar no Brasil uma indústria siderúrgica, visando à produção industrial de artigos metálicos, por meio da exploração das reservas de minério encontradas naquele Estado (Santos, 2009).

Para Santos (2009),

A implantação da Fábrica de Ipanema foi extensa e conturbada, se arrastando por dezessete anos, tendo sua produção somente se iniciado em 1818, sendo que, esta fábrica passou por uma série de dificuldades no decorrer de sua história, tais como, paralisações temporárias de suas operações, a competição com produtos importados de maior qualidade e menores custos, dentre outros. Demasiado foi o esforço estatal no sustento da Fábrica de Ipanema ao longo de sua história, sendo esta definitivamente fechada no ano de 1895” (BAER, 1970; GOMES, 1983, p. 28 *apud* SANTOS, 2009, p.28).

Ainda, no Brasil, durante a “década perdida”¹⁵, ocorreu o declínio da demanda interna por aço, provocado pela crise da dívida externa. O resultante excesso de capacidade forçou as siderúrgicas a exportar com menor retorno, de forma a garantir a colocação no mercado internacional a manutenção da produção. Devido à menor disponibilidade de crédito externo e aos baixos preços, os lucros e investimentos sofreram queda significativa, gerados principalmente pela política governamental de combate à inflação e ao controle de preços (Santos, 2009, p. 28).

A siderurgia brasileira, no início dos anos 1990, apresentava forte participação do Estado, que controlava mais da metade da capacidade produtiva total. As siderúrgicas estatais, com alto nível de endividamento, realizavam baixos investimentos em conservação ambiental, em pesquisas tecnológicas, demonstrando pouca inovação nos processos produtivos e, conseqüentemente, perda de produtividade, ficando as mesmas, limitadas em sua autonomia de planejamento estratégico e em suas ações comerciais (Santos, 2009, p.29).

¹⁵ A década perdida é uma referência à estagnação econômica vivida pela América Latina durante a década de 1980, quando se verificou uma forte retração da produção industrial e um menor crescimento da economia, sendo também um período de crises econômicas, volatilidade de mercados, problemas de solvência externa e baixo crescimento do PIB, para a maioria dos países, (CARVALHO, 2004, p. 14)

Com a privatização da siderurgia iniciou-se uma reestruturação do setor siderúrgico brasileiro, levando a uma redução significativa do número de empresas, que buscavam a adequação a um mercado globalizado e extremamente competitivo.

De forma tímida, a preocupação com o desenvolvimento sustentável foi tomando espaço e cedendo às exigências em empresas de diferentes setores, e com o passar dos anos as empresas que integram tal filosofia tendem a se destacar no meio empresarial, pois os consumidores estão cada vez mais conscientes sobre as influências humanas na preservação do meio ambiente e bem-estar social.

O setor siderúrgico nacional, ao mesmo tempo em que é importante para o desenvolvimento econômico do país, é responsável por degradar o meio ambiente e influenciar a qualidade de vida das comunidades. Desta forma, as siderúrgicas não tiveram outra opção a não ser começar a implantar os princípios da sustentabilidade em sua cultura organizacional, visando se adaptar às exigências colocadas pelo mercado.

As práticas adotadas pela maioria das siderúrgicas nacionais estão lidando, em maior ou menor grau, com os princípios da sustentabilidade em sua gestão, de acordo com os princípios do desenvolvimento sustentável, pois diferentes projetos e programas estão sendo desenvolvidos visando dar transparência às suas atividades, aumentar o diálogo com seus públicos de interesse, além de estarem preocupadas com a integração dos desempenhos econômico, social e ambiental.

Embora o setor siderúrgico nacional esteja fortemente engajado na busca da sustentabilidade, é relevante salientar que muitos investimentos e projetos precisam ser continuamente realizados, objetivando cada vez mais o equilíbrio entre as atividades das organizações com as dimensões econômica, ambiental e social .

Em Minas Gerais existe um bem estruturado parque siderúrgico, que faz do estado o principal produtor de aço do país. Neste parque siderúrgico também há uma intensa atividade tecnológica. Em meio a isso, o aço produzido no Brasil destaca-se por sua elevada competitividade, sendo as siderúrgicas brasileiras altamente inovadoras.

Com o avanço tecnológico dos equipamentos e a crescente demanda por produtos feitos de ferro e aço, as indústrias siderúrgicas aumentavam a produção. Assim, o setor siderúrgico está em transformação, interferindo diretamente nos setores que dele dependem e são influenciados pelo aço.

Segundo dados do Instituto Aço Brasil¹⁶, o setor siderúrgico brasileiro fechou 2008 com produção de 33,7 milhões de toneladas, 0,2% a menos do que em 2007. Essa queda foi resultado da redução da produção na grande maioria das usinas, devido à queda do mercado, provocada pela crise econômica internacional, a partir de setembro.

Ainda assim, devido ao bom desempenho registrado de janeiro a outubro, as vendas internas, 21,8 milhões de toneladas de produtos siderúrgicos, apresentaram crescimento de 6% sobre o ano anterior. As exportações – 9,2 milhões de toneladas e US\$ 8,0 bilhões – caíram 12,0% em volume, principalmente pela prioridade das empresas no atendimento ao mercado interno, devido ao forte crescimento observado até o terceiro trimestre. O saldo do comércio externo de produtos siderúrgicos no Brasil foi de R\$ 4,4 bilhões, 17,6% do saldo comercial do País.

O setor siderúrgico foi um dos mais prejudicados pela crise financeira internacional e, em 2009, duas fases impactaram as empresas brasileiras. Na primeira, de janeiro a maio, a retração da atividade industrial levou à redução brusca da produção de aço, período em que as siderúrgicas voltaram sua atenção para a redução de custos e preservação da estrutura produtiva. Toda a cadeia de produção de aço foi impactada pela demanda retraída e pela necessidade de praticar descontos, influenciando nos preços dos produtos.

A indústria do aço no Brasil chegou no primeiro bimestre de 2009, ao menor nível de utilização de capacidade instalada de sua história. De acordo com dados publicados pelo Instituto Aço Brasil (IAB), apenas 47,5% do parque siderúrgico foi mantido em produção plena em janeiro e fevereiro.

Historicamente, o setor registrava índices que beiravam o uso quase integral, sempre acima de 80%. O setor começou a emitir sinais de recuperação nos níveis de produção no segundo trimestre, impulsionado pela gradual retomada da demanda devido aos programas de estímulos do governo brasileiro para segmentos com forte exposição ao aço.

A produção da siderurgia em 2009 foi de aproximadamente 27 milhões de toneladas de aço bruto, uma redução de 21,4% em relação aos 33,7 milhões de toneladas registradas no ano anterior.

¹⁶ Disponível em www.açobrasil.org.br, acessado em 14/09/2010.

QUADRO 08 – Dados de Mercado da Siderurgia Nacional, ano de 2009

Dados de Mercado de Siderurgia Nacional
Parque produtor de aço: 27 usinas, sendo que 12 integradas (a partir do minério de ferro) e 15 semi-integradas (a partir do processo de ferro gusa com a sucata), administradas por oito grupos empresariais.
Capacidade instalada: 42,1 milhões de t/ano de aço bruto
Produção Aço Bruto: 26,5 milhões de t
Produtos siderúrgicos: 25,7 milhões de t
Consumo aparente: 18,6 milhões de t
Número de colaboradores: 116.409
Saldo comercial: US\$ 1,9 bilhões - 7,5% do saldo comercial do país
15º Exportador mundial de aço (exportações diretas)
5º Maior exportador líquido de aço (exp - imp): 6,5 milhões de t
Exporta para mais de 100 países
Exportações indiretas (aço contido em bens): 2,1 milhões de t
Consumo per capita de aço no Brasil: 97 quilos de aço bruto/habitante
Principais setores consumidores de aço: Construção Civil; Automotivo; Bens de capital, Máquinas e Equipamentos (incluindo Agrícolas); Utilidades Domésticas e Comerciais.

Fonte: <http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/numeros/numeros--mercado.asp>, acessado em 10/08/2010.

No quadro acima se visualiza o grau de importância do setor siderúrgico para a economia brasileira, considerando-se, principalmente, o volume da sua produção, as exportações e o consumo do aço, na medida em que se ressaltam os números apresentados.

4.5 UNIVERSO DE INVESTIGAÇÃO

4.5.1 A EMPRESA PESQUISADA

A chegada da Companhia Siderúrgica do grupo de origem europeia e de grande importância internacional marcou a participação direta do capital estrangeiro no desenvolvimento do parque siderúrgico de Minas Gerais.

Para Santos (2009), naquele período o fornecimento de energia elétrica se colocou como uma exigência fundamental para a instalação da empresa em Minas Gerais, sendo que ela instalou em sua unidade brasileira, além de um alto-forno a carvão vegetal, um forno elétrico para a redução de minério de ferro, demonstrando este seu principal diferencial em relação às outras usinas instaladas no estado até então (GOMES, 1983, *apud* SANTOS 2009, p 48).

A chegada da empresa contribuiu para a expansão da produção mineira de aço e teve grande importância no cenário siderúrgico brasileiro, contribuindo de forma intensa para sua expansão, bem como para o desenvolvimento do parque siderúrgico de Minas Gerais e hoje é uma das principais siderúrgicas do país.

Sua chegada ao Brasil se fez no período do início da exploração petrolífera no país que levou a uma crescente demanda pelos produtos da empresa. A empresa europeia especializada na produção desses bens e detentora de tecnologias específicas para a produção deste produto siderúrgico, que é um dos de maior complexidade tecnológica, acrescentou mais uma área de atuação à siderurgia mineira, que se expandia em termos de capacidade e diversidade produtiva (Santos 2009).

Em 1997 uma *joint-venture* uniu a matriz europeia da filial a outro grupo europeu e a empresa brasileira foi incorporada ao mesmo, em maio de 2000.

O complexo industrial da empresa pesquisada, fundado a pedido do governo brasileiro para atender às necessidades de produção voltada para a indústria petrolífera nacional, com seus 55 anos de história, possui capacidade para produzir 550 mil toneladas desse produto siderúrgico específico por ano, sendo a única fabricante desse produto no mundo a utilizar 100% de energia renovável em seu processo produtivo.

Conta com uma linha de produção contendo dois Altos Fornos a Carvão Vegetal; Aciaria LD com Forno Panela, Desgaseificação à Vácuo e Lingotamento Contínuo de barras

redondas; duas Laminações de Tubos com linha de Têmpera e Revenimento; Trefilaria; Forjaria de eixos e semi-eixos automotivos e Linhas de rosqueamento de tubos e recalque para solda (Relatório de Sustentabilidade, 2008).

O processo de estruturação do sistema da qualidade da empresa teve início em 1979 com as primeiras exigências de normalização do setor petrolífero e nuclear, passando a partir de então, a trabalhar continuamente na estruturação formal do seu Sistema da Qualidade, conseguindo sua primeira certificação internacional em 1990: API Q1 para o setor petrolífero. Em 1995 a empresa foi certificada na ISO 9002 e, após dois anos, deu início ao processo de implementação da norma ambiental ISO 14001, da norma automotiva QS 9000 e de um sistema para a saúde ocupacional e segurança do trabalho que evoluiu para a certificação OHSAS 18001.

Com a entrada no grupo estrangeiro, a empresa adotou a filosofia *Total Quality Management* (TQM), dando início e fortalecendo diversos programas de qualidade, saúde e segurança ocupacional, meio ambiente e responsabilidade social.

A necessidade de integração entre os sistemas criados foi o ponto de partida para a instalação do Sistema Integrado de Gestão (SIG), trazendo uma maior sinergia de esforços e a adoção de melhores práticas de gestão sendo que, a mesma, hoje possui certificações internacionais das seguintes normas: API Q1, ISO TS 16949 e ISO 9001, 14001 e 18001¹⁷.


4.5.2 O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DA EMPRESA

Adotando um Sistema Integrado de Gestão (SIG) a empresa afirma que trabalha para implementar seu planejamento estratégico, garantir o cumprimento das metas e padronizar suas práticas e seus processos. O SIG é composto pelos Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiental, Segurança e Saúde Ocupacional, Responsabilidade Social e Sistema de Gestão Administrativa.

O quadro a seguir mostra a evolução das certificações da empresa nos últimos anos.

¹⁷ API Q1 - Setor Petrolífero; ISO 9001 - Qualidade; ISO 14001 - Meio Ambiente; ISO 18001 - Saúde e Segurança Ocupacional e ISO TS 16949 - Setor Automotivo.

QUADRO 09 - Principais Certificações da Empresa

1990	1993	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Abril	Abril	Abril	Abril	Implementação	Março	Maio	Abril
APIQ1 Certificação	APIQ1 Re-certificação	ISO 9002 Certificação Steel Plant	APIQ1 Re-certificação	QS 9000 ISO 14001	ISO 9002 Re-certificação	APIQ1 Re-certificação	QS 9000 Certificação
		Outubro Certificação Tube Plant ISO 9002	Novembro Certificação Shell 	Fevereiro OHSAS (SCIS/DNV)		Dezembro ISO 14001:1996 Certificação	
				Outubro Procedimentos de segurança (NST)			
2001	2002	2003	2004	2005	2007	2008	
Abril	Dezembro	Março	Janeiro	Novembro	Março	Janeiro	
ISO 9002 Re-certificação	ISO 14001:1996 Re-certificação	ISO 9001 Upgrade versão 2000	ISO 9001 Re-certificação	OHSAS 18001 Re-certificação	ISO 9001 Re-certificação	CERFLOR Certificação	
	Dezembro Certificação OHSAS 18001:1999		Maio ISO/TS 16949	Dezembro Re-certificação ISO 14001	Abril ISO/TS 16949 Re-certificação		
	Re-certificação APIQ1			ISO 14001 Re-certificação			

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2008, p. 37

A empresa possui as certificações ISO 14001, ligada à gestão de meio ambiente, e Cerflor,¹⁸ que atesta que o carvão vegetal das florestas próprias da Empresa é produzido de forma econômica, social e ambientalmente responsável. É certificada também norma OHSAS 18001, por sua gestão de saúde e segurança.

4.6 A PESQUISA

4.6.1 A PESQUISA DOCUMENTAL

O acesso aos documentos da empresa se deu através de duas fontes: a primeira foi via Internet, onde no site da empresa se tem o acesso aos Relatórios de Sustentabilidade. A segunda fonte foi a própria empresa, onde através dos contatos realizados foram

¹⁸ O Cerflor visa à certificação do manejo florestal e da cadeia de custódia, segundo o atendimento dos critérios e indicadores - aplicáveis para todo o território nacional - prescritos nas normas elaboradas pela ABNT e integradas ao Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade e ao Inmetro (www.inmetro.gov.br)

disponibilizados os documentos, já conhecidos em meio digital, versão impressa, além de outros documentos de cunho promocional.

4.6.1.1 RECURSOS ENVOLVIDOS

Os recursos aplicados nos projetos sociais, culturais e esportivos da empresa pesquisada estão demonstrados no quadro a seguir.

QUADRO 10 – Recursos em Projetos Sociais, Culturais e Esportivos das Empresas

RECURSOS EM PROJETOS SOCIAIS, CULTURAIS E ESPORTIVOS DO GRUPO DA EMPRESA PESQUISADA						
Ano	Lei Rouanet ¹⁹ e do audiovisual	Lei estadual de incentivo à Cultura (ICMs/MG e RJ)	Fundo da Infância e da Adolescência (Fia)	Lei de incentivo ao esporte	Recursos Próprios Destinados a doações e patrocínios	Total
2009	5,4 milhões	2,3 milhões	1,1 milhão	1,1 milhão	2,5 milhões	12,4 milhões
2008	4,2 milhões	3,2 milhões	950 mil	980 mil	968 mil	10,2 milhões
2007	4,5 milhões	2,4 milhões	1,1 milhão	1 milhão	568 mil	9,5 milhões

Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2009, p. 136.

Observa-se que o maior volume de recursos aplicados nos projetos sociais, culturais e esportivos da empresa é proveniente de incentivos fiscais emanados por políticas públicas tanto nacionais como estaduais, como a Lei Rouanet (43% dos recursos em 2009) e a Lei Estadual de Incentivo à Cultura (18,4% dos recursos em 2009).

A partir de 2009 os recursos próprios da empresa destinados a doações e patrocínios respondem, também, por um expressivo percentual de investimento, apresentado um aumento crescente significativo nos anos de 2007, 2008 e 2009 (5%, 9% e 20% do total de investimentos, respectivamente).

4.6.1.2 PROJETOS E AÇÕES SOCIAIS, CULTURAIS E ESPORTIVAS

A empresa pesquisada desenvolve projetos e ações de cunho social, assumindo responsabilidades tanto com o público interno, isto é, com os funcionários, oferecendo

¹⁹ Política pública de incentivos fiscais que possibilita as empresas (pessoas jurídicas) e cidadãos (pessoa física) aplicarem uma parte do imposto de renda devido em ações culturais.

oportunidades de treinamentos, reciclagem e incentivo à formação técnica e acadêmica, bem como responsabilidades também com o público externo, ou seja, com as comunidades (atores locais) de seu entorno e os coadjuvantes de toda cadeia e processo produtivo, investindo em programas e ações que promovam o bem-estar, a cultura, a educação, o lazer, a saúde, a preservação ambiental e a geração de renda.

A empresa incentiva o voluntariado social e a participação nos projetos sociais entre seus empregados e ainda busca apoio, com os seus parceiros comerciais, para os projetos sociais empreendidos e incentiva essas empresas a adotarem políticas próprias de responsabilidade social.

A empresa afirma que as responsabilidades sociais com o seu público interno incluem políticas de gestão de pessoas, com foco na saúde, na segurança, na educação e na qualificação técnica, além da priorização da contratação de empregados junto às comunidades do entorno de suas unidades como forma de promover o desenvolvimento e a geração de renda local.

Já no âmbito de responsabilidades para com o público externo, a empresa procura balizar e priorizar suas ações sociais, através de um relacionamento com as comunidades de seu entorno, baseadas na visão de sustentabilidade, levando em consideração aspectos econômicos, ambientais e sociais, desenvolvendo programas como demonstrado nos quadros a seguir.

QUADRO 11 – Projetos Sociais

PROJETOS SOCIAIS		
Projeto	Objetivos	Público atendido/ Participante
Adolescer	Contribuir para a formação, educação e orientação de filhos de empregados de 13 a 16 anos.	47 adolescentes
Doe Sangue Doe Medula	Captar doadores voluntários e promover a sensibilização dos empregados quanto à importância da doação de sangue e cadastro para doação de medula óssea.	Foram cadastrados 32 empregados como doadores de sangue 95 doadores de medula óssea.
Apoiar	Emprestar materiais ortopédicos e fisioterápicos para empregados e dependentes.	62 pessoas atendidas
Aprender	Realizar 17 oficinas no intuito de melhorar a qualidade de vida e aumentar a renda dos empregados e familiares.	346 participantes
Voluntariado	Fomentar o desenvolvimento de ações de voluntariado, incentivando o envolvimento dos empregados nas instituições do entorno das empresas.	409 empregados voluntários participaram de oito ações voluntárias.
NovaAção	Tem como objetivo auxiliar o planejamento da aposentadoria dos empregados com idade igual ou superior a 55 anos ou já Aposentados pelo INSS, mas que continuam trabalhando na Empresa. O programa convida anualmente essas pessoas para participarem de atividades de orientação e esclarecimento focadas especialmente em palestras com temas relativos a essa nova fase da vida.	27 empregados e cônjuges
De Volta à Escola	Contribuir para o desenvolvimento, aperfeiçoamento dos alunos e o exercício da cidadania. Integra o Programa de Educação de Jovens e Adultos – Telecurso 2000, realizado em parceria com o SESI (Serviço Social da Indústria).	51 formandos em 2009 nos ensinos médio e fundamental. 127 alunos encontram-se ainda em Cursos.
Curso Técnico de Eletromecânica	Visa ao aperfeiçoamento profissional dos alunos. É oferecido em parceria com o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial).	35 alunos
Família em Campo	Permitir aos empregados e familiares conhecerem a empresa, proporcionando lazer e maior interação com a Empresa.	333 pessoas, entre empregados e dependentes.
Infor-Ação	Orientar e capacitar filhos de empregados de 14 a 18 anos para o mercado de trabalho, oferecendo também curso de informática.	21 dependentes de empregados.
Planejamento Financeiro Familiar	Orientar os empregados e familiares sobre como organizar o orçamento familiar para o equilíbrio da vida financeira.	1.801 pessoas
Grupo de Amigos	Estimular a integração e socialização do aposentado na família e na comunidade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.	81 pessoas
Imposto Responsável	Incentivar os empregados a doarem parte do Imposto de Renda devido ao Fundo da Infância e da Adolescência (FIA).	207 empregados doaram, sendo o total arrecadado de R\$ 204.300,00.
Passage Livre	Fornecer passagens de ônibus para empregados e/ou dependentes participantes de projetos sociais ou que estejam em tratamento biopsicossocial.	157 atendimentos
Capacitar	Orientar e capacitar filhos de empregados de 16 a 24 anos para o mercado de trabalho, oferecendo curso de capacitação profissional.	10 dependentes.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2009, p. 153

Observa-se que foram desenvolvidos projetos sociais em diversas áreas, como educação, família, formação profissional e saúde, dentre outras, atingindo um grande número de empregados da empresa, assim como a comunidade do seu entorno. Os projetos apresentam números expressivos de participantes / público atendido, mas o número que chama mais atenção é o do projeto Planejamento Financeiro Familiar, apresentando um público atendido de 1.801 pessoas.

OUTROS PROJETOS

QUADRO 12 – Projetos de Lazer, Cultura e Esporte

Projetos de Lazer, Cultura e Esporte		
Projeto	Objetivos	Público atendido/Participante
Passeios culturais	Promover a integração entre empregados, aposentados e familiares em passeios gratuitos, proporcionando conhecimento e lazer.	1.804 participantes.
Festa do Trabalhador	Comemorar o “Dia do Trabalhador” em competições esportivas, atividades recreativas e de lazer.	3.828 participantes.
Forró	Proporcionar lazer e entretenimento aos empregados e dependentes através de uma festa de tradição popular.	8.825 pessoas.
Cultura Itinerante no Projeto Saúde em Dia	Despertar o gosto pela leitura através de uma biblioteca itinerante e de atividades culturais.	600 pessoas
Festa da Criança	Comemorar o “Dia das Crianças” com atividades voltadas para o lazer, cultura e entretenimento	2.870 pessoas.
Dia das Crianças	Distribuição de kits contendo material educativo, recreativo e de uso pessoal, em comemoração ao “Dia das Crianças”. .	737 crianças.
Quinta Cultural	Oferecer programações culturais aos empregados, dependentes e comunidades do entorno.	546 participantes
Descoberta de Valores	Proporcionar aos empregados e dependentes a oportunidade de se revelarem artística e culturalmente.	524 participantes
Brinquedos de Natal	Em comemoração ao Natal, presentear os filhos de empregados com idade até 12 anos.	4.291 crianças com até 12 anos.
Escolinha de Futsal	Incentivar a prática esportiva, o lazer e a socialização entre os filhos dos empregados.	122 participantes
Jogos do Trabalhador e Jogos da Primavera	Visa à prática esportiva através de competições entre equipes formadas por empregados.	675 inscrições para o torneio dos Jogos do Trabalhador 526 inscrições para o torneio dos Jogos da Primavera

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2009, p. 153

Percebe-se que os maiores números de participantes / público atendido estão nos projetos que tem como tema a cultura e/ou o lazer, como a Festa do Trabalhador, Forró, Festa da Criança e o Natal. Já os eventos esportivos apresentam um menor número de participantes, o que pode ser justificado pelos objetivos apresentados, visto que tais eventos estão restritos aos empregados e os outros incluem empregados, seus dependentes e alguns casos, a comunidade.

QUADRO 13 – Projetos de Promoção da Saúde

Projetos de Promoção da Saúde		
Projeto	Objetivos	Público atendido/ Participante
Equipe de corrida	Estimular a atividade física para uma melhor qualidade de vida.	39 participantes
Saúde Cardiovascular	Auxiliar empregados com risco de problemas cardiovasculares na redução de probabilidades de internações e complicações futuras	176 elegíveis
Saúde em Dia	Favorecer o acesso a ações sociais, assistenciais e preventivas em saúde, lazer e cultura.	1.562 participantes.
Monitoramento de Gestantes	Orientar gestantes sobre os cuidados com a gravidez, o recém nascido, aleitamento materno, parto e planejamento familiar.	82 participantes
Maturidade Saudável	Orientar sobre saúde e auxiliar na manutenção de um comportamento saudável para aposentados com mais de 60 anos.	431 participações
Criança Asmática	Realizar palestras educativas, acompanhamento clínico regular e vacinação <i>anti-influenza</i> para crianças com até 14 anos portadoras de asma.	243 crianças
Monitoramento domiciliar de casos	Atender empregados com elevada dependência para a realização de atividades diárias e com dificuldades de deslocamento para atendimento na rede assistencial.	8 novos participantes
Nutrição	Trabalha a educação alimentar, reforço e desenvolvimento de hábitos mais saudáveis	188 participantes
Tabagismo	Conscientizar e apoiar os empregados e dependentes para pararem de fumar, oferecendo suporte médico e psicológico individual e coletivo.	126 participantes
Criança em Dia	Identificar crianças com até 14 anos que ainda não iniciaram tratamento odontológico e incentivar consulta regular ao dentista	1.718 crianças
Prevenção e acompanhamento dos usuários de próteses móveis e fixas	Prevenir doenças na cavidade bucal relacionadas ao mau uso, traumas ou repetições de próteses insatisfatórias em usuários.	21 participantes
Campanhas de promoção da Saúde.	Sensibilizar os empregados e dependentes para os temas relacionados à saúde, otimizando os recursos e ampliando a educação continuada.	2.060 participantes

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2009, p. 153

Os números mais expressivos apresentados neste quadro estão em projetos que com objetivos **sensibilizar** e **favorecer o acesso** para os temas relacionados a ações sociais, saúde, lazer e cultura, nos projetos Saúde em Dia e Campanhas de Promoção da Saúde (1.562 e 2.060 participantes, respectivamente). Além destes, observa-se o projeto Criança em Dia, o qual busca **identificar** crianças que ainda não iniciaram tratamento odontológico, apresentando 1.718 crianças atendidas. Isso sugere que os projetos de Promoção da Saúde indicam promoções e sensibilizações, sem apresentar ações efetivas de apoio à saúde dos trabalhadores.

4.6.2 A PESQUISA DE CAMPO: AS ENTREVISTAS

As entrevistas se realizaram no interior da empresa, em horários previamente agendados. Foram entrevistadas duas pessoas, o que se justifica pela posição-chave das mesmas em relação ao tema tratado nesta pesquisa, a Responsabilidade Social e o Sistema Integrado de Gestão.

O entrevistado X é o responsável pelo Departamento de Sistema Integrado de Gestão – Qualidade / Meio Ambiente / Segurança de toda a empresa.

O entrevistado Y é do setor de Coordenação de Projetos Sociais e Relacionamento com a Comunidade.

Roteiro das Entrevistas

1. Quais são as Normas que fazem parte do SGI ?
2. Quais as Certificações alcançadas?
3. Como funciona a Gestão do SGI da empresa?
4. Quais foram as dificuldades encontradas no processo de integração do sistema de gestão?
5. Como são realizadas as auditorias no SGI?
6. Como foi elaborada a documentação?
7. Como é realizado o controle dessa documentação?
8. É realizada a Análise Crítica de todo o Sistema de Gestão?
9. Quem são as pessoas (diretamente) envolvidas no SGI?
10. Como é a estrutura do setor de SGI?

11. Quais são as principais ações sociais desenvolvidas pela Empresa?
12. Como essas ações foram priorizadas?
13. Estas ações são pontuais, temporais, continuadas?
14. Tais ações integram o SGI da empresa?
15. Como a empresa vê as Normas Internacionais, ligadas ao tema Responsabilidade Social?
16. Como é vista a Norma Brasileira de Responsabilidade Social – NBR 16001, por parte da Empresa?
17. A Empresa pratica os requisitos estabelecidos na Norma Brasileira NBR 16001: boas práticas de governança; combate à pirataria, sonegação, fraude e corrupção; práticas leais de concorrência; direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil; direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, de negociação, a remuneração justa e benefícios básicos, bem como o combate ao trabalho forçado; promoção da diversidade e combate à discriminação; compromisso com o desenvolvimento profissional; promoção da saúde e segurança; promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores, prestadores de serviço, entre outros; proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras; e ações sociais de interesse público?
18. Se praticados, como são mensurados esses indicadores?
19. Existe na empresa um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social implementado?
20. Existe algum projeto ou intenção por parte da empresa na busca pela certificação de Responsabilidade Social?
21. Como é visto e entendido pelas partes envolvidas no SGI, os conceitos de sustentabilidade e de Responsabilidade Social?

4.6.2.1 RESULTADOS

Objetivando orientar a análise das entrevistas realizadas, optou-se por elaborar um quadro orientador da relação das questões básicas de pesquisa com o instrumento de coleta de dados.

QUADRO 14 - Relação das Questões Básicas de Pesquisa com o Instrumento de Coleta de dados

Objetivo	Questões da Entrevista
1. Identificar a concepção empresarial de Responsabilidade Social, relacionando-a as ações praticadas e às dificuldades de implementação e de certificação de um Sistema de Gestão Social, conforme a Norma NBR 16001:2004, através do estudo de caso do processo de implementação e de gestão de Responsabilidade Social Empresarial em uma empresa do setor siderúrgico no Estado de Minas Gerais.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 15, 16, 17, 19, 20 e 21
2. Identificar ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa.	11, 17 e 21
3. Refletir sobre os motivos que levaram a empresa pesquisada a realizar tais ações de Responsabilidade Social.	12, 17 e 21
4. Verificar as dificuldades encontradas na condução do processo de implementação de ações de Responsabilidade Social e de integrá-las no sistema de gestão.	4, 17, 18 e 21
5. Analisar a importância, sob a ótica da empresa, da necessidade (ou não) do certificado de Responsabilidade Social, conforme a Norma NBR 16001:2004.	1, 17, 19, 20 e 21
6. Examinar de modo implícito (por meio de entrevistas com gestores) o sistema de gestão implementado pela empresa.	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14 e 15
7. Realizar uma comparação preliminar entre as Normas de Responsabilidade Social, NBR 16001 e ISO 26000.	1, 15, 16, 17, 19, 20 e 21

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.2.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Com relação ao *primeiro* objetivo: Identificar a concepção empresarial de Responsabilidade Social, o Entrevistado X disse:

A empresa quer ter um sistema de gestão adequado que agregue valor, então essa parte de relações humanas no trabalho, ela é um pouco complicada, você não implementa uma norma, isso não é uma matemática de um dia para o outro.

O Entrevistado Y disse:

(...) um perfil da nossa empresa, ela não só patrocinou um projeto. (...) em todas as nossas iniciativas houve sempre uma intenção, uma proposição, assim, uma

negociação de que (...) que maneira esse projeto poderia contribuir com a minha sociedade, com as pessoas que fazem parte do meu contexto, sejam interno quanto externo (...).

(...) promover um tempo sustentável é, consciência mental, sem perder de vista, sem sombra de dúvida, a questão econômica, porque sem ela, não tem como, ela é a base, mas com responsabilidade social, para que, para sermos um exemplo, um movimento, gerando uma influência positiva e com isso, ampliando o capital reputacional e fortalecendo o negócio da empresa e a comunidade. Porque, se você consegue isso aqui, você consegue continuar a fazer cada vez mais e melhor um trabalho de conscientização ambiental e um desenvolvimento, uma transformação social.

Destaca-se nesta citação o termo “capital reputacional” utilizado pelo entrevistado Y. Na busca de uma definição acadêmica para tal termo, optou-se pelo ensaio de Machado Filho e Zylbersztajn (2003):

Em essência, o capital reputacional de uma empresa é formado por várias dimensões que moldam a imagem de uma determinada corporação. Algumas mais evidentes são a própria qualidade dos produtos que a empresa oferece, os seus serviços agregados, as práticas comerciais com clientes, fornecedores e instituições de crédito, práticas internas de recursos humanos, capacidade de inovação tecnológica, entre outras. Esses são os fatores que tradicionalmente conferem boa reputação e trazem vantagens competitivas sustentáveis às empresas no longo prazo (MACHADO FILHO E ZYLBERSZTAJN, 2003, p. 89).

Fica evidente a preocupação em relação à questão econômica, sendo inclusive citada como “base”. Já a responsabilidade social seria uma geradora de influência positiva e fortalecedora do negócio da empresa e a comunidade.

Observa-se que os entrevistados denotam uma concepção pessoal consolidada sobre o tema Responsabilidade Social, relacionando os temas sustentabilidade, desenvolvimento econômico e transformação social, assim como demonstram o comprometimento profissional com a posição da empresa sobre o referido tema.

Com relação ao *segundo* objetivo: Identificar ações de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa, o Entrevistado X disse:

Ações sociais desenvolvidas pela empresa, (...) existem “n” mais uma ações sociais. Na realidade, vai ser muito mais lá do que aqui. As principais ações sociais são as que têm no Relatório de Sustentabilidade.

Entrevistado Y disse:

(...) aquela coisa que eu te falei de valorizar o talento interno, uma iniciativa social super bacana, um projeto de uma riqueza muito legal. Aqui, um projeto cultural, não é só um projeto cultural, a gente pega um projeto cultural desse e leva para uma escola com a qual a gente se relaciona, a gente tem uma relação muito extensa com

escolas do entorno e esse projeto promove uma transformação. (...) esse menino aqui, por exemplo, era um menino totalmente pra dentro, uma série de dificuldades, até mais para uma veia assim, parece, a gente não tem certeza, uma linha assim, opção sexual, o menino era discriminado na escola e ele deu um salto que você não imagina, por meio da realização do projeto, com depoimento da escola.

Aqui no social, a gente, é parceiro do (...), a gente patrocina a equipe de futsal do (...), eles dão apoio técnico à escolinha de futsal da fundação. (...)

Bom, aqui, esse projeto eu adoro falar dele, (...) aula de tapete, com moradores de rua, quando eles nos procuraram, nós fomos os primeiros patrocinadores deles como iniciativa privada e foi um sucesso. Nós já rodamos essa comunidade inteira. São sete anos de parcerias, mais de duas mil pessoas aprendem, aí, isso aqui é individual, cada um aprende um ofício e depois pode fazer do ofício uma renda. Mas foi muito bacana, o que a gente tem os depoimentos de pessoas que estavam doentes, que tem depressão, enfim, a gente chama isso de semente plantada, foi muito bacana.

Além dos dados coletados na pesquisa documental nos Relatórios de Sustentabilidade de 2008 e 2009, observa-se que os entrevistados denotam envolvimento com os projetos apresentados, destacadamente o entrevistado Y que demonstrou entusiasmo ao relatar peculiaridades de alguns projetos e pessoas envolvidas.

Com relação ao *terceiro* objetivo: Refletir sobre os motivos que levaram a empresa pesquisada a realizar tais ações de Responsabilidade Social, o Entrevistado X disse:

(...) a priorização, é lógico, ela tem que ter sempre em mente o ser humano. Se você tem uma ação que é para o ser humano e aí, o ser humano nós estamos falando até de saúde e segurança, e a outra que é para o meio ambiente, é lógico que a priorização vai ser para o ser humano, com relação à segurança, com relação à saúde, o bem estar, então as priorizações, elas são feitas sempre com esse foco.

Então a responsabilidade social acaba extrapolando as exigências da norma, é, porque ultrapassa os limites da empresa e sob o ponto de vista de, socialmente responsável, ele está correto. A norma na verdade ela tem uma limitação, que não abrange o público externo, mas isso não quer dizer que a empresa vai se eximir, se limitar a atender a norma. Se ela fizer isso, ela está perdida.

O Entrevistado Y disse:

Numa sociedade contemporânea como hoje, numa sociedade onde cada vez mais as coisas são horizontalizadas, ou seja, existe uma quebra daquelas hierarquias que favoreciam só os que têm mais e os que têm menos não tem a menor importância, isto caiu por terra. Porque na verdade, você não é uma empresa reconhecida, sólida, se você ignora o seu contexto. Então, não adianta nada você só se virar para dentro (...).

E nessa perspectiva a empresa, a partir de um marco, que é onde ela realmente se abriu para fora, foi na medida em que ela começou a buscar as certificações. O aspecto positivo da certificação é isso, não é só um documento ali onde registra, ela é um processo onde ele refaz, faz com que a empresa faça uma reflexão sobre a sua

atuação e o que ela precisa melhorar. E, ela conseguiu a sua certificação em 1999 da ISO 14001, que tem um cunho ambiental.

E ai, é, a gente coloca 2006 como outro marco, que é o momento onde a gente faz um salto (...) tão intenso que, chegou-se a conclusão que o seguinte: olha temos uma veia sociocultural muito forte.”

(...) em 2003 a gente fez uma pesquisa de imagem e o que mais ficou premente na pesquisa foram três aspectos. Um aspecto, que a sociedade via a empresa como poluidora, segundo aspecto, que a comunidade desejava, ansiava por um relacionamento maior com a empresa e o terceiro aspecto, é que ela acreditava que muitos problemas existentes na comunidade, não são de responsabilidade da empresa, mas que a empresa, enquanto um órgão privado, de tamanho que é - de três milhões de metros quadrados - de importância de presença de uma região como essa, ela pode e deveria interferir em favor da comunidade local. Então, nessa perspectiva, a gente também viu nos projetos, na realização dos projetos, essa intensificação de relacionamento com a comunidade.

Vulnerabilidade social, em Minas Gerais, é baixo nível escolar, começa com a qualidade do nível escolar bem baixo, uma passividade muito expressiva com relação ao trabalho, a busca de trabalho, um sentimento de não pertencimento, digo assim, eu não arrumo trabalho porque eu não tenho formação, mas, eu não tenho formação, porque eu não tenho trabalho, é mais ou menos assim.

Observa-se, em suas falas, que os entrevistados pactuam com as necessidades de desenvolvimento e investimentos em projetos e ações de Responsabilidade Social, por parte da empresa e, preocupam-se em valorizar a escolha e a priorização dos mesmos. Além disso, destacam-se alguns pontos que merecem ser relacionados com prerrogativas da norma NBR 16001:

- preocupação com o bem estar do ser humano:

(...) a priorização, é lógico, ela tem que ter sempre em mente o ser humano (Entrevistado X).

(...) a organização deve assegurar a competência, por meio de educação, treinamento ou experiência apropriados, de qualquer pessoa que realize tarefas para esta, (...) deve identificar as necessidades de treinamento, e fornecer o mesmo ou adotar ações para atender às necessidades levantadas (NBR 16001, item 3.4.1)

- atendimento às normas.

(...) A norma na verdade ela tem uma limitação, que não abrange o público externo, mas isso não quer dizer que a empresa vai se eximir, se limitar a atender a norma. Se ela fizer isso, ela está perdida (Entrevistado X).

(...) a organização deve estabelecer, implementar, manter e continuamente aprimorar um sistema da gestão da responsabilidade social, de acordo com os requisitos dessa norma (NBR 16001, item 3.1).

- relação e preocupação com a comunidade

(...) porque na verdade, você não é uma empresa reconhecida, sólida, se você ignora o seu contexto. Então, não adianta nada você só se virar para dentro (Entrevistado Y).

- **vocação sociocultural**

(...) a dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre os sistemas sociais (incluindo-se as questões política, cultural, institucional, espacial e espiritual, entre outras) nos quais opera (NBR 16001, item 2, nota 4).

Percebe-se ainda, uma diferença explicitada na fala dos entrevistados, considerando o seu pertencimento aos diferentes níveis organizacionais²⁰ da empresa, sendo que o entrevistado X esboça as características do nível tático, enquanto o entrevistado Y demonstra um maior envolvimento nas ações e projetos sociais, características do nível operacional.

Com relação ao *quarto* objetivo: Verificar as dificuldades encontradas na condução do processo de implementação de ações de Responsabilidade Social e de integrá-las no sistema de gestão, o Entrevistado X disse:

(...) o que faltava eram as questões com o sindicato, com o conselho de empregados, este tipo de coisa, e a empresa foi devagarzinho, a gente sabe das dificuldades em se tratar com sindicatos, por mais que você atenda os sindicatos, eles estão sempre achando que você não está atendendo.

(...) o sindicato sempre não está satisfeito, quando o auditor vai perguntar ao sindicato se a empresa é socialmente responsável, (...) mas nem sempre a gente consegue realmente provar tudo.

(...) outra dificuldade está ligada a questão da *tratativa* da não conformidade, porque você tem a manifestação da parte interessada, seja de funcionários, seja de terceiros, e muitas vezes isto tem cunhos pessoais. Como tratar isso? (...) mas é um ponto de dificultador da implementação da norma.

(...) existiam sim, algumas dificuldades. A primeira delas, que perdura até hoje, a norma, ela fala que você tem que dar conhecimento da norma para todos os funcionários. E como é que você evidencia que você deu conhecimento da norma, para todos os funcionários?

As demais coisas eu diria que é questão mais operacional. Houve uma aceitação tranquila sim, houve. Nós fizemos uma motivação, vamos dizer assim, porque isso, na verdade ela foi participativa, porque na verdade não existia nenhuma exigência de certificação e foi uma iniciativa, iniciativa que começou com o nosso setor aqui, junto com o setor de comunicação, setor de RH, setor de meio ambiente, setor de saúde e segurança, então, a gente se reuniu e falou, vamos fazer a implementação, e começamos a chamar os facilitadores, existe a figura do facilitador em cada unidade. Esse é o bracinho avançado do sistema de gestão, que é ele que ajuda a implementação, é ele que é o olho do sistema lá dentro de cada unidade. Então chamamos essas pessoas todas e começamos a implementar. Então a partir do

²⁰ Considera-se, neste trabalho, três níveis organizacionais: Estratégico, Tático e Operacional.

momento que houve essa receptividade, essa iniciativa própria, não houve nenhum problema não.

As dificuldades são aquelas que eu falei mesmo, de você abranger um público grande, e não é só 4000 e poucos funcionários, você tem que pegar os subcontratados que estão aqui dentro do seu *site* e isso vai aumentando exponencialmente. Quando você fala de subcontratado, você sabe muito bem que subcontrato tem uma rotatividade maior do que a própria empresa. Então, hoje você treina um funcionário, você motiva, conscientiza, etc. etc., daqui dois meses já é um outro funcionário. Então é um trabalho de certa maneira extenuante, quando você fala de subcontratado.

Bom, mas vamos lá, as dificuldades são esses indicadores. Como medir? Hoje dentro do pessoal do RH, porque ali dentro do RH é que a gente tenta medir um pouquinho mais voltado para a responsabilidade social. Ali tem uns indicadores, que é o famoso plano TQM, então ali você tem quantidade de pessoas treinadas, você tem quantidade de reclamações de funcionários, você tem satisfação do funcionário, (...), o *turnover*, está ali também como indicador, para você acompanhar a satisfação, insatisfação, porque, dentro do *turnover*, eles abrem um Pareto, eles desdobram, para saber se o cara saiu por insatisfação, se o cara saiu, é, se o cara foi um mês contratado e saiu no mês seguinte, o que aconteceu? Então, tem algumas diretrizes lá, nesses indicadores.

O Entrevistado Y disse:

Do ponto de vista social, a questão de meta ela é mais difícil, mais subjetiva, mas a gente está correndo atrás disso, é um grande desafio, não só nosso, mas de todas as empresas, as questões de indicadores sociais de transformação, indicadores sociais e ambientais, de uma forma só.

Observa-se que os entrevistados relacionam as seguintes dificuldades:

- relacionamento com os sindicatos de empregados;
- treinamento da norma e evidências do treinamento para os empregados;
- tratamento das não-conformidades;
- treinamento dos subcontratados;
- evidências do treinamento dos subcontratados;
- formulação de indicadores objetivos.

Considerando que as ações de Responsabilidade Social são tratadas no Sistema de Gestão Integrada da empresa pesquisada, as dificuldades relacionadas acima são comuns não somente às ações sociais, mas também quando se trata de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente e Saúde e Segurança Ocupacional.

Com relação à integração das ações de Responsabilidade Social com o Sistema de Gestão da empresa pesquisada, percebe-se que neste âmbito a RS não é uma prioridade, visto que o entrevistado X disse que houve receptividade por iniciativa própria por parte dos “facilitadores” – figura existente em cada unidade da empresa, “bracinho avançado do sistema

de gestão que ajuda na implementação, é ele que é o olho do sistema lá dentro de cada unidade”.

Com relação ao **quinto objetivo**: Analisar a importância, sob a ótica da empresa, da necessidade (ou não) do certificado de Responsabilidade Social, conforme a Norma NBR 16001:2004, o Entrevistado X disse:

Então, é devagar que se tem algo de confiança. Então a empresa, ela decidiu implementar devagarzinho, é, focando nas coisas mais importantes, utilizando o sistema de gestão sem a preocupação necessária de se obter uma certificação. A certificação seria uma consequência dessa implementação.

Então eu acredito que isso está demandando mais tempo, a Petrobrás vem exigindo dos seus fornecedores, responsabilidade social, ela coloca nas suas concorrências que você tem que, ela não exige que você tenha que ter a norma 16000 e muito menos a certificação, mas ela coloca nos seus questionários, nos seus contratos, questões de responsabilidade social, como, política de alcoolismo, contratação de menores, local de trabalho adequado. Ela coloca isso dentro do seu contrato, então de uma forma indireta, ela está nos exigindo vários dos requisitos que a norma 16000 ou a 26000 vai ter e você vai ter que atender. Ela não fala assim: tenha a norma 16000, tenha a certificação 16000, mas sutilmente ela dá uma forçada, ela está trabalhando esse conceito da importância, e várias empresas estão se adequando e nós somos uma delas.

Então, o que a gente vê da norma, ela é uma norma extremamente importante, extremamente complementar, eu diria, para um sistema de gestão empresarial, porque a gente começa a falar de 9000, é a área da qualidade, 14000, a área ambiental, 18000, a área de saúde e segurança, e cadê as pessoas? Então, ela vem complementar esse tripé inicial, que agora vira um quadripé aí, e faz a gestão empresarial, porque na verdade, isso tudo desemboca junto com outras gestões, a gestão financeira, por exemplo, que está atrelado a isso aqui, então você tem a gestão empresarial, é, sem a responsabilidade social, ela não existe, a empresa não sobrevive.

Sou mais preocupado com o sistema, funcionar todo o sistema de gestão do que a certificação, esta é que é a nossa colocação.

Existe sim, ele não está formalizado, existe a diretoria coloca isso. A gente ia até colocado para 2010, esse ano, a certificação, na parte da responsabilidade social, a 16000. Seria obter a certificação, aí, nós abortamos, porque, existem, entraram vários outros projetos, não quer dizer que é mais prioritário, mas que demandam mais recursos humanos, e aí então, resolveu deixar em *stand by*, para poder pensar se talvez, o ano que vem, alguma coisa assim, porque, a empresa está vendo que ela tá em condições, ela está com seu sistema maduro, para se obter uma certificação.

Olha, eu posso falar, eu vou falar aqui de uma forma bastante genérica, a gente tem recebido vários clientes, que em várias auditorias, eles têm sempre em foco, em estar olhando saúde e segurança, meio ambiente, etc. e responsabilidade social. Então quando a gente fala que a gente já tem um sistema de responsabilidade social, que a gente já cuida de determinadas coisas, o pessoal fica assim, satisfeítíssimos.

Então, falando de clientes, ficam muito satisfeitos de saber que a gente já tem iniciativas na área de responsabilidade social, ficam mais tranquilos, ficam satisfeitos com essa colocação. De uma maneira geral, seja em empresas clientes,

seja nas auditorias, seja em visitantes externos, etc. etc., todos eles entendem como uma atividade, uma atitude da empresa, muito positiva. Isso é que o que eu posso dizer de uma maneira geral, o que a gente recebe.

O Entrevistado Y disse:

... a norma (...) ela força a empresa a fazer uma reflexão, a crescer do ponto de vista, enquanto organismo e os indicadores, a mesma coisa, é muito difícil cumprir todos os indicadores, mas é um aprendizado, e ele é uma busca, e ele te faz refletir (...).

Observa-se que o entrevistado X, que é do nível tático, justifica a não certificação da NBR 16001 RS devido a um planejamento de gestão que levaria, gradativamente, ao atendimento da referida norma, sem a preocupação com a necessidade de certificação. Embora reconheça a importância da certificação, coloca que a empresa tem como meta essa busca, sem ter, entretanto, o compromisso com a certificação e sim com as ações sociais desenvolvidas. Por sua exposição, a empresa chegou a pensar em tentar a certificação pela NBR 16000 em 2010, mas reviu essa priorização

Outro ponto relevante apontado pelo entrevistado X foi que alguns clientes da empresa têm como procedimento auditorias de segunda parte em que é verificado o atendimento às normas de qualidade, segurança, meio ambiente e Responsabilidade Social. Nestes momentos, já pode-se observar que a empresa pesquisada possui um comprometimento empírico com a importância das questões de Responsabilidade Social.

Com relação ao *sexto* objetivo: Examinar, de modo implícito, o sistema de gestão implementado pela empresa, o Entrevistado X disse:

A partir de 1998, nós começamos a integrar o sistema e aí a partir de 2000, ele foi formalizado, ou seja, o meu departamento ficou responsável pelo sistema de gestão integrado, onde você tinha todas essas normas como base do sistema.

Muito bem, então o sistema, a empresa já tinha a parte de saúde e segurança dando suporte a uma série de exigências da SA 8000, a empresa já tinha o seu monitoramento de legislação através de uma empresa que fornece isso regularmente, é, a gente já monitorava legislação ambiental, legislação e saúde e segurança, e a trabalhista também era seguida, então com base nisso, nós começamos a implementar o sistema de gestão SA 8000, usando a própria estrutura da empresa.

Então, já falei um pouquinho do sistema de gestão. Ele é integrado, tem o pessoal de segurança, o pessoal de meio ambiente que interage conosco, a gente usa várias ferramentas de TI para poder dar suporte ao sistema.

Então, nós temos uma estatística mensal que a gente extrai desse sistema e ele nos permite monitorar quem é que está deixando de fazer as coisas.

Existem os comitês, é, uma das formas, são os comitês. Existem os comitês da qualidade, do meio ambiente, da saúde e segurança que a gente chama de “Stiles Comitês”. “Stiles Comitês” é a alta direção da empresa, e, se reunindo regularmente para tratar dos indicadores e dos assuntos relevantes. Se é o “Stile Comitê” de saúde e segurança, ele vai tratar de saúde e segurança, se é de qualidade, ele vai tratar de qualidade e ali é o fórum que você pode levar se tem alguma unidade que está continuamente atrasando, não complementando, com problemas ou não.

Tem uma documentação só, os procedimentos operacionais dizem respeito a todos esses requisitos, é, as auditorias são conduzidas de forma integrada, então as auditorias são planejadas no início do ano, duas vezes por ano nós a fazemos completa, abrangendo todos os sistemas, todos os setores da usina, é, todas as áreas, e atendendo, auditando, os requisitos da norma.

Então, nós fazemos duas vezes ao ano, apenas por uma questão de disponibilização de pessoas, a gente faz separado meio ambiente, saúde e segurança e responsabilidade social e depois, qualidade que é, a ISO 9000, a ISOTS e a APIQ1. Então são, é como se fossem dois blocos de auditorias separados. Não porque existe não integração, más é disponibilidade de pessoas para atender. Se você colocar numa semana só, fazendo auditoria de tudo isso, você tem que pegar muitas pessoas das áreas para poder estar atendendo aos auditores

Além dessas auditorias, que a gente chama elas de completas, existe as auditorias pontuais, que a gente executa elas de forma periódica e mensal, aonde você está indo fazer uma auditoria em um item ou dois itens específicos da norma, em um determinado setor.

As auditorias externas (...), a gente também tem nosso organismo certificador que é o ABS American Brachytherapy Society, e, ele vem aqui fazer auditoria, também em bloco, seguindo a nossa orientação, ou seja, uma equipe de auditor vem auditar a parte da qualidade, que engloba a 9000, a ISO TS e a APIQ1. E vem o outro grupo de auditor, num outro período, normalmente tem um intervalo aí de trinta dias entre uma e outra, para fazer 14000, 18000. A SA 8000 não faz parte do escopo.”

O sistema de análise crítica do sistema de gestão é feito através dos Stiles Comitês, dos Comitês Diretivos. Então o Comitê Diretivo ele se reúne periodicamente, com base nos indicadores, nas metas, na performance da empresa, ele faz uma análise do que precisa ser feito, qual recurso que precisa ser feito. A gente compila essas informações dessas reuniões e chega ao final do ano a gente elabora um documento chamado relatório da alta direção. Esse documento é uma síntese das diversas reuniões que ocorreram ao longo do ano e perfazem a análise crítica do sistema de gestão. Ele é auditado, o auditor vem cá, pega esse documento e segue folha a folha e vê se está consistente as informações.

Observa-se que o entrevistado X pondera:

- a utilização de sistema de gestão integrado entre saúde e segurança, meio-ambiente, qualidade e RS;
- a utilização de ferramentas de TI – Tecnologia da Informação para o gerenciamento do sistema;
- a instauração de comitês temáticos - fórum formado pela alta direção da empresa, que se reúne regularmente para tratar dos indicadores e dos assuntos relevantes;

- a documentação única – SIG – procedimentos operacionais que abrangem todos as áreas da empresa, atendendo, auditando, os requisitos da norma;
- a realização de auditorias programadas;
- a utilização de um sistema de análise crítica do sistema de gestão, realizado através dos *Stiles* Comitês, dos Comitês Diretivos, o qual se reúne periodicamente, com base nos indicadores, nas metas, na performance da empresa e indica o que precisa ser feito.

O que se denota, implicitamente, sobre o sistema de gestão implementado pela empresa é que a alta direção possui mecanismos de controle, por meio de auditorias, comitês de gestão e facilitadores, que monitoram tal sistema e levantam dados para subsidiar as ações pretendidas e desenvolvidas.

Ratifica-se o exposto relacionando este objetivo com a pesquisa documental. No Relatório de Sustentabilidade de 2009 a empresa afirma que trabalha para implementar seu planejamento estratégico, garantir o cumprimento das metas e padronizar suas práticas e seus processos, através da adoção de um Sistema Integrado de Gestão (SIG).

A junção dos requisitos das normas ISO-9001 (qualidade), ISO-14001 (meio-ambiente), OHSAS 18001 (saúde e segurança) e ISO-16001 (responsabilidade social) ao empreendimento, formando um único sistema de gestão integrado pode ser considerada eficaz, sem necessariamente, as questões de Responsabilidade Social serem certificadas em relação à norma NBR 16001, uma vez que suas diretrizes vão ao encontro com as respectivas normas e ao propósito da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de tecer estas considerações finais, foram realizadas algumas reflexões buscando relacionar os estudos teóricos apresentados com a pesquisa de campo. O estudo de caso analisado contribuiu para corroborar algumas questões, elucidar outras e evidenciar a hipótese sugerida neste trabalho, ao mesmo tempo em que suscitaram novas questões a serem pesquisadas.

Percebe-se que ainda não existem evidências concretas de que investir em Responsabilidade Social garante um melhor desempenho financeiro, mas a ausência desse investimento, certamente trará consequências negativas para a empresa.

Vários autores sugerem que o “capital social reputacional” da organização pode ter efeito nos seus resultados, disseminando a premissa de que tal identificação afeta o seu valor de mercado no caso de publicidade adversa. Afirmam, ainda, que os consumidores, funcionários e fornecedores tendem a sacrificar e punir a empresa engajada em práticas socialmente irresponsáveis.

A explicação para este fato é que se o desenvolvimento de ações de Responsabilidade Social é importante para a empresa, então, razoável seria concluir que tais ações poderiam ser usadas pelos seus *stakeholders* para consolidar suas impressões a respeito das crenças, dos valores e da conduta da organização.

Assim, o comprometimento ético propiciará à empresa uma vantagem competitiva, desde que a mesma desenvolva relações duradouras e produtivas com seus vários agentes (funcionários, clientes, fornecedores, investidores e credores).

Ao analisar o objetivo proposto desta pesquisa, ou seja, identificar a concepção empresarial de Responsabilidade Social, relacionando-a as ações praticadas e as dificuldades de implementação e de certificação de um Sistema de Gestão Social, conforme a Norma NBR 16001:2004, através do estudo de caso do processo de implementação e de gestão de Responsabilidade Social Empresarial em uma empresa do setor siderúrgico no Estado de Minas Gerais evidenciam-se alguns pontos.

O primeiro ponto diz respeito aos recursos aplicados em Projetos Sociais, Culturais e Esportivos da Empresa pesquisada. Observa-se que o maior volume destes recursos é proveniente de incentivos fiscais emanados por políticas públicas tanto nacionais como estaduais, como a Lei Rouanet (43% dos recursos em 2009) e a Lei Estadual de

Incentivo à Cultura (18,4% dos recursos em 2009). Destaca-se, também, que a partir de 2009 os recursos próprios da empresa destinados a doações e patrocínios respondem por um expressivo percentual de investimento, apresentado um aumento crescente nos anos de 2007, 2008 e 2009 (5%, 9% e 20% do total de investimentos, respectivamente). Tais fatos denotam um significativo aumento de investimentos em projetos sociais.

O segundo ponto diz respeito às ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa. De acordo com a pesquisa documental realizada, a empresa pesquisada desenvolve projetos e ações de cunho social, assumindo responsabilidades tanto com o público interno como também com o público externo, investindo em programas e ações que promovam o bem-estar, a cultura, a educação, o lazer, a saúde, a preservação ambiental e a geração de renda. Apresenta uma série de projetos de ações sociais; projetos de lazer, cultura e esporte e projetos de promoção da saúde, atendendo a um grande número de pessoas.

Já na pesquisa qualitativa, através das entrevistas realizadas, evidencia-se uma preocupação não só com a quantidade de projetos desenvolvidos, mas com a qualidade, na medida em que demonstra a preocupação com o significado de tais ações na sociedade, observado no discurso de um dos entrevistados, conforme excerto a seguir.

(...) um perfil da nossa empresa, ela não só patrocinou um projeto. (...) em todas as nossas iniciativas houve sempre uma intenção, uma proposição, assim, uma negociação de que (...) que maneira esse projeto poderia contribuir com a minha sociedade, com as pessoas que fazem parte do meu contexto, sejam interno quanto externo (...) (Entrevistado Y).

Na identificação das ações de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa fica evidente que foram desenvolvidos projetos sociais em diversas áreas, como educação, família, formação profissional e saúde, dentre outras, atingindo um grande número de empregados da empresa, assim como a comunidade do seu entorno. O entrevistado Y demonstrou grande envolvimento e entusiasmo com alguns projetos, ao comentar que:

Bom, aqui, esse projeto eu adoro falar dele, (...) aula de tapete, com moradores de rua, quando eles nos procuraram, nós fomos os primeiros patrocinadores deles como iniciativa privada e foi um sucesso.

O terceiro ponto a se destacar relaciona-se aos motivos que levaram a empresa a realizar tais ações de Responsabilidade Social. Além do que já está na análise da pesquisa, um destaque interessante na fala de um entrevistado é que a empresa viu na realização dos projetos sociais uma intensificação de relacionamento com a comunidade.

O quarto ponto diz respeito às dificuldades encontradas na implementação das ações de Responsabilidade Social. Percebe-se uma tendência unilateral na análise da pesquisa documental, pois relaciona entraves encontrados pela empresa, tais como dificuldades de relacionamento com sindicatos, dificuldades de treinamento e suas evidências e dificuldades na formulação de indicadores que medissem o desempenho das ações sociais. Entretanto, não se percebe, em momento algum, uma avaliação do significado das ações sociais por parte do público-alvo.

O quinto ponto a ser destacado é a importância, sob a ótica da empresa, da necessidade (ou não) do certificado de Responsabilidade Social, conforme a Norma NBR 16001:2004. Revela-se aí, que a empresa desenvolve um planejamento de gestão que levaria, gradativamente, ao atendimento da referida norma, sem a preocupação com a necessidade de certificação. Embora reconheça a importância da certificação, coloca que a empresa tem como meta essa busca, sem ter, entretanto, o compromisso com a certificação e sim com as ações sociais desenvolvidas.

No estudo teórico apresentado no capítulo dois, foi possível refletir sobre a importância do tema Responsabilidade Social, na medida em que procurou demonstrar que, como detentoras de grandes volumes de recursos financeiros e humanos, as empresas têm papel fundamental para enfrentar problemas estruturais tais como fome, violência, doenças e carência de educação formal. A responsabilidade social tornou-se abrangente, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo.

O bem estar da humanidade e a crescente interdependência de todos vinculam-se cada vez mais a uma ação cooperativa em nível local, regional, nacional e internacional, cabendo também às empresas fazerem o papel de agentes de promoção do desenvolvimento econômico e do avanço tecnológico.

Portanto, é fundamental que exista uma consciência global que engaje todos em um processo de desenvolvimento, colocando como meta a preservação do meio ambiente, do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos, e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa.

O capítulo três discorre sobre a normalização e o processo de certificação. A Responsabilidade Social envolve fatores objetivos e subjetivos, necessitando de adequadas ferramentas de gestão para ser inserida em uma organização, precisando que sejam compatíveis com as instâncias da gestão empresariais convencionais e aplicáveis

individualmente a cada uma das dimensões da sustentabilidade, quais sejam: sociais, econômicas e ambientais.

Desta forma, a norma é a ferramenta indicada para que as organizações tenham um referencial para sistematização de suas ações, por meio de documentos normativos, permitindo a utilização de iniciativas de RS de forma sustentável, contribuindo para o desenvolvimento social local. Assim, são apresentados quadros comparativos entre normas de gerenciamento social, nacionais e internacionais, visando refletir sobre a importância da normalização.

O capítulo quatro apresenta a pesquisa realizada. Ao justificar a opção pelo Método de Pesquisa escolhido, o Estudo de Caso, apresenta que o referencial é o de que o caso é unidade significativa do todo, buscando a explicação da realidade total e completa. Alves-Mazzotti (2006) conclui que “o importante é que haja critérios explícitos para a seleção do caso e que este seja realmente um “caso”, isto é, uma situação complexa e/ou intrigante, cuja relevância justifique o esforço da compreensão”.

A empresa do setor siderúrgico pesquisada neste trabalho foi escolhida por ser respeitada e ter impacto no cenário industrial nacional e internacional. Além disso, foi receptiva ao pesquisador, liberando acesso à documentação e facilitando o contato com os setores envolvidos para a realização das entrevistas.

Neste capítulo é apresentado o grau de importância do setor siderúrgico para a economia brasileira, considerando-se, principalmente, o volume da sua produção, as exportações e o consumo do aço, na medida em que se ressaltam os números apresentados.

Retomando o objetivo geral apresentado para esta pesquisa, qual seja: identificar a concepção empresarial de Responsabilidade Social, relacionando-a as ações praticadas e às dificuldades de implementação e de certificação de um Sistema de Gestão Social, conforme a Norma NBR 16001:2004, através do estudo de caso do processo de implementação e de gestão de Responsabilidade Social Empresarial em uma empresa do setor siderúrgico no Estado de Minas Gerais, acredita-se que foi contemplado, principalmente no capítulo quatro.

O resultado esperado desta pesquisa, que é a identificação da forma de gestão das ações de Responsabilidade Social Empresarial realizadas, relacionando a avaliação pela empresa, dos resultados das ações à necessidade ou não de certificação de Responsabilidade Social, conforme a Norma NBR 16001:2004 e sua integração no Sistema de Gestão Integrado, acredita-se que a empresa pesquisada não prioriza a certificação da gestão social, isto é, a certificação em si como é apresentada e oferecida pela Norma NBR 16001. Entretanto, fica

evidente a preocupação na promoção de ações sociais que tenham foco no desenvolvimento efetivo das partes envolvidas, na melhoria da qualidade de vida de todos os agentes do processo produtivo empresarial, os demais *stakeholders*.

A baixa procura pela certificação na referida Norma pode ser ratificada pelo pequeno número de empresas certificadas. Tal fato foi verificado em pesquisa empírica realizada pelo autor via Internet, nos *sites* de organismos certificadores brasileiros.

Outro detalhe interessante a ser ressaltado é que não existem evidências concretas que relacionem o investimento em responsabilidade social a um melhor desempenho financeiro, mas o que fica claro é que cada vez mais a ausência desse investimento poderá trazer consequências negativas para as empresas. Frente a isso, a responsabilidade social, que atualmente ainda pode ser interpretada como um diferencial no mercado competitivo, aos poucos tende a se tornar uma premissa básica a fazer parte da gestão das empresas. Considerar os interesses e expectativas das partes interessadas para definição de estratégias de atuação poderá ser algo de extrema importância conforme o avanço e amadurecimento do tema.

Existe sim, uma conscientização e preocupação internacional quanto às ações e práticas sociais desenvolvidas e que ainda devem ser realizadas pelo setor empresarial, quanto aos efeitos e resultados de ações produtivas, das sequelas predatórias ao meio ambiente, à sociedade, ao cidadão e ao planeta, aos projetos que possam mitigar tais efeitos.

A norma ISO 26000, por não ser uma norma de caráter certificador, ou seja, uma norma de diretrizes e não de requisitos para certificação deverá ser a referência sobre responsabilidade social em todo o mundo apresentando um conteúdo amplo, construído com base no consenso entre representantes do mundo inteiro e de diversos setores.

O entendimento e as preocupações dos países são bastante diversos, mas a idéia de que é possível chegar a um conjunto de diretrizes que seja mundialmente aplicável, faz dessa norma, um diferencial, mais próximo a realidade do discurso e do diálogo entre o setor empresarial, as partes envolvidas e a demanda do mercado.

É essencial que essas diretrizes sejam mundiais, sobretudo porque as normas ISO, de acordo com a Organização Mundial do Comércio - OMC, podem ser utilizadas para orientar relações comerciais internacionais, pois permite que haja uma linguagem mundialmente comum e que as diretrizes sejam entendidas pelos fornecedores, pelas cúpulas internacionais e, inclusive, nas importações, funcionando não como barreira, mas como orientação.

Entretanto, apesar da empresa pesquisada não ter priorizado a certificação na norma NBR16001, o autor sugere uma avaliação da adequação da gestão empresarial aos requisitos da norma, visto que foram demonstrados vários projetos sociais importantes e impactantes, merecedores de reconhecimento.

Para isso, foi elaborado um *check-list* para Diagnóstico de Adequação à Norma NBR 16001:2004, objetivando verificar se a empresa possui um sistema de gestão em conformidade com os requisitos da norma. Desta forma, apresenta-se um produto resultante deste trabalho, relacionado na página 83 dessa Dissertação.

Este produto foi elaborado na perspectiva de se valorizar a norma nacional, buscando demonstrar a exequibilidade de sua certificação.

Sugere-se, também, temas para pesquisas futuras que emergem a partir das reflexões apresentadas nesta pesquisa, quais sejam: relação entre o investimento em responsabilidade social a um melhor desempenho financeiro das empresas, avaliação das ações sociais na visão dos *stakeholders* e levantamento quantitativo/qualitativo das empresas certificadas pela NBR 16001.

DIAGNÓSTICO DE ADEQUAÇÃO À NORMA NBR 16001 – RESPONSABILIDADE SOCIAL – SISTEMA DE GESTÃO - REQUISITOS

EMPRESA: _____ **DATA:** _____

Objetivo: verificar se a empresa possui um sistema de gestão em conformidade com os requisitos da norma NBR 16001

Instruções:

Os itens abaixo foram elaborados a partir da Norma NBR 16001. Marque a opção que mais se aproxima da observação e classificação dos temas relacionados, de acordo com a seqüência:

- 1 – Ruim
- 2 – Inadequado
- 3 – Adequado
- 4 – Bom
- 5 – Excelente

Requisitos	1	2	3	4	5
Planejamento					
Aspectos da responsabilidade social A organização estabelece, implementa e mantém procedimentos documentados e atualizados para identificar as partes interessadas e suas percepções, bem como os aspectos da responsabilidade social que possam ser controlados e sobre os quais presume-se que tenha influência, a fim de determinar aqueles que tenham, ou possam ter, impacto significativo, positivo ou negativo?					
Requisitos legais e outros A organização estabelece, implementa e mantém procedimentos para identificar e ter acesso à legislação aplicável a seus aspectos da responsabilidade social e outros requisitos por ela subscritos?					
Objetivos, metas e programas A organização estabelece, implementa e mantém objetivos e metas documentados da responsabilidade social, em funções e níveis relevantes dentro da organização, bem como em relação às demais partes interessadas?					
Recursos, regras, responsabilidades e autoridade A Alta Administração assegura a disponibilidade de recursos essenciais para estabelecer, implementar, manter e melhorar o sistema da gestão da responsabilidade social. Os recursos abrangem recursos humanos, qualificações específicas, tecnologia, recursos de infra-estrutura e recursos financeiros?					

Requisitos		1	2	3	4	5
Implementação e operações						
Competência, treinamento e conscientização A organização assegura a competência, por meio de educação, treinamento ou experiência apropriados, de qualquer pessoa que realize tarefas para esta, ou em seu nome, e que possa causar impactos significativos?						
Comunicação Com relação aos aspectos da responsabilidade social e sistema da gestão da responsabilidade social, a organização estabelece, implementa e mantém procedimentos para a comunicação interna entre os vários níveis e funções da organização? Recebimento, documentação e resposta às comunicações pertinentes das partes interessadas externas? Elaboração e divulgação periódica de documento, envolvendo as partes interessadas, contendo no mínimo as informações relevantes sobre o sistema da gestão da RS, seus objetivos e metas as ações e resultados da responsabilidade social?						
Controle operacional: A organização identifica e planeja aquelas operações que estão associadas aos aspectos da responsabilidade social significativos, de forma a assegurar que são executadas sob condições especificadas?						
Requisitos e documentação						
Generalidades A documentação do sistema da gestão da RS inclui declarações documentadas da política da responsabilidade social e dos objetivos e metas da responsabilidade social? Manual do sistema da gestão da responsabilidade social? Procedimentos documentados, documentos e registros requeridos por esta Norma? Procedimentos documentados, documentos e registros, definidos pela organização como necessários para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos relacionados com a responsabilidade social?						
Manual do sistema da Responsabilidade Social A organização estabelece e mantém um manual da responsabilidade social?						
Controle de documentos A organização controla os documentos requeridos pelo SGRS e por esta Norma?						
Controle de registros A organização estabelece e mantém registros para prover evidências da conformidade com os requisitos de seu SGRS e com esta Norma? Ela estabelece, implementa e mantém procedimento(s) documentado(s) para identificação, armazenamento, proteção, recuperação, tempo de retenção e descarte dos registros?						
Medição, análise e melhoria						
Monitoramento e medição A organização estabelece, implementa e mantém procedimentos documentados para monitorar e medir, em base regular, as características principais de suas relações, processos, produtos e serviços que possam ter um impacto significativo?						
Avaliação de conformidade A organização estabelece, implementa e mantém procedimentos para avaliação periódica do atendimento à legislação e demais requisitos por esta subscritos, mantendo registros da mesmas?						

Requisitos		1	2	3	4	5
Não-conformidade e ações corretivas e preventivas A organização estabelece, implementa e mantém procedimentos para tratar não-conformidades, reais e potenciais, e implementa ações corretivas e preventivas?						
Auditoria interna: A organização assegura que as auditorias internas do sistema da gestão da RS sejam conduzidas a intervalos planejados?						
Análise crítica pela administração A Alta Administração analisa o sistema da gestão da RS, em intervalos planejados, assegurando sua contínua pertinência, adequação e eficácia?						

Análise do resultado:

- Para a empresa estar em conformidade com a Norma NBR 16001 todos os requisitos relacionados devem ter sido avaliados com notas iguais ou superiores a 3 (adequado);

Parecer Técnico:

- Relacionar os itens avaliados com nota 2 (inadequado) indicando os motivos de tal nota e indicando o que precisa ser modificado;
- Relacionar os itens avaliados com nota 1 (ruim) indicando o que precisa ser modificado.

Sugestões de Melhoria:

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, A.J. **Usos e Abusos dos Estudos de Caso**. São Paulo: Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, set/dez 2006.

ASHLEY, P.A., COUTINHO, R.B.G., TOMEI, P.A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. Florianópolis: In.: ENANPAD, 2000.

ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

BALDO, R., MANZANETE, C.M. **Responsabilidade social corporativa**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Belo Horizonte, 2003.

BARBIERI, J.C., CAJAZEIRA, J.E.R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BIDO, D.S. **Implementação de sistemas de qualidade para a busca de certificação em pequenas e médias empresas do ramo automotivo**. Dissertação (Mestrado na Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade). São Paulo, 1999.

CAJAZEIRA, J.E.R., BARBIERI, J.C. **A nova norma ISO 14.001: atendendo à demanda das partes interessadas**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2005.

CAJAZEIRA, J.E.R., **Normalização para a sustentabilidade: tendências e desafios da ISO 26000**. Instituto EcoDesenvolvimento, disponível em: <http://adm.ecod.org.br/conteudo/colunas/jorge-cajazeira/seminario-de-megatendencias-adeus-bola-de-cristal>, acessado em 02/04/2002.

CARVALHO, V.R.S. **A restrição externa e a perda de dinamismo da economia brasileira: investigando as relações entre estrutura produtiva e crescimento econômico**. Dissertação de Mestrado, USP: São Paulo, 2005.

CORRÊA, F.T.B.S., MEDEIROS, J.R. **Responsabilidade social corporativa para quem?** RAE electron. vol.3 no.2 São Paulo, July/Dec. 2004.

CRUZ, B.P.A. **Ensinando responsabilidade social para administradores: um enfoque gerencial contextualizado às características brasileiras**. IV Encontro de Estudos em Estratégia. Recife, 2009.

DIAS, S.L.F.G., TEODÓSIO, A.S.S. **Instrumentalidade e altruísmo na responsabilidade social corporativa**. In: Integração, v.IX,p.1 – 16, 2006. Disponível em: <www.integração.fgvsp.br>. Acesso em: 15 fev. 2010.

FARIA, A, SAUERBRONN, F.F. **A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica**. Revista Administrativa Pública – RAP. Rio de Janeiro, 2008.

FERREIRA, A. **Responsabilidade Social:** parte 2 – de intenções isoladas às normas abrangentes. Próxis ISSN 1980-7457. Revista de divulgações científicas Edições. Edição 8 Vol.4 – No. 2, Jul – Dez, 2007.

FIGUEIREDO, J. MORETTI, S. **Análise bibliométrica da produção sobre responsabilidade social das empresas no ENANPAD:** evidências de um discurso monológico. RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental 1, No 3, pp. 21-38: 2007 (disponível www.rgsa.com.br).

GARCIA, B.G., OLIVA, F.L., CANTON, A.W.P, CRISI, C.C.H. **Cenários internacionais para o setor siderúrgico brasileiro, 60 Anos.** Workshop sobre Internacionalização de Empresas, 2006 (disponível em www.pro.poli.usp.br/ginebra/referencias/conferencias/workshop-usp/11.pdf).

GODOY, A.S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais.** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, Mai/Jun. 1995.

Instituto Aço Brasil. **Relatório de Sustentabilidade 2009.** Disponível em www.acobrasil.org.br, acessado em 20/07/2010.

ISO/CD 26000, ISO/TMB WG SR N 157. **Diretrizes sobre responsabilidade social,** 2008.

JORNAL VALOR ECONÔMICO de 29 de julho de 2000, seção: Notícias, Sustentabilidade, IBOPE Inteligência - Área: Imprensa\IBOPE na Imprensa. **Regulação amplia práticas voltadas para a responsabilidade social.** São Paulo, 2000.

KOHLRAUSCH, A.K.A. **Rotulagem ambiental no auxílio à formação de consumidores conscientes.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

KREITLON, M.P. **A ética entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial.** XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004.

LIMA, M.B.B.P.B.. **A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários:** o caso do Hospital de Clínicas da UNICAMP. Dissertação de Mestrado Profissional na Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica. Campinas, 2007.

LOUETTE, A. **IDIS - Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. Compêndio para a sustentabilidade:** ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. Copyright 2006/2007. Idealizado e organizado por Anne Louette, pesquisadora do [Instituto Antakarana](http://www.institutoantakarana.org.br),

LYRA, M.G. , GOMES, R.C., JACOVINE, L.A.C., **O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa:** contribuições para construção de um modelo de análise. RAC, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, Junho 2009, Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2010.

MACHADO FILHO, C.A.P.; ZYLBERSZTAJN, D. **Capital Reputacional e Responsabilidade Social:** Considerações Teóricas. Caderno de Pesquisas em Administração, V.11, n°2, p. 87-98. São Paulo, 2004.

MAGALHÃES, M.M.I. **Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade.** Revista Administração de Empresa. Volume 24 – Número 4. Rio de Janeiro, 1984.

MELO, A.A. **O processo de difusão dos sistemas da Qualidade ISO 9000:** estudo de caso em pequenas e médias empresas em Campinas-SP. Dissertação de Mestrado na Universidade Estadual de Campinas – Instituto de Geo-Ciências. Campinas, 1999.

MÉSZÁROS, I. **Para além do capital:** rumo a uma teoria da transição. São Paulo: Boitempo, 2002.

NORMA BRASILEIRA ABNT NBR 16001:2004 – **Responsabilidade social** – Sistema da gestão – Requisitos. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro, 2004.

NORMA ISO 26000 CD1: **Síntese e comentários gerais.** DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Nota Técnica, nº 81 – 2009.

NOTA TÉCNICA, nº 29. **Normas de responsabilidade social da ISO e da ABNT:** subsídios para o movimento sindical. DIEESE, 2006.

NOTA TÉCNICA, nº 81. **Norma ISO 26000 CD 1:** síntese e comentários gerais. DIEESE, 2009.

PAULA, A.T. **Avaliação do impacto potencial da versão 2000 das normas ISO 9000 na gestão e certificação da qualidade:** o caso das empresas construtoras. Dissertação de Mestrado na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

PENA, R.P., QUEIROZ, H., Neto. A.C., Teodósio, Dias, A.S e Fernandes, T. **Responsabilidade social empresarial e estratégia:** um estudo sobre a gestão do público interno em duas empresas signatárias do Global Compact. v.14 - n.40 - Janeiro/Março, 2007.

PINHEIRO, P.F. **Implantação da responsabilidade social empresarial na gestão de fornecedores da construção civil:** análise do programa Tear. Dissertação de Mestrado na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009

SANTOS, S.R.. **Análise crítica de um método para implementação das Normas ISO 9000 em pequenas e médias empresas brasileiras.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

SANTOS, U.P. **Ambiente Institucional e Inovação na Siderurgia de Minas Gerais.** Dissertação de Mestrado em Economia do Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2009.

SCHROEDER, I. SCHROEDER, J.T. **Responsabilidade social corporativa:** limites e possibilidades. RAE-eletrônica. ISSN 1676-5648. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2004.

SOARES, G. M. P. **Responsabilidade social corporativa:** por uma boa causa? RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, Art. 23, jul./dez. 2004. ISSN 1676-5648. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2004.

SORATO, A.N., MORINI, A.A., ALMEIDA, M.A.S, KNABBEN, P.S, VARVAKIS, G. **Sistema da gestão da responsabilidade social: desafios para a certificação NBR 16001.** Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica do Paraná/PA. Paraná, 2006

STURM, A., MÜLLER, K., PANAPANANAN, V. M. **Corporate Social Accountability Management.** A Handbook on the Implementation of the New Standard on Corporate Social Accountability (SA8000) initiated by CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency for SA8000). Revised Version 1.2.3 jul. 2000. Disponível em: <<http://ellipson.com/sa8000>>. Acesso em: 05 out. 2001

TREMARIN, A. **O sistema de gestão da qualidade como base para a implantação do sistema de gestão ambiental: o caso Maxion International Motores S.A.** Dissertação de Mestrado Profissionalizante em engenharia na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

UNIETHOS. **Grupo de trabalho Ethos para a ISO 26000:** Proposta para formação de um grupo de trabalho empresarial sobre a elaboração da futura norma ISO de Responsabilidade Social – ISO 26000: 2006.

Vallourec & Mannesmann Tubes. V & M do Brasil. **Relatório de Sustentabilidade 2008.**

Vallourec & Mannesmann Tubes. V & M do Brasil. **Relatório de Sustentabilidade 2009.**

VANUCCI, J.C.P. **Benefícios da certificação ISO 9000 em pequenas empresas paulistas no setor químico.** Dissertação de Mestrado Profissional na Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica. Campinas, 2004.

VIEIRA, R.F. **A iniciativa privada no contexto social: exercício de cidadania e responsabilidade social.** RP em Revista, Ano 5 – N.22. Salvador, 2007.

Working Papers - Documentos de Trabalho. Doc. 30 Responsabilidade Social das Empresas Copyright © Centro Internacional de Formação da OIT. **A responsabilidade social das empresas e a sua contribuição ao desenvolvimento local,** 2004.

www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx, acessado em 22/07/2009.

www.inmetro.gov.br/infotec/publicacoes/acpq.pdf., acessado em 29/07/2009

ZENISEK, T.J. OLIVEIRA, José Arimatés. **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas.** Corporate social responsibility, a conceptualization based on organizational literature. Revista de Administração de Empresas, v. 24, n.4, p.204, out./dez,1984.