

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JUAN JEFFERSON MEDEIROS DA SILVA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:  
ESTUDO NO SESC RIO GRANDE DO NORTE**

**NATAL  
2014**

**JUAN JEFFERSON MEDEIROS DA SILVA**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:  
ESTUDO NO SESC RIO GRANDE DO NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Abdon Silva Ribeiro da Cunha, M. Sc.

**NATAL  
2014**

Divisão de Serviços Técnicos  
Catalogação da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Setorial do NEPSA /  
CCSA

Silva, Juan Jefferson Medeiros da.

Responsabilidade social corporativa: estudo no SESC Rio Grande do Norte /  
Juan Jefferson Medeiros da Silva. – Natal, RN, 2014.

46 f.

Orientador: Prof. Me. Abdon Silva Ribeiro da Cunha.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio  
Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de  
Ciências Administrativas.

1. Administração – Monografia. 2. Responsabilidade social corporativa –  
Monografia. 3. Serviço Social do Comércio – SESC – Monografia. I. Cunha,  
Abdon Silva Ribeiro da. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III.  
Título.

RN/UF/BS

CDU 005.35

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA:  
ESTUDO NO SESC RIO GRANDE DO NORTE**

---

Juan Jefferson Medeiros da Silva

Monografia apresentada e aprovada em 19 de dezembro de 2013, pela banca examinadora composta dos seguintes membros:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Abdon Silva Ribeiro da Cunha, M. Sc.  
**Orientador – UFRN**

---

Prof. João Paulo Damásio Sales, M. Sc.  
**Membro - UFRN**

---

Prof. Juarez Azevedo de Paiva, M. Sc.  
**Membro - UFRN**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que me deu a vida a sabedoria e a oportunidade de viver ao lado de pessoas tão maravilhosas, e que me proporcionou a caminhada até esse momento.

Aos meus pais Adelson Bezerra e Elineide Medeiros, por todos os momentos de dedicação ao longo de minha vida, todos os ensinamentos, todos os conselhos, todo o amor, que me ajudaram a tornar o que hoje sou.

Ao meu orientador o M. Sc. Abdon Silva Ribeiro da Cunha, que tanto me ajudou, me deu direcionamentos, e tornou realidade esse projeto e esse momento.

Aos meus irmãos, pelo convívio diário, pelos ensinamentos, e por fazer com que nossa família seja muito abençoada.

Aos meus avós, tios, tias e primos, pelos ensinamentos, pela amizade e por tornar nossa família forte e unida.

A minha namorada, Micarla Ramos, pelo amor, cumplicidade, amizade, e dedicação em todos os momentos.

Aos amigos que conquistei ao longo desses anos na UFRN, em especial a Suzana Melissa, Eduardo Augusto, Paulo Thiago e Paulo Sérgio, por todos os momentos de aprendizado que vivemos juntos.

A Marco Aurélio, e a instituição SESC/RN por permitirem a realização desse trabalho acadêmico, abrindo as portas da instituição para coleta de dados junto aos colaboradores.

*Dedico esse trabalho de monografia, aos meus pais, Adelson Bezerra da Silva e Elineide Medeiros da Silva, por todo amor e dedicação que dispuseram na minha criação. Essa é uma pequena homenagem, e representa o amor que sinto por vocês.*

## RESUMO

Em função das demandas sociais latentes, que não são supridas pelo Estado, surge a Responsabilidade Social Empresarial, que visa a integração da empresa como entidade social que é, na busca de melhorias aos problemas existentes. Os *stakeholders* compõem todos os envolvidos nas ações de interação que a empresa possui com a sociedade, englobam desde os funcionários e seus colaboradores, até comunidade entorno da empresa, concorrentes, poder público, fornecedores, dentre outros. A busca pela qualificação social, torna-se indispensável para que as empresas se mantenham competitivas no mercado atual, a sociedade cada vez mais cobra das empresas respostas aos problemas, muitas vezes causados pela atuação empresarial. Atender a essa cobrança de forma satisfatória, torna-se um desafio, que deve ser encarado com políticas de gestão da responsabilidade social, tanto interna como externa. Nesse sentido essa pesquisa teve o objetivo analisar as ações de responsabilidade social da empresa SESC RN, instituição de direito privado que, oferece à sua clientela, trabalhadores do setor do comércio de bens, serviços e turismo, programas e atividades, que visam a melhoria da qualidade de vida. A pesquisa tem caráter qualitativo. Os dados secundários foram colhidos através de pesquisa bibliográfica e documental, e os dados primários foram coletados através da aplicação de questionários semi-estruturados aos colaboradores do SESC RN. A pesquisa evidenciou um nível médio na avaliação da gestão da responsabilidade social interna da empresa, o que serve de alerta aos gestores para que tomem algumas providências, e mudem a forma de gestão de suas políticas internas, no intuito de melhorar seu nível de avaliação. Em relação à gestão da responsabilidade social externa, a pesquisa evidenciou que a empresa SESC RN, possui uma boa gestão de suas ações, priorizando sempre o maior retorno social, alcançado com o emprego de menor quantidade de recursos financeiros e eficiência das ações.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social interna e externa, *Stakeholders*, Serviço Social do Comércio.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Estágios da responsabilidade social corporativa.....	22
<b>Figura 2:</b> Área de avaliação do exercício da responsabilidade social interna.....	25
<b>Figura 3:</b> Avaliação das relações da empresa com a comunidade .....	26
<b>Quadro 1:</b> Pontos de convergência entre as definições de responsabilidade social.....	20
<b>Quadro 2:</b> Avaliação do exercício da responsabilidade social.....	31
<b>Quadro 3:</b> Escala de avaliação da RS Interna.....	33
<b>Tabela 1:</b> Avaliação da gestão da responsabilidade social interna.....	36
<b>Tabela 2:</b> Pontuação da avaliação da RS externa. ....	37



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Contexto e Problema</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>11</b>
1.2.1	Geral .....	11
1.2.2	Específicos.....	11
<b>1.3</b>	<b>Justificativas do estudo</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Gênese da Responsabilidade Social</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Responsabilidade social no Brasil</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Dimensões da responsabilidade social corporativa</b> .....	<b>18</b>
2.3.1	Responsabilidade social interna e externa .....	24
<b>2.4</b>	<b>Críticas à RSC</b> .....	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE PESQUISA</b> .....	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1</b>	<b>A empresa Sesc</b> .....	<b>33</b>
<b>4.2</b>	<b>Ações de RS interna</b> .....	<b>35</b>
<b>4.3</b>	<b>Ações de RS externa</b> .....	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>41</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto e Problema

A responsabilidade social corporativa, apesar de ser um tema ainda pouco estudado e que só ganha notoriedade no mundo dos negócios por volta dos anos 90, nasceu há muito tempo. As demandas sociais sempre existiram, fome, miséria e violências, fazem parte da vida em sociedade há gerações. Na busca para amenizar esses problemas, entidades religiosas como igrejas e mosteiros, recolhiam dinheiro e donativos para ajudar os indivíduos menos favorecidos. Através desse processo de doação espontânea e ajuda ao próximo, nasce os primeiros resquícios do que hoje chamamos de responsabilidade social.

Durante o processo de Revolução Industrial na Inglaterra do século XIX, um grupo de empresários e pensadores, denominados socialistas utópicos, sentem a necessidade de introduzir critérios de responsabilidade e eficiência nas indústrias, considerando o bem-estar, a saúde e a educação dos funcionários, dando início de fato ao que podemos chamar de antecedentes da responsabilidade social, a caridade e a filantropia.

Muitos foram a favor das ações realizadas pelos pensadores utópicos, porém um grande grupo de empresários e estudiosos não era de acordo com tais ideologias, pois para eles a responsabilidade das empresas se restringia aos lucros gerados para os seus acionistas, e que o papel de enfrentar demandas sócias pertencia tão somente ao Estado. Essas discussões sobre o papel das empresas na sociedade movem uma série de teorias, estudos, e discussões ao longo do século XX, muitos livros foram publicados, muitos artigos escritos, autores que defenderam ferrenhamente seu ponto de vista sobre o assunto, de forma que a partir dessa discussão foi formado muitos conceitos, os quais hoje são aceitos pela maioria da sociedade em relação a responsabilidade social.

Dentre essas teorias, está a dos *stakeholders*, difundida no final do século XX, e que segundo Dias (2012), foi a responsável pela consolidação da visão de que a empresa tem uma função social muito mais ampla que somente a busca pelo lucro para seus proprietários e acionistas. A sua compreensão permite as empresas compreenderem melhor o seu entorno e as necessidades de todos aqueles que de alguma forma interagem com a organização.

Oliveira (2012) considera os *stakeholders* como sendo,

Aquelas partes legitimamente interessadas no funcionamento da empresa, seja porque impactam ou são impactados pela empresa, ou simplesmente tem interesse sobre como a empresa se comporta. Entre eles podemos incluir comunidades afetadas pela empresa, empregados, consumidores,

fornecedores, associações comerciais, governo, mídia e ONGs, além da sociedade como um todo. (OLIVEIRA, 2008, p. 95).

Ao longo do tempo a discussão dessa teoria, e as relações entre empresas e sociedade, acabaram por torná-la a aceitável, e sua visão de responsabilidade social é a mais utilizada nos dias atuais.

As empresas, principalmente nas últimas décadas, com a expansão econômica e a globalização, passam a ocupar um papel de destaque no cenário econômico mundial. Hoje já existem empresas que possuem receitas maiores do que o PIB de muitos países no mundo. Todo esse poder econômico gera muitas vezes dificuldades em controlar as ações dessas instituições e as suas relações com a sociedade. Daí a importância do estudo da responsabilidade social corporativa, que busca o entendimento da relação de complexidade entre as empresas e a sociedade.

O termo responsabilidade social corporativa remete a boa governança da organização, a uma gestão ética e sustentável e ao conjunto dos compromissos voluntários que uma organização assume para administrar seus impactos sociais, ambientais e econômicos que produz na sociedade. (DIAS, 2012, p.6).

A sociedade cobra cada vez mais ações por parte das empresas, já que elas detêm grande poder, na maioria casos maiores do que o próprio Estado, por esse motivo também passam a ter grande responsabilidade. Dessa forma, é primordial que as empresas se adequem a certos quesitos, e direcionem suas políticas e ações para a gestão da própria responsabilidade social corporativa, não apenas de forma paliativa e passageira, mas sim de forma permanente, considerando que a RSC não é mais uma moda, mas um quesito para sobreviver no mercado.

Em resposta a essas demandas, foi criado em 1946 o Serviço Social do Comércio (SESC), uma instituição destinada à prestação de serviços que visam o bem-estar dos trabalhadores e seus familiares, nos setores do comércio e dos serviços. O SESC é uma empresa integrante do “Sistema S”, fundado sob a inspiração da *Carta da Paz Social*, divulgada pela Confederação Nacional do Comercio (CNC) no ano de 1945.

A Carta da Paz Social defendia a cooperação entre as classes e destas com o governo, visando ao desenvolvimento econômico e a paz social. Estes objetivos seriam obtidos através de "estrito entendimento entre empregadores e empregados", o que permitiria "a aqueles o exercício livre e estável de suas atividades e a estes uma existência digna e a crescente participação na riqueza produzida (...)" (SESC, 1971b, p.3).

Ao longo do tempo a legislação que rege as atividades do Sistema S, sofreram muitas alterações. Muitos ainda não conhecem o real papel do SESC na sociedade, e qual sua forma de atuação.

Com o estudo aqui descrito, traçaremos um perfil da empresa, elegendo seu campo de atuação, suas principais atividades e ações de responsabilidade social, com foco na instituição no estado do Rio Grande do Norte. Nesse sentido, o problema de pesquisa proposto pode ser descrito da seguinte maneira:

**De que modo às ações de responsabilidade social do Sesc RN são executadas?**

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Geral

Analisar ações de responsabilidade social do Sesc-RN.

### 1.2.2 Específicos

- a) Elencar as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo Sesc/RN;
- b) Avaliar as ações de responsabilidade social externa no Sesc/RN;
- c) Avaliar as ações de responsabilidade social interna no Sesc/RN.

## **1.3 Justificativas do estudo**

Esta pesquisa se justifica, primeiramente pelo aspecto de interesse pessoal do pesquisador, visto que o mesmo se identificou com o tema proposto para o estudo, pelo fato de ter lido publicações que abordam o assunto e observado ser um tema interessante e que merece ser aprofundado, também por este fazer parte do quadro de funcionários da instituição e dentro de suas atribuições existirem atividades que necessitam de planejamento e conhecimento das ações desenvolvidas pela empresa, sendo o estudo aqui exposto um ótimo instrumento para isso.

Consoante, a relevância acadêmica, este estudo se faz de grande importância pelo fato de abordar um assunto que, de certa forma, ainda é novo e pouco explorado na área das ciências administrativas. O estudo e a discussão nesse sentido só vêm a agregar valor aos conceitos já formados. A união entre os setores da sociedade é necessária para a busca de soluções inteligentes e definitivas de problemas sociais que afligem o mundo globalizado em que vivemos. Por outro lado, o posicionamento correto das empresas no que se refere à

responsabilidade social, pode torná-las mais competitivas e até mesmo se transformar em um fator determinante para o sucesso ou fracasso destas organizações. Sendo assim, a presente pesquisa poderá incentivar outros pesquisadores a investigar esta área, e se tornará fonte bibliográfica para tais estudos.

Do mesmo modo, quanto à relevância social desta investigação, se justifica pelo aspecto de que irá investigar uma temática relevante. As ações das empresas impactam diretamente no meio social em que estão inseridas. Avaliar como está sendo feita a gestão dessas ações se faz necessário, para que seja possível orientar pontos a serem melhorados e o que precisa ser levado a diante, sempre buscando a harmonia social.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gênese da Responsabilidade Social

O tema Responsabilidade Social ainda gera certa indiferença, e por vezes questionamentos em alguns indivíduos, seja em relação a sua origem, conceituação ou até mesmo a aplicação em nossa realidade. Talvez, devido ao fato de ainda ser pouco abordado nos livros e bibliografias existentes, e ainda ser assunto novo no meio acadêmico, principalmente ligado à área das Ciências Administrativas. Para entender melhor sobre o que versa esse assunto, exploraremos conceitos históricos, que nos darão um embasamento para compreender a Responsabilidade Social.

Estudando a história somos levados a observar que ações sociais em favor de classes menos favorecidas, originam-se nos movimentos religiosos, conforme nos diz Salamon (1997, apud SOUZA, 2008), na China do Século VII, já havia a organização do trabalho voluntário, realizado por praticantes do Budismo; e alguns séculos mais tarde, na igreja católica, através do Sacerdócio Universal dos cristãos na Europa, movimento que está ligado a Reforma Protestante do Século XIII, e que acaba com a tradição existente, de apenas a Igreja e autoridades eclesiásticas terem a responsabilidade em ajudar ao próximo, estendendo essa obrigação a todos os católicos.

Sendo assim, a ideia de Responsabilidade Social, surgiu no âmbito das organizações religiosas, e não nas empresas. Fato explicado devido às organizações religiosas serem das mais antigas que conhecemos, e conviverem com demandas sociais, como desigualdade, miséria, fome, doenças, entre outras, e serem pioneiras em prestar auxílio às classes mais afetadas.

Resquícios da Responsabilidade Social também são encontrados em outro momento histórico importante, a Revolução Industrial. Acerca desse momento (SOUZA, 2008, p. 26) nos diz que:

A expressão Revolução Industrial é usualmente empregada para assinalar mudanças sociais e econômicas, entre as metades dos Séculos XVIII e XIX, que marcaram a transição de um modo de vida centrado em atividades estáveis na agricultura e no comércio, para outro centrado na velocidade das descobertas mecânicas e no emprego de máquinas complexas em amplas instalações fabris, submetendo o campo à cidade.

No Manifesto Comunista, publicado em 1848, Marx e Engels (1973 apud SOUZA 2010) dois estudiosos da Revolução Industrial, declaram que a burguesia pôs fim a todas as

relações feudais, patriarcais e idílicas, afastando a família da veia sentimental e reduzindo a condição familiar a relações de dinheiro.

Nesse período, houve a modificação do processo produtivo, da economia agrícola para a industrial, e a transição da vida do campo para a vida nas cidades, através do advento do emprego, das máquinas e da atividade têxtil. A ideologia econômica baseava-se no princípio da produtividade e da iniciativa privada, sendo o Estado responsável pelas ações sociais e pela proteção da propriedade, e as empresas pela maximização dos lucros, a geração de empregos e o pagamento de impostos (TENÓRIO, 2006).

Nesse cenário econômico e social em transformação na Europa com a degradação humana e disvirtualização do conceito de trabalho, algumas empresas deram início ao exercício de atividades orientadas para a responsabilidade social (XAVIER, 2003).

Surge então um grupo de pensadores denominados Socialistas Utópicos, tais como, Robert Owen (1771-1858), Jean-Jaques Rousseau (1712-1778), Charles Fourier (1772-1837), Saint-Simon (1760-1825), entre outros. Ainda que fortemente embasados nas ideais do pensamento iluminista, efetuaram reflexões sobre os problemas causados pela sociedade capitalista em desenvolvimento, buscando no racionalismo a saída para as contradições geradas no interior do pensamento capitalista, por isso se tornando conhecidos como “inovadores sociais” da Revolução Industrial. (OLIVEIRA, 2008).

Dentre esse grupo, Robert Owen é considerado o mais importante; no desenvolver de suas atividades de administrador de empresas, ele passou a observar as severas condições a que eram submetidos os trabalhadores, e em consequência disso resolveu dedicar-se a criação de cooperativas. Durante o período em que esteve na Escócia, após assumir a direção de uma empresa de algodão, estabeleceu um regime de trabalho de dez horas, além de oferecer educação escolar a seus empregados. Por essas e outras ações em benefício às condições de trabalho nas empresas, Owen é considerado por muitos como o pai da Responsabilidade Social Corporativa, muitas vezes denominada pela sigla RSC.

Esses pensadores defendiam o modelo de sociedade que consideravam o ideal, onde as classes sociais vivessem em harmonia, que o trabalho fosse valorizado, e que a busca desenfreada do lucro, não estivesse acima do bem comum. Foi partir dessa ideologia que, o tema responsabilidade social começou a ser inserido no contexto das organizações e seus negócios, no fim do século XIX, e durante o século XX (COELHO, 2010).

Sendo assim, podemos afirmar que as ações de responsabilidade social no século XIX, partem do princípio da filantropia, e ações individuais e voluntárias de alguns empresários. É o que fica evidente no livro escrito no ano de 1899 pelo empresário americano Andrew

Carnegie (1835-1919), denominado *The gospel of wealth* (O evangelho da riqueza). No livro Carnegie, defende suas preocupações sociais, tidas como inovadoras em seu tempo, suas ideias estavam alicerçadas em dois princípios: o da caridade e da custódia.

Segundo ele, o princípio da caridade obriga as pessoas de posse, a ajudarem os mais necessitados, como pobres, doentes, e idosos, através de doações a igrejas, orfanatos e asilos. Cada um decidia quanto e onde empregar esses recursos, ele afirmava que essa era uma atividade exclusiva dos indivíduos e que não cabiam às organizações.

O outro princípio, o da custódia, baseava-se na doutrina bíblica, princípio em que as empresas e os ricos, eram guardiões das riquezas, e que deveriam zelar por elas, empregando-as quando necessário, ao bem comum dos indivíduos e da sociedade.

Seguindo essa mesma concepção, outros empresários partiram do princípio da filantropia para realizar suas ações sociais, é o caso dos milionários americanos Rockefeller e Vanderbilt, que iniciaram tal prática, a partir de doações e criação de fundações. A maior parte das universidades norte-americanas, Harvard, Columbia, Yale, que hoje lideram os rankings das melhores do mundo, foram fundadas e se desenvolveram com a doação desses empresários.

No ano de 1919, ocorreu um fato importante ligado à responsabilidade social corporativa, o julgamento na justiça americana, do caso Henry Ford, presidente e acionista majoritário da *Ford Motor Company*, versus um grupo de acionistas da empresa, liderado por John e Horage Dodge, que contestavam as ideias de Ford. No ano de 1916, alegando objetivos sociais, Ford não distribuiu com seus acionistas parte dos dividendos, revertendo-os para aumento de salários, fundo de reserva e investimento na capacitação da produção. No julgamento realizado na suprema corte de Michigan, o parecer foi favorável a John e Horage Dodge, justificando que a filantropia corporativa e o investimento na imagem da organização, para atrair consumidores, só poderiam ser realizados, para favorecer o lucro dos acionistas (ASHLEY, 2006 *apud* COELHO, 2010).

O entendimento que as organizações deviam apenas atender aos acionistas sofreu ataques após a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial. Diversas decisões nas Cortes Norte-americanas, como o caso de *A.P. Smith Manufacturing Company* versus Barlow, em 1953, a partir do qual a justiça norte-americana estabeleceu a lei da filantropia corporativa, determinando que uma organização pudesse promover o desenvolvimento social. (TENÓRIO, 2006).

A partir desse novo acontecimento, os defensores da ética e da responsabilidade social passaram a sugerir que a filantropia era uma ação legítima da empresa, já que ela estava



inserida no contexto social, e sua atuação envolvia outros atores como os seus funcionários, comunidades, e ambiente físico em que estava presente. Além disso, os movimentos dos direitos civis e as regulamentações governamentais surgidas nesse momento passaram a responsabilizar também as grandes organizações pelos problemas sociais, já que, com seu poder de acúmulo e concentração de riquezas, as empresas traziam consigo uma enorme responsabilidade em transformar e melhorar o meio social. (TENÓRIO, 2006).

Em contrapartida, surgiu um grupo denominado os liberais, que possuía entre os seus membros, o economista americano Milton Friedman (1970), que num artigo publicado na *New York Times Magazine*, intitulado *The social responsibility of business it to increase its profits* (A responsabilidade social dos negócios é incrementar os lucros), ataca severamente a abordagem da responsabilidade social e filantrópica no mundo dos negócios, afirmando que, a única responsabilidade da empresa é para com seus acionistas. (OLIVEIRA, 2008).

Partindo dessa discussão ideológica na década de 1970, o debate acadêmico sobre a responsabilidade das empresas ganha fôlego, surgindo uma série de autores que se dedicam a escrever sobre o tema, com abordagens variadas sobre o conceito de responsabilidade social, e que embasaram o que hoje conhecemos como responsabilidade social corporativa.

## **2.2 Responsabilidade social no Brasil**

A história de Responsabilidade Social no Brasil não possui um início preciso, havendo registro de ações sociais de empresários desde o Século XIX. Mas é na década de 1960, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) que surge o reconhecimento da função social das empresas em nosso país, na carta emitida pela associação em 1965, denominada “Carta de Princípios Cristãos de Empresas”, é citada pela primeira vez a expressão responsabilidade social das empresas. O documento, entre outras coisas, destaca os alarmantes desníveis econômicos, e o enorme atraso em certas áreas do país, em parte, por não ter o setor empresarial tomado ainda consciência das suas responsabilidades sociais, (DIAS, 2012).

No ano de 1977, foi realizado o 2º Encontro Nacional dos Dirigentes de Empresas, organizado pela ADCE, cujo tema central foi o Balanço Social nas Empresas.

Em 1982, a Câmara Americana do Comércio de São Paulo (Amcham-SP) instituiu o prêmio ECO (Empresa-Comunidade), com o objetivo de incentivar ações sociais por parte das empresas nas áreas de cultura, educação, meio ambiente, participação comunitária e saúde.

Na década de 1980, surgem os primeiros balanços sociais no Brasil. Sendo a Nitrofértil, uma estatal com sede na Bahia, a primeira a divulgar suas ações de Responsabilidade Social através desse documento, adotando como estilo a literatura de cordel. Seguindo a nova tendência a Ultrafértil 1985, e a Eucatex 1986, também publicam seus balanços sociais. O IBASE nos traz uma definição desse documento como sendo:

O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. (Disponível em: <[www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)>).

Em 1988, foi realizada a primeira reunião do que viria a ser denominado de Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), com um debate sobre filantropia patrocinado por representantes das filiais brasileiras da *Alcoa* e da *Kellogg Foundation*, em colaboração com a Amcham. (DIAS, 2012).

No ano de 1993, o Sociólogo Herbert de Souza, mais conhecido como Betinho, em parceria com o Instituto Brasileiro de Análises Sociais Econômicas – IBASE, lançam a Campanha Nacional de Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e Pela Vida, e recebem o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE). Pode-se dizer que esse é um marco da aproximação dos empresários brasileiros com ações sociais, e que Betinho se tornou um dos principais ativistas na defesa dos direitos dos cidadãos, e responsabilidade de todos os setores da economia nas melhorias sociais.

Em 1998, foi criado pelo empresário *Oded Gajew*, um dos fundadores da empresa *Grow Jogos e Brinquedos*, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, voltado para disseminar as práticas de responsabilidade corporativa no interior da comunidade de negócios. Embasado em princípios básicos que norteiam suas práticas, o Instituto Ethos, pode ser assim descrito:

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. (Disponível em: <[www3.ethos.org.br](http://www3.ethos.org.br)>).

O Instituto desenvolveu ao longo dos anos várias estratégias de sensibilização da responsabilidade social, entre as quais: publicações, indicadores, prêmios, dentre outros, tornando-se referência quando se fala na gestão da responsabilidade social corporativa.

A ABNT, em concordância com as novas demandas em relação à responsabilidade social, formou em dezembro de 2002, um grupo de trabalho para o desenvolvimento de uma

Norma Brasileira de Requisitos em Sistemas de Gestão de Responsabilidade Social. Promovendo uma consulta nacional com a participação de vários interessados, empresas, sociedade civil, organizações públicas, ONGs, governos, universidades, especialistas, entre outros.

Em dezembro de 2004, dois anos após a fase de preparação, foi publicada a norma ABNT NBR 16001 – Responsabilidade Social – Sistemas de Gestão – Requisitos. A norma tem como objetivo estabelecer “os requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social, permitindo a organização, formular e implementar uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros”, como seus compromissos éticos e sua preocupação com promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável, incluindo a transparência das suas atividades.

Em conformidade com seu papel perante a sociedade desde sua criação – disseminar as práticas de responsabilidade social no interior da comunidade de negócios – o Instituto Ethos lançou em fevereiro de 2011, a “Plataforma por uma economia verde e responsável”, onde apresenta estratégias para alcançar esse objetivo, que engloba um conjunto de ações que integram uma agenda nacional suprapartidária que envolva as principais forças da mudança numa ampla mobilização social, (DIAS, 2012, p. 45).

É notória a preocupação das organizações com tema responsabilidade social, em âmbito nacional e internacional, é quase unânime a ideia de que as empresas possuem uma responsabilidade para com o meio em que estão inseridas, e que, é uma questão de sobrevivência o desenvolvimento de políticas que valorizem a promoção do bem estar social, buscando sempre alternativa e alianças junto ao governo, e entidades da sociedade civil, para alcançar tais objetivos.

### **2.3 Dimensões da responsabilidade social corporativa**

Não existe uma definição consensual sobre o que seja a responsabilidade social corporativa. Muitas pessoas associam responsabilidade social corporativa a típicos projetos sociais ou ambientais, implantados por empresas, e que são expostos na mídia a todo o momento, como por exemplo, a construção de creches, e áreas de lazer em comunidades carentes. Essas ações são consideradas como filantropia, ou simplesmente ação social. A responsabilidade social em uma empresa vai muito além de fazer uma ação social.

Para entendermos melhor a diferença entre esses conceitos, vejamos o que nos diz alguns estudiosos, e qual a definição aceita por eles. Segundo (DIAS, 2012, pág. 20):

Responsabilidade Social é um conjunto de ideias e práticas da organização que fazem parte de sua estratégia e que tem como seu objetivo evitar prejuízos e/ou gerar benefícios para todas as partes interessadas (*stakeholders*) na atividade da empresa (consumidores, empregados, acionistas, comunidade local, meio ambiente e etc.) adotando métodos racionais para atingir esses fins e que devem resultar em benefícios tanto para a organização como para a sociedade.

Nos trabalhos publicados sobre RS, encontram-se três abordagens principais de como articular as responsabilidades empresariais com os âmbitos econômicos, social e ambiental. Considerando a proposta de Friedman (1970) que afirma existir um limite mínimo de responsabilidade social por parte da empresa – voltada sempre em benefício do negócio – já que o objetivo da empresa é para com seus acionistas. A segunda abordagem a ser considerada é a de Carroll (1979) ele fala que, a única responsabilidade da empresa é a econômica, e somente quando essa for satisfeita, é que ela poderá se envolver no âmbito social e ambiental. A última abordagem, a dos *stakeholders*, defendida por vários autores como por exemplo, Freeman (1984); Donaldson e Preston (1995); Mitchel, Agle e Wood (1997); e Davenport (1998), considera que a empresa é uma organização fundamentalmente social, com várias responsabilidades econômicas, sociais e ambientais com seus diversos *stakeholders* internos e externos à empresa, essa linha de pensamento é a atualmente aceita.

A proposta atual de RS foi concebida com a criação no ano de 2010, após cinco anos de trabalho, da norma de responsabilidade social (ISO 26000), lançada no dia 1º de novembro em Genebra, Suíça. O surgimento da norma de RS é o ponto culminante no processo de afirmação do conceito que visa envolver toda a organização num compromisso de desenvolvimento não só econômico, mas também socioambiental. O texto afirma que,

Responsabilidade social é a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de comportamento transparente e ético que: contribua para o desenvolvimento sustentável, para a saúde e o bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas dos stakeholders; esteja em conformidade com a lei, seja aplicável e consistente com as normas internacionais do comportamento; seja integrado em toda a organização e praticado em seus relacionamentos. (ISO, 2010 apud DIAS, 2012, pág. 21).

Além dessa definição de RS que tende a ser universal, podemos citar ainda outras tantas, tais como, da União Europeia que afirma “a RS é um conceito segundo o qual as empresas integram voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”, (OLIVEIRA, 2008). A do Banco Mundial fala que:

Responsabilidade Social corporativa é o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável através do

trabalho com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo a fim de melhorar suas vidas de maneira que seja bom para os negócios e para o desenvolvimento. (Disponível em: <<http://www.worldbank.org/>>)

E por fim, o conceito responsabilidade social empresarial, adotado pelo Instituto Ethos, importante organização brasileira, que se dedica ao estudo das responsabilidades sociais das empresas para com a sociedade, e assim afirma:

Responsabilidade social empresarial é 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 compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (OLIVEIRA, 2008, p. 73).

É muito importante ressaltar que, dentre as diversas definições de Responsabilidade Social, há uma convergência em alguns pontos principais. São destacados no quadro a seguir:

**Quadro 1:** Pontos de convergência entre as definições de responsabilidade social

PONTOS DE CONVERGÊNCIA	DESCRIÇÃO
Compromisso Social das Empresas	Refere-se à responsabilidade ou compromisso das organizações de atuarem de tal modo que agreguem valor à sociedade, contribuindo efetivamente ao seu desenvolvimento social.
Decisão Voluntária	É o caráter voluntário, não regulado pela legislação, é destacado nas definições de RS. Trata-se de uma decisão tomada no âmbito interno da empresa.
Conduta Ética	Considera-se a ética além das expectativas tradicionais das empresas, e inclui as expectativas da sociedade sobre o que significam práticas de negócios aceitáveis.
Benefício para a Sociedade	A maioria das definições especifica as partes da sociedade que deve ser beneficiada, muitas utilizam o conceito de ( <i>stakeholders</i> ), que são as partes interessadas e que tem alguma relação com a empresa. Mas de forma generalista a definição que se firma é a de que, toda a sociedade deve ser beneficiada com as ações de RS, não exclusivamente as partes interessadas.
Desempenho ambiental	Embora o conceito de RS seja bastante amplo, envolvendo vários aspectos das atividades empresariais, algo que está sempre presente é a preocupação com o meio ambiente, o que pode ser evidenciado mesmo que de forma implícita na maioria dos conceitos de RS.
Adaptabilidade	Muitas das definições fazem referência à necessidade de adaptação da RS ao contexto e à realidade específica de cada sociedade em que opera a organização

Fonte: Dias, (2012, p. 22)

O que fica claro ao estudar todos os conceitos adotados à RS é que, as ações adotadas pela empresa nesse âmbito, não se constituem em mais uma moda passageira de gestão, a RSC hoje é um diferencial nas atividades empresarias, por esse motivo é preciso estar atento ao impacto econômico direto de uma atitude socialmente irresponsável, como o recebimento de multas, paralisações e indenizações, como também o impacto sobre a marca da empresa em longo prazo. Hoje muitas empresas possuem marcas que ultrapassam a casa dos milhões, e a adoção de políticas empresarias que englobem questões sociais e ambientais, tendem a fortalecer ainda mais essa marca perante a sociedade, e conseqüentemente o seu valor, ou no caso inverso, podem destruir grandes empresas, sendo imputado a elas o rótulo de empresas de má conduta e ou reputação duvidosa.

Nesse contexto é necessária a adoção da gestão da responsabilidade social nas empresas, começando-se com a identificação dos atores internos da organização. Os funcionários exercem um importante papel para empresa, são eles que se relacionam com esta de vários modos, constituindo-se num dos mais importantes *stakeholders* ao qual deve ser dedicada atenção especial na gestão da RS. As pessoas que integram o quadro de pessoal da organização se relacionam com esta, primeiramente devido ao seu contrato de trabalho, além disso, são consumidores de seus produtos e usuários de seus serviços, pode pertencer à comunidade local onde a empresa está situada, além de poder ter algum tipo de participação no capital da organização. Segundo Dias (2012, pág. 177):

Os trabalhadores de uma empresa quando envolvidos com a gestão da RS, assumem um compromisso superior a outros *stakeholders*, na exigência de que a organização assuma comportamentos socialmente responsáveis. O êxito de um sistema de gestão depende fundamentalmente do seu envolvimento. Os funcionários e seus representantes devem atuar como motores da RS da empresa. A participação dos funcionários em matéria de RS deve ser negociada, com o estabelecimento de pactos e acordos, nos quais estarão definidos a forma de atuação e implantação do sistema de gestão da RS e, particularmente, no que diz respeito à questão social e trabalhista.

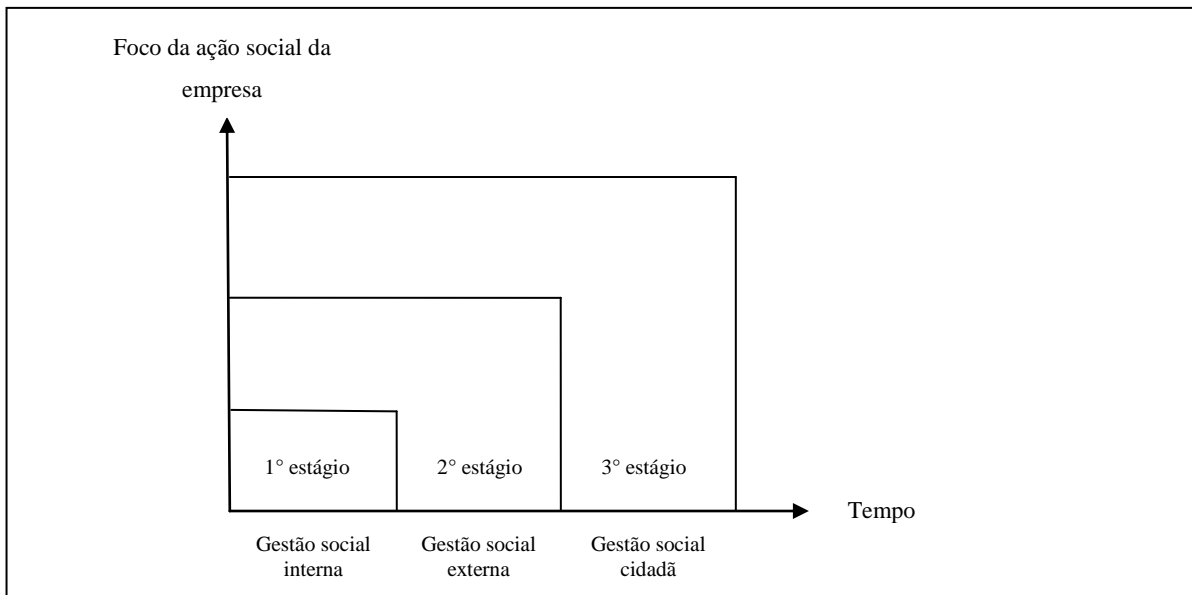
Outro fator essencial que deve ser levado em consideração é a relação com a comunidade em que a empresa está inserida, a empresa socialmente responsável não se limita a ceder suas instalações para a prática de esportes, ou eventos sociais promovidos na comunidade, e escolas da redondeza. Os trabalhos devem possuir uma amplitude bem maior, como ações de fomento e desenvolvimento social, inserção e apoio social, objetivando sempre a promoção e a qualidade de vida dos integrantes da comunidade, podendo abranger o âmbito local e também ampliar essa abrangência. De acordo com Melo Neto e Froes (2001),

A empresa socialmente responsável torna-se cidadã porque disseminam novos valores que restauram a solidariedade social, a coesão social e o comportamento social com equidade, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos que vivem na sociedade.

Os problemas na gestão social são muitos, e as dificuldades são grandes, mas nada que uma gestão comprometida, com objetivos definidos, pautados na eficácia e eficiência não possa resolver alinhando a governança empresarial as grandes demandas sociais hoje existentes. A RSC não é um resultado, uma condição permanente atribuída às organizações sociais que demonstram uma cidadania empresarial. Trata-se de mais amplo, é um processo dinâmico a ser conduzido com vigilância permanente, de forma inovadora, amparado por mecanismos renovadores e de sustentabilidade. A função social da empresa deve ser objeto de ações sociais permanentes, face ao enfrentamento das demandas sociais detectadas no dia-a-dia.

O dinamismo da gestão da RSC se dá através do alcance sucessivo de etapas de um processo, onde o que caracteriza cada etapa é a definição do foco das ações sociais. Segundo Melo Neto e Froes, (2001) esse ato contínuo pode ser dividido em pelo menos três estágios da responsabilidade. Eles são representados na figura 1 a seguir.

**Quadro 2:** Estágios da responsabilidade social corporativa



Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p. 81).

O 1º estágio está relacionado à gestão social interna da empresa, englobando suas atividades regulares, tais como saúde do trabalhador, segurança, benefícios, qualidade de vida

e do ambiente do trabalho, tendo como alvo de suas ações o trabalhador, e em alguns casos estendendo-se aos seus familiares.

O 2º estágio refere-se a gestão social externa à empresa. Ela nasce da necessidade de sanar alguns problemas causados pela atuação da empresa, no âmbito do meio ambiente (poluição, uso de recursos naturais como água, madeira), à sociedade (ocupação de espaços onde existiam moradores, demissões), e aos seus consumidores (segurança e qualidade dos seus produtos). O foco das ações desenvolvidas se amplia, pois nesse estágio as ações não se limitam aos funcionários e seus familiares, e sim a toda população onde a empresa está inserida.

O 3º estágio caracteriza-se pela gestão social cidadã, onde as ações sociais desenvolvidas pela empresa extrapolam a comunidade ao redor de onde ela está inserida, a sociedade como um todo é beneficiada, mesmo que de forma indireta.

Empresas com projetos nesse patamar (estágio 3), fomentam o desenvolvimento social local e regional, alavanca a economia através de incentivo a geração de empregos e negócios. Assim desenvolve ações de sustentabilidade social, como por exemplo, criação de escolas, cursos técnicos, cursos profissionalizantes. Realiza, juntamente com o governo, campanhas de conscientização social e promove a cidadania.

Dessa forma, é nítido que não apenas as definições de RSC são divergentes, mas também as formas com que é praticado esse tipo de responsabilidade. Implícito a apresentação dessas formas de atuação, encontram-se os motivos que levam as empresas a atuarem de forma socialmente responsável, os benefícios e os beneficiados dessa atuação social.

Por convicção pessoal dos seus dirigentes, filosofia, valores e princípios, até mesmo por inteligência empresarial, as empresas estão percebendo a necessidade de um novo comportamento (GRAJEW 2000 apud COELHO, 2010).

Peliano (2002 apud COELHO, 2010) afirma que as razões são complexas e interdependentes e dentre os fatores motivacionais são evidenciados questões de foro íntimo, espírito humanitário, globalização, reputação empresarial, etc.

Machado Filho (2006 apud COELHO, 2010) enfoca os ganhos do “capital reputacional” que uma empresa pode adquirir a partir de uma atividade socialmente responsável.

Os investidores são mais propensos a confiar seus recursos a empresas que desfrutam de uma reputação superior, em função dos menores riscos percebidos e das maiores oportunidades potenciais de negócios. (MACHADO FILHO, 2006, p.67).



Faz-se importante mencionar que, mesmo havendo especificidades e particularidades entre as organizações e as práticas de responsabilidade social, é evidente a presença de fatores comuns como: o reconhecimento de que existem graves problemas sociais e que as empresas têm um papel a cumprir no enfrentamento desses problemas; a compreensão da compatibilidade entre rentabilidade econômica e filantropia empresarial; a preocupação em reverter à imagem negativa do empresariado; o esforço na promoção da comunicação entre diversos setores da sociedade, em face de negação do Estado em cumprir seu papel na formulação e implantação de políticas públicas de promoção social (COELHO, 2010).

### 2.3.1 Responsabilidade social interna e externa

Um dos aspectos principais do ponto de vista da aplicação prática da responsabilidade social são o reconhecimento e identificação dos *stakeholders* ou partes interessadas para integrar suas expectativas na estratégia da empresa.

Nesse sentido, Dias (2012) divide a responsabilidade social em duas dimensões, a interna e externa. Dias (2012, p. 67) assim as define,

A dimensão interna afeta particularmente os empregados e o meio ambiente e inclui a gestão de recursos humanos, a saúde do trabalhador no trabalho, a adaptação à mudança e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. A dimensão externa recolhe as relações externas com a comunidade, com fornecedores e consumidores, os direitos humanos e os problemas ecológicos globais.

Dessa forma, pode-se entender que a dimensão interna está relacionada com a função da empresa de modo geral, e que envolve a geração de riqueza e a oferta de trabalho. Em termos sociais, as práticas sociais internas afetam os trabalhadores e seus familiares.

Os empregados de uma empresa constituem o mais importante recurso para o bom desenvolvimento das suas atividades. Hoje já existe um consenso entre o empresariado que, o investimento em pessoas, é essencial para o desenvolvimento de uma empresa forte, e com capacidade competitiva no mercado. O aumento na produtividade é o maior retorno obtido pela empresa, no processo de gestão de investimento no público interno. A produtividade do trabalho aumenta como decorrência da maior satisfação, motivação e capacitação dos seus empregados.

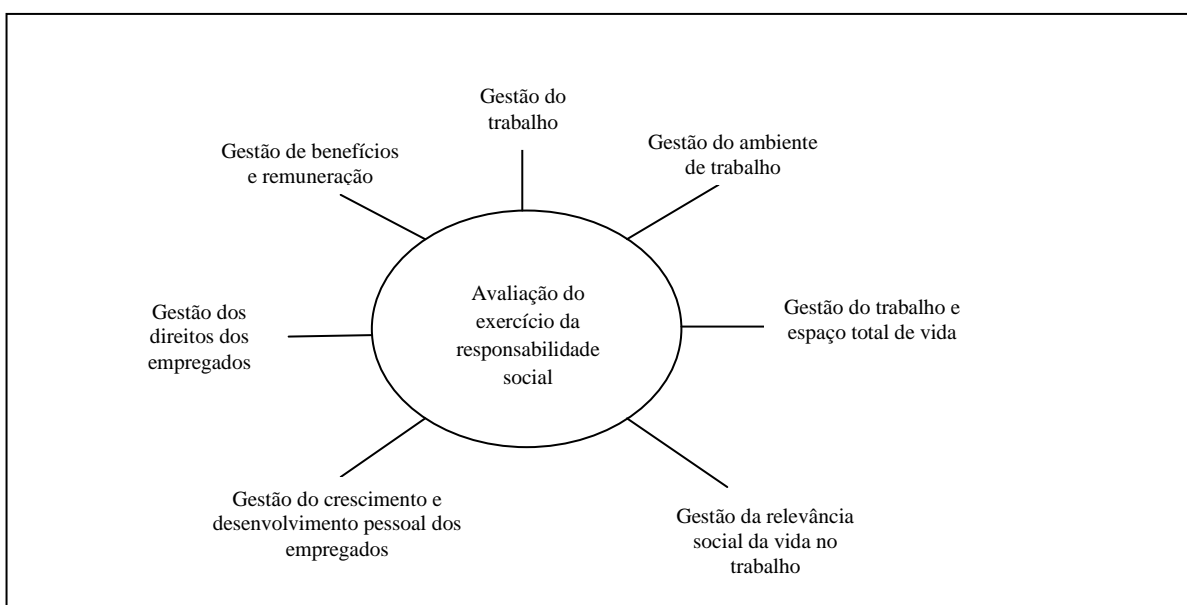
Além do retorno do investimento pelo aumento da produtividade, outros tipos de retorno podem ser adquiridos, pela empresa socialmente responsável, tais como, retenção de

talentos; redução do índice de abstenção; melhoria do clima organizacional; redução de custos com ações na justiça do trabalho; melhoria na qualidade de vida do trabalhador; aumento da autoestima dos empregados, dentre muitos outros. (MELO NETO E FROES, 2001).

Ao contrário do que muitas empresas que são adeptas do Balanço Social ainda pensam, o exercício da responsabilidade interna para fins de certificação, vai muito além de pagamentos de dividendos, gestão de benefícios, e remuneração. Outras áreas ainda negligenciadas devem ser levadas em consideração.

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), essas áreas estão divididas conforme é demonstrado na figura 2 a seguir.

**Quadro 3:** Área de avaliação do exercício da responsabilidade social interna.



Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p. 112).

A gestão do trabalho envolve questões relacionadas à duração da jornada de trabalho, distribuição de carga de trabalho, desenhos de cargos e posto de trabalho, matérias e equipamentos, desenvolvimento habilidades e capacidades.

Na gestão do ambiente de trabalho, são levados em conta fatores como qualidade do gerenciamento das ações físicas, sociais, e psicológicas que afetam o desempenho das pessoas no trabalho (tais como clima, aspectos ergonômicos, estresse).

A gestão da relevância da vida social no trabalho compreende a visão do empregado, quanto à imagem e ao exercício da responsabilidade social da empresa, a qualidade dos seus produto e serviços, a valorização e participação no trabalho.

Na gestão do trabalho e espaço total de vida, devem-se incluir aspectos que tornam equilibrados a vida no trabalho e a vida pessoal do trabalhador.

A gestão dos direitos dos empregados trata de direitos trabalhistas, liberdade de expressão, e privacidade dos empregados dentro das empresas.

Na gestão do crescimento e desenvolvimento dos empregados, são levadas em conta, as políticas adotadas pelas empresas para o crescimento pessoal, perspectivas de carreira, e a segurança no emprego.

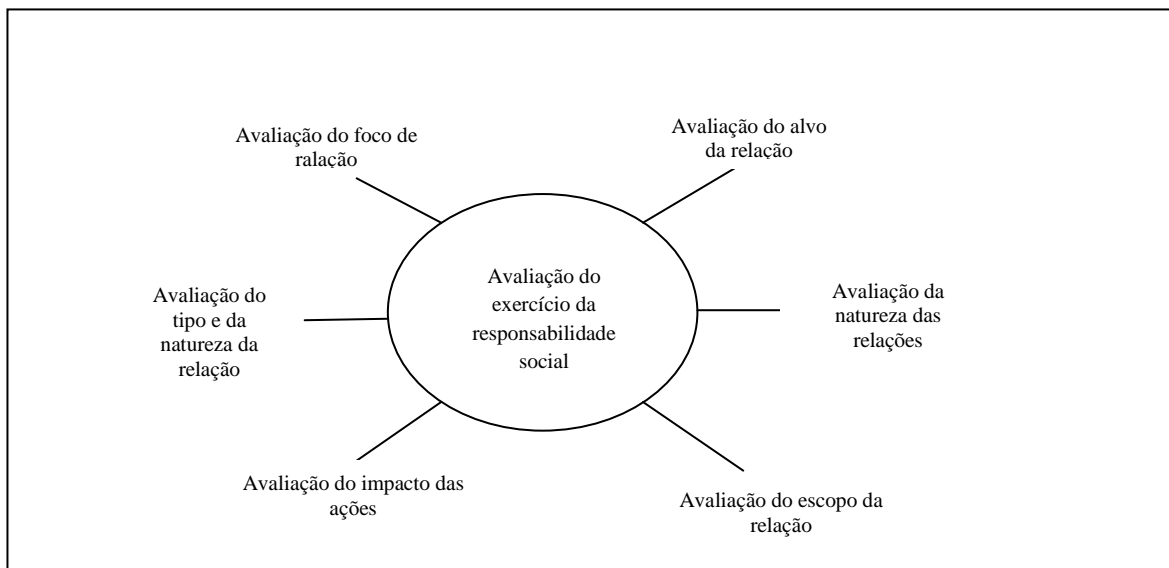
E por último, mas não menos importante, a gestão de benefícios e remuneração, que engloba o número e tipos de benefícios oferecidos pelas empresas, aos empregados e seus dependentes, a remuneração recebida, e como é feito o seu cálculo.

Partindo para a outra dimensão da responsabilidade social presente nas empresas, analisaremos agora a dimensão externa. Dias (2012, p. 73) afirma que,

Nos dias de hoje, o valor da empresa tem cada dia menos a ver com valor contábil e mais a ver com o valor de mercado. Nesse sentido, as variáveis a serem consideradas na dimensão externa de responsabilidade social dizem respeito à gestão responsável de um conjunto de ativos intangíveis: vinculação com o entorno local, relação com o entorno comercial e produtivo (fornecedores, parceiros comerciais, autoridades públicas, consumidores), relação com o entorno internacional, e com os problemas ambientais globais.

Para avaliar a responsabilidade das empresas nessa dimensão, Melo Neto e Froes (2001), apresentam critérios que devem ser levados em consideração, estes são descritos na figura a seguir,

**Quadro 4:** Avaliação das relações da empresa com a comunidade



Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p. 124).

O tipo da natureza da relação se é direta, através de projetos sociais próprios, ou indireta, por meio de doação.

Foco da relação se está centrada em problemas sociais prioritários, ou em problemas sociais secundários.

O alvo das ações se está focalizado e direcionado para comunidades e populações-alvo, ou se disperso para diversas comunidades e segmentos populacionais.

A natureza das ações, se as ações são de inserção ou de fomento ao desenvolvimento social ou de voluntariado.

O escopo da relação é estrito a um órgão ou entidade, ou é mais ampla, envolvendo diversos parceiros.

O impacto das ações, se contribui para a melhoria da qualidade de vida da população ou se, além disso, também contribui, para o desenvolvimento sustentável da comunidade local ou regional.

## **2.4 Críticas à RSC**

Embora os motivos para a implantação de políticas de gestão da RSC sejam justos, ainda não há um consenso por parte dos altos executivos, sobre sua aplicação ao mundo dos negócios. Ainda existem aqueles que se opõem (na maioria das vezes de forma implícita), sobre a aplicabilidade desse tipo de política, e como isso traria benefícios para a empresa.

A discussão está centrada nos graus de responsabilidade imputados as empresas, e no conteúdo da RS, não mais no fato da empresa ser ou não socialmente responsável, quanto a isso é quase unânime a opinião de que, de alguma forma a empresa deve ser responsável, a questão é o quanto ser responsável.

A preocupação com a ética e com a RSE encontra-se firmemente inscrita na agenda de debates contemporânea. No mundo dos negócios, e das grandes corporações transnacionais em particular, os discursos e iniciativas relativos ao tema já chegaram mesmo a tornar-se lugar-comum.

A argumentação contrária à responsabilidade social foi ferrenhamente defendida por dois autores principais, Milton Friedman (1970) e Theodore Leavitt (1958), eles argumentavam que só há uma responsabilidade social da empresa, basicamente restrita ao interesse dos acionistas, que é aumentar os benefícios econômicos.

A responsabilidade social da empresa consiste em aumentar seus próprios lucros (...). A maior parte daquilo que se debate a propósito de responsabilidade da empresa não passa de tolices. Para começar, apenas indivíduos podem ter responsabilidades; uma organização não pode tê-las. Eis, portanto a questão que devemos nos colocar: será que os administradores - desde que permaneçam dentro da lei - possuem outras responsabilidades no exercício de suas funções além daquela que é aumentar o capital dos acionistas? Minha resposta é não, eles não têm. Friedman (1970 apud OLIVEIRA, 2008, P. 67).

O argumento de Friedman (1970) é que a responsabilidade social das organizações deveria estar orientada para gerir recursos e dedicar-se ao crescimento de forma que não represente um ônus para as empresas. Portanto, ao administrarem com eficiência, criando empregos, pagando impostos e gerindo de forma lucrativa, as firmas estariam agindo responsabilmente. Tanto Levitt (1958) quanto Friedman (1962; 1970) argumentaram que as ações sociais são preocupações que dizem respeito a outras instituições, por exemplo, à Igreja e ao Estado.

Nos anos 1970, algo similar à década anterior relativo à proliferação do tema, continua a acontecer, mas também surgiram abordagens alternativas relacionando a RSC ao Desempenho Social Corporativo (CSP). Dentre as contribuições mais relevantes estão os trabalhos de: Johnson (1971), que aborda o equilíbrio entre os interesses da empresa e sociedade e a consciência que as empresas realizam programas sociais para acrescentar lucro; Steiner (1971) explora a ideia de maximização da utilidade, tendo o lucro como fonte da responsabilidade social e a função do negócio contribuindo para a sociedade. Além disso, a publicação do Comitê para o Desenvolvimento Econômico (CED), de 1971, incluía 4 preocupações com as responsabilidades amorfas que as empresas deveriam considerar, tais como questões relacionadas à pobreza, exclusão, degradação urbana, entre outras. Manne e Wallich (1972) focalizaram a dimensão econômica, mas sugeriram o apoio social para alcançar as metas essenciais da organização. Sethi (1975) procurou distinguir o comportamento corporativo entre obrigação social, responsabilidade e “responsividade” social.

São também representantes dessa corrente que defende o inter-relacionamento empresa sociedade, Preston e Post (1975) atribuindo ao debate outro enfoque, o da responsabilidade corporativa como responsabilidade no contexto da vida pública; e Carroll (1977; 1979), que de forma genérica, admite que os programas sociais possam gerar lucros para as empresas (CARROLL, 1999; BAKKER; GROENEWEGEN; HOND, 2005). Nessa década, a ideia de responsabilidade do indivíduo é substituída por uma nova percepção de que

as empresas possuem responsabilidades, e como agentes morais devem responder por seus atos.

Nos anos 1980 surgiram menos definições e mais pesquisas, para se medir e administrar a RSC. Destaca-se ainda, o aparecimento de temas complementares, o que na perspectiva de Carroll (1999) estimulou o processo de institucionalização da responsabilidade social. Dentre os temas complementares mais relevantes indica-se: responsividade, Desempenho Social Corporativo (CSP), política pública, ética nos negócios, e teoria dos *stakeholders*.

Atualmente, ao discutir as possíveis convergências e incompatibilidades em busca de um paradigma para a RSC, o que se percebe é a confirmação de uma tendência que já se desenhava nas décadas anteriores em integrar constructos fundamentais e complementares. Schwartz e Carroll (2003; 2007) sugerem que para atingir o *status* de paradigma, o conceito de RSC mantenha uma relação de integração e complementaridade entre a ética empresarial, cidadania corporativa, gestão de *stakeholders* e sustentabilidade.

Todavia, independente de qualquer paradoxo, as organizações produtivas passaram a compreender que o objetivo exclusivo de maximizar o lucro para seus acionistas, obedecendo às leis, sem fraudes, conforme considerava Friedman (1970), vêm sendo questionado pela sociedade que legitima a existência do negócio. Nesse contexto, as organizações na atualidade já compreendem que, as adoções de políticas de responsabilidade social trazem muitos benefícios, e que constituem um investimento e não um gasto, e possuem uma visão mais ampla da função empresarial, na qual o econômico é inseparável do social.

### 3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE PESQUISA

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que necessita de um tratamento científico. E um dos caminhos para se conhecer a realidade ou o para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade, ela busca encontrar respostas para questões propostas, utilizando para isso métodos científicos (MARCONI, LAKATOS, 2001).

Santos (2003) complementa o conceito de pesquisa afirmando que, é por meio da pesquisa que se pode alcançar e dominar novos conhecimentos de forma metódica. Com esse procedimento técnico o homem redescobre verdades que antes permaneciam obscuras.

Essa pesquisa assume uma abordagem qualitativa. As investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objetivo situações complexas ou estritamente particulares. Segundo Richardson (2003, p.80),

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos indivíduos.

Em relação aos objetivos, a pesquisa desenvolvida assume uma abordagem exploratória e descritiva. Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória é utilizada com o objetivo de proporcionar uma familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Alves (2007) complementa que, nesse tipo de pesquisa o autor busca aprofundar ideias, sobre o objeto de estudo, através de levantamento bibliográfico e o uso de entrevistas com pessoas que já tiveram experiência acerca do objeto a ser estudado. Já a pesquisa descritiva, é utilizada quando se deseja expor características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2011). É utilizada quando já são conhecidas características do objeto de estudo. Nesse caso o pesquisador descreve fatos e fenômenos, sem manipulá-los.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados na coleta de dados secundários, a pesquisa é classificada como bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica segundo Alves (2007) é aquela desenvolvida exclusivamente a partir de fontes já elaboradas, tais como livros, artigos científicos, e impressos diversos. Alves (2007) afirma que os dados coletados na pesquisa documental são aqueles que não receberam tratamento analítico, por exemplo, certidões, atas, laudos, cartas pessoais, fotografias, entre outros. Na pesquisa utilizou-se de

livros, periódicos, artigos científicos, além de dados como documentos internos da instituição, memorandos, resoluções, manuais que, retratavam o assunto e instituição abordada.

Os dados primários foram obtidos através da aplicação de um questionário estruturado, construído pelos autores Melo Neto e Froes (2001). O questionário contém 55 questões fechadas e de múltipla escolha, que abordam a responsabilidade social das empresas, segundo a visão de seus colaboradores e dividido de acordo com quadro a seguir:

**Quadro 5:** Avaliação do exercício da responsabilidade social

INTERNA	EXTERNA
A) Gestão de benefícios e sistema de remuneração.	Foco de relação.
B) Gestão do trabalho.	Alvo da relação.
C) Gestão do ambiente de trabalho.	Natureza das relações.
D) Relevância social da vida no trabalho.	Escopo da relação.
E) Gestão do trabalho e espaço social de vida.	Impacto das relações.
F) Gestão dos direitos dos empregados.	Tipo e da natureza da relação.
G) Gestão do crescimento e desenvolvimento dos empregados.	

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2001).

O método de análise dos dados obtidos nos questionários foi baseado na metodologia sugerida por Melo Neto e Fores (2001), conforme se descreve a seguir.

As perguntas referentes à responsabilidade social interna totalizam 38, divididas em sete categorias (A, B, C, D, E, F, G) conforme descrito na primeira coluna, do quadro um acima. A análise feita por categorias, visa identificar as respostas positivas (sim, adequada, todos e sempre, etc.), as respostas negativas (não, inadequada, nenhum, nunca, etc.), e as respostas neutras (não sei); logo após foi feito a tabulação, onde os dados obtidos são transformados em percentuais, conferindo valores de acordo com a escala abaixo, conforme sugere por Melo Neto e Fores (2001).

As perguntas referentes à responsabilidade social externa da empresa totalizam 17, e buscam identificar pontos de relação entre a empresa-comunidade, de acordo com os itens descritos no quadro um acima. Cada pergunta possui um atributo valorativo, que varia de x 1 a x 3, e cada resposta positiva sim equivale ao valor 1, sendo assim multiplica-se o valor 1



obtido na resposta sim, pelo atributo valorativo da questão que varia de x1 a x3, podendo totalizar no máximo 30 pontos.

O que importa nessa avaliação é a gestão centrada na variedade de opções. Ou seja, ações de natureza distinta, com focos, alvos e escopos diversos. Na contagem dos pontos, tal estratégia vai se refletir na opção pelas questões da maior pontuação (x3), o que totalizam entre 11 e 15 pontos. Tais empresas podem ser classificadas como boas gestoras de ações sociais, e responsabilidade com a comunidade, sua estratégia é, no entanto mais seletiva. Isso pode significar um maior retorno social, ou seja melhores resultados sociais com menores recursos investidos.

As empresas que totalizam mais pontos, entre 16 e 30, ao contrário, adotam estratégias sociais de caráter globalizante, pois centram suas ações em diversas frentes de atuação, desprendendo assim um alto volume de recursos, que nem sempre trazem o retorno social esperado.

Totalizando entre 6 e 10 pontos, estão as empresas que adotam uma estratégia social com elementos tradicionais e inovadores. Às vezes, utilizam adequadamente o foco e alvo de suas ações, mas pecam pela escolha da natureza, do escopo e do impacto dessas mesmas ações.

E por fim, as empresas que somam até 5 pontos, elas ainda estão no paradigma tradicional da gestão da responsabilidade social. São conservadoras em suas estratégias sociais, pecam pelo excesso de assistencialismo.

### **Quadro 3:** Escala de avaliação da RS Interna

PONTUAÇÃO OBTIDA	ESTÁGIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
Até 5 pontos	Estão no paradigma tradicional da R.S. Pecam pelo excesso de assistencialismo.
Entre 6 e 10 pontos	Adotam estratégia social com elementos tradicionais e inovadores. Pecam na escolha da natureza, do escopo e impacto de suas ações.
Entre 11 e 15 pontos	Empresas com boa gestão da R.S. em relação à comunidade. Adota estratégia seletiva, o que significa maior retorno social.
Entre 16 e 30 pontos	Adotam estratégias sociais de caráter globalizante. Centram suas ações em diversos canais de relação. O que gera maior emprego de recursos, e nem sempre se obtém o resultado esperado.

Fonte: Adaptado de Melo Neto, e Froes (2001, p. 129).

A forma para escolha da amostra da população a ser pesquisada, se deu através de pesquisa censitária. Malhotra (2001) define a pesquisa censitária como aquela que tem a pretensão de abranger a totalidade do universo sendo utilizada para populações pequenas.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 O Sesc e suas ações de responsabilidade social

O Serviço Social do Comércio (SESC) foi criado pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), cumprindo a determinação do Decreto-lei nº 9.853, de 13/09/1946, que prevê a criação da entidade com a finalidade de planejar e executar, direta ou indiretamente, medidas que contribuíssem para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias, bem como aperfeiçoamento moral e cívico da sociedade.

O SESC assim como outras empresas do Sistema “S”, são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, destinatárias de delegação outorgada, mediante lei, pelo Poder Público, para a execução de atividades de relevante interesse social, nas áreas de formação profissional e dos serviços sociais. Vale ressaltar que, o SESC não executa nem gerencia políticas públicas do governo.

Os recursos que mantêm o SESC são originados de contribuição compulsória, paga pelos empresários do segmento do comércio de bens, serviços e turismo que, repassam esses valores através das instituições de previdência social a que estão ligadas, que em seguida fazem o repasse ao SESC. Apesar de ser uma empresa de direito privado, o SESC precisa apresentar suas contas ao Ministério da Assistência Social e Combate a Fome, entidade pública a quem o SESC se vincula por força de lei. Tal medida faz-se necessária para que, a entidade cumpra de forma correta, suas atribuições e que não existam problemas na destinação das rendas compulsórias repassadas pelos empresários.

A entidade SESC está presente em todos os estados brasileiros. Cada estado possui uma Administração Regional, que segue as diretrizes do Departamento Nacional localizado na cidade do Rio de Janeiro.

A história do SESC no Rio Grande do Norte começa no ano de 1947, quando foi criado o Conselho Regional do SESC do Nordeste Oriental, com sede em Recife/PE, que abrangia os Estados da Paraíba, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

A princípio as atividades do SESC funcionavam através de uma Delegacia do SESC, instalada no Sindicato do Comércio Varejista de Natal, localizado no bairro da Cidade Alta. Tinha à frente o Delegado Jessé Pinto Freire que, entre os anos de 1947 e 1948, realizou um trabalho intenso de divulgação junto aos empresários do comércio, autoridades e sociedade potiguar.

Foi apenas no ano de 1949, que a Federação do Comércio do RN obteve autorização do Ministério dos Negócios do Trabalho, Indústria e Comércio, com sede no Rio de Janeiro, através de emissão de Carta Sindical, para criação dos conselhos do SESC e do SENAC no estado.

Ao longo dos anos, com a adesão dos empresários do comércio de bens, serviços e turismo, o SESC RN obteve grande desenvolvimento, tanto em termos fiscais como em número de atividades desenvolvidas. Hoje o SESC RN possui 11 unidades operacionais distribuídas pelo estado, são elas: Restaurante, Potilândia, Ponta Negra, Macaíba, Seridó, Mossoró, LER Zona Norte, LER Nova Cruz, LER São Paulo do Potengi, Hotel Enseada Ponta Negra, Pousada Enseada Ponta Negra.

Em seu quadro de pessoal o SESC RN possui 753 colaboradores que, exercem suas funções nas unidades espalhadas pelo estado.

O trabalho desenvolvido pelo SESC é dirigido pelo Departamento Nacional, e está dividido em 5 grandes áreas denominados programas, são elas: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência. Dentro de cada área são desenvolvidas uma série de atividades.

A Administração do SESC RN possui atividades em todos os programas que são estabelecidos pelo Departamento Nacional, no Programa Educação onde podemos destacar as atividades de educação infantil, fundamental, e EJA (ensino de jovens e adultos), que ocorrem na escola do SESC na unidade Potilândia, e nas unidades SESC LER, São Paulo do Potengi, Nova Cruz e Zona Norte. É oferecido educação básica, ao público prioritário, comerciários, como também a usuários, a preços acessíveis, e alguns casos subsidiados quase que totalmente pelo SESC.

No programa Saúde, são oferecidos serviços de Nutrição, como desjejum, almoços, lanches e jantar, em todas as unidades do estado. Sempre prezando pela qualidade da comida, respeitando os valores nutricionais necessários a uma boa alimentação, o que torna o serviço de nutrição uma das atividades mais utilizadas pela clientela do SESC. Além disso, são oferecidas atividades de assistência odontológica, através da clínica fixa e móvel de odontologia, educação em saúde e assistência médica.

O programa cultura engloba as atividades de biblioteca, apresentações artísticas, e desenvolvimento artístico e cultural. Através de cursos, oficinas, consulta ao acervo da biblioteca, dentre outros, a cultura é propagada entre a sociedade potiguar. Um exemplo desse trabalho é o “parcerias sinfônicas” que, mantém uma parceria com a escola de música da UFRN, mais precisamente com a orquestra sinfônica da universidade, e que apresenta todos

os anos um show concerto, homenageando um grande intérprete brasileiro, como Luiz Gonzaga e Vinícius de Moraes.

Já o programa Lazer, abarca as atividades de desenvolvimento físico esportivo, recreação, e turismo social. O desenvolvimento físico esportivo se dá através de ações que proporcionam aos comerciários, seus dependentes e o público em geral, a oportunidade de desenvolver uma vida mais saudável, através da prática esportiva, são oferecidos entre outros, natação, futsal, vôlei, caminhada, musculação, sempre com o acompanhamento de profissionais treinados e com o objetivo de melhorar a qualidade de vida do trabalhador.

E por último, mas não menos importante, está o programa Assistência, que desenvolve a ação comunitária e assistência especializada. Um grande diferencial deste programa é o PCG – programa de comprometimento e gratuidade – que oferece uma série de serviços à comunidade carente, através de subsídios repassados pelo Departamento Nacional, levando qualificação, e qualidade de vida a indivíduos de baixa renda.

Dessa forma, o SESC RN acaba por se tornar referência no atendimento ao trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo, proporcionando-lhes uma melhor qualidade de vida.

#### **4.2 Ações de RS interna**

Uma empresa para obter a certificação de socialmente responsável, deve preencher uma série de requisitos. Um deles, considerado por muitos autores o mais importante, trata da gestão da responsabilidade social interna da instituição.

Como agentes sociais, empregados e seus dependentes desempenham papéis dentro e fora da empresa. São promotores da responsabilidade social corporativa ao trabalharem como voluntários em programas sociais, ao difundirem valores éticos em suas relações com os diversos públicos da empresa, ao assumirem comportamentos sociais responsáveis em seu cotidiano de vida e de trabalho. (MELO NETO, FROES, 2001).

A empresa SESC possui um programa de Desenvolvimento Profissional e Valorização dos Recursos Humanos, que engloba investimento em gestão de pessoas, recrutamento e seleção, benefícios e qualidade de vida, assistência médica, segurança e saúde no trabalho, além de treinamento e desenvolvimento.

Analisando os dados obtidos a partir da aplicação do questionário de pesquisa, nota-se que a empresa possui no item B, um percentual de apenas 47% de respostas positivas, o que é considerado como um grau baixo. O item B trata da gestão do trabalho, e avalia a qualidade e

o gerenciamento da empresa em termos de jornada, carga, formas de organização, desenhos de cargo e postos, além do desenvolvimento e manutenção de talentos.

Tabela 1: **Avaliação da gestão da responsabilidade social interna.**

ITENS	ÁREA DE AVALIAÇÃO	PERCENTUAL	GRAU PRESENTE NA EMPRESA
<b>A</b>	GESTÃO DE BENEFÍCIOS E SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	50%	MÉDIO
<b>B</b>	GESTÃO DO TRABALHO	47%	BAIXO
<b>C</b>	GESTÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO	64%	MÉDIO
<b>D</b>	RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO	65%	MÉDIO
<b>E</b>	GESTÃO DO TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA	81%	ALTO
<b>F</b>	GESTÃO DOS DIREITOS DOS EMPREGADOS	58%	MÉDIO
<b>G</b>	GESTÃO DO CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS	55%	MÉDIO

Fonte: Dados da pesquisa.

Já os itens A, C, D, F, G, obtiveram percentuais entre 50 a 69%, considerados de grau médio. O item A, trata do sistema de benefícios e remuneração, o foco é analisar a política e a gestão dos benefícios da empresa, diretos e indiretos, assim como seu sistema de remuneração. O item C analisa a gestão do ambiente do trabalho, a qualidade das condições físicas, sociais e psicológicas que afetam o desempenho das pessoas no trabalho. O item D avalia a gestão da relevância social da vida no trabalho, a percepção e visão dos colaboradores em relação à imagem, a responsabilidade social, a qualidade dos produtos e serviços da empresa. No item F é avaliada a gestão do direito dos empregados, a proteção que a empresa dá aos seus empregados através dos direitos trabalhistas, manutenção da privacidade e tratamento imparcial. E por último, o item G analisa a gestão do crescimento e desenvolvimento dos empregados que, consiste na capacidade da empresa em gerenciar o crescimento e desenvolvimento dos empregados, bem como lhes proporcionar segurança no trabalho.

O único item em que a empresa apresentou alto grau foi o E com percentual de 81%. Esse item avalia a gestão do trabalho e espaço total de vida, ou seja, o equilíbrio entre vida pessoal do empregado e a vida no trabalho.

O resultado geral da pesquisa evidencia que, segundo a visão dos colaboradores, a empresa possui um grau médio na gestão da responsabilidade social interna. Fato esse que, deve ser muito bem avaliado pelos gestores da instituição já que, estando em um grau intermediário, se nada for feito muito provavelmente esse grau tende a cair, o que prejudicaria as ações da empresa no atendimento a sua clientela. É nítida a necessidade de realizar adequações, reavaliar os objetivos e políticas para os colaboradores, peça motriz e essencial para desenvolvimento das atividades de qualquer instituição.

### 4.3 Ações de RS externa

As ações denominadas de responsabilidade social externa, dizem respeito às interações da empresa com a comunidade que está no entorno da organização, ou de forma mais abrangente, onde não existem unidades físicas da empresa.

De acordo com a metodologia de aplicação e análise dos questionários, chegou-se ao um valor que poderia variar entre 0 e 30 pontos. O resultado obtido foi o seguinte.

**Tabela 2:** Pontuação da avaliação da RS externa.

TOTAL GERAL
15,77

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado obtido na escala de Melo Neto e Froes (2001) foram de 15,77 pontos, o que nos mostra que, o SESC RN pode ser considerado um bom gestor de suas ações sociais e relação com a comunidade. Ou seja, a estratégia adotada evidencia ações de forma mais seletiva, toda uma análise é feita antes das ações serem colocadas em prática, sempre prezando pelo maior retorno social, que consiste em melhores resultados sociais com aplicação de uma menor quantidade de recursos.

Dessa forma, podemos verificar que, a instituição SESC está gerenciando de forma eficiente suas ações de responsabilidade social para o público externo à organização, o que é muito bom, já que cumpre com a missão da empresa, que é contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e para melhoria da qualidade de vida do trabalhador comerciário, prioritariamente de baixa renda, por meio de serviços subsidiados e de excelência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É nítida a importância do desenvolvimento de ações de responsabilidade social por parte das empresas. As demandas sociais crescem em percentuais alarmantes, o estado não consegue mais dar respostas a esses problemas, e o que vemos muitas vezes é o descaso total com a sociedade.

As empresas chegaram a um patamar em que, muitas vezes possuem maior poder econômico do que o estado, poder esse que vem acompanhado de grandes responsabilidades, já que sua atuação altera a vida social. O olhar para ações de responsabilidade social não pode ser de obrigatoriedade, mas sim de oportunidade, concedida pela sociedade às organizações para explorarem os recursos naturais, financeiros, intelectuais.

A globalização, fenômeno citado muitas vezes numa perspectiva de futuro, hoje se torna realidade, cenário em que tudo está interligado as informações se propagam em tempo real. As organizações que não se adequarem a esse novo paradigma, tendem a cair na obsolescência e ao fracasso.

Dessa forma, se faz necessário uma gestão clara e objetiva da responsabilidade social das empresas, esse assunto deve fazer parte da pauta de toda e qualquer organização, e deve estar contida no plano estratégico desenvolvida por cada uma.

Podemos observar que o SESC RN, empresa objeto de estudo desse trabalho, ainda precisa melhorar pontos na gestão de sua responsabilidade social, principalmente na perspectiva interna, foi o que se observou com a aplicação da pesquisa, pontos como a gestão de benefícios e remuneração, gestão do trabalho, direitos dos empregados, crescimento e desenvolvimento, relevância social da vida no trabalho, obtiveram uma pontuação de baixa a média, seguindo a escala idealizada por Melo Neto e Froes (2001, p.120). A empresa nasceu da necessidade de proporcionar uma melhor qualidade de vida aos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, pela literatura estudada vimos que esse papel vem se cumprindo ao longo dos anos. Mas por outro lado, seus colaboradores, peça de maior importância para realização desse objetivo não estão recebendo a atenção necessária.

Esperamos que a partir da divulgação dos resultados obtidos com a pesquisa, os gestores do SESC RN possam identificar alternativas para melhorar os aspectos da gestão da responsabilidade interna. Além de manter as ações desenvolvidas no contato com a comunidade através das ações de responsabilidade social interna.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudio Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

COELHO, Izabel Cristina Martins. **Responsabilidade social empresarial: o caso de uma indústria alimentícia no Estado do Pará.** 2010. 87 f. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal-RN, 2010.

DIAS, Reinaldo. **Responsabilidade Social: fundamentos e gestão.** São Paulo: Atlas, 2012.  
FRIEDMAN, M. **Capitalismo e Liberdade.** 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

HUSNI, Alexandre. **Empresa Socialmente Responsável: uma abordagem jurídica e multidisciplinar.** São Paulo: Quartier Latin, 2007.

MELO NETO, F. P. de M, FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

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

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.- 3ª reimpressão.

RODRIGUES, Maria Cecília Prates. **Projetos sociais corporativos: como avaliar e tornar essa estratégia eficaz.** São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, W. J. **Responsabilidade Social e Terceiro Setor.** 1. ed. Brasília: Universidade Aberta do Brasil (UAB), 2008. 187p .

\_\_\_\_\_.W. J. **Gestão Social: leituras e crítica.** Natal: EDUFRN; Campina Grande: EDUEPB, 2011.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

XAVIER, A.M. **Responsabilidade social empresarial à luz do modelo Ethos: um estudo no ramo da pequena empresa de panificação.** Dissertação de Mestrado. UFRN: Natal, 2003.

IBASE, **Publique seu balanço social.** Disponível em:<[www.balancosocial.org.br](http://www.balancosocial.org.br)>. Acesso em: 20 out. 2013.



INSTITUTO ETHOS, **Princípios e compromissos**. Disponível em: <[www3.ethos.org.br](http://www3.ethos.org.br)>. Acesso em: 21 out. 2013.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

## ANEXOS

### APÊNDICE A: Instrumento de pesquisa

#### Avaliação do exercício da responsabilidade social interna

Assinale com um X a resposta que melhor traduz o desempenho de sua empresa em cada um dos itens a seguir:

##### a) Avaliação da gestão do trabalho

1. Ao longo do tempo a sua carga de trabalho:  
Aumentou ( )                      Diminuiu ( )                      Permanece a mesma ( )
2. Ao longo do tempo a forma como você realiza seu trabalho:  
( ) Alterou-se para melhor  
( ) Permanece a mesma  
( ) Mudou para pior
3. Ao longo do tempo as atribuições (tarefas) do seu cargo:  
( ) Mudaram para melhor  
( ) Permaneceram as mesmas  
( ) Mudaram para pior
4. Ao longo do o seu posto de trabalho foi:  
Criado recentemente ( )                      Alterado ( )                      Sempre o mesmo ( )
5. Ao realizar o seu trabalho, você exercita suas capacidades e habilidades profissionais:  
De forma plena ( )                      Parcialmente ( )                      Nunca ( )
6. Em seu trabalho, você adquire e desenvolve novas habilidades e capacidades  
( ) Sempre  
( ) Quase sempre  
( ) Raramente  
( ) Nunca

##### b) Avaliação da gestão do ambiente do trabalho

7. O grau de integração social dos empregados é:  
Alto ( )                      Baixo ( )                      Nenhum ( )
8. O seu relacionamento com seus chefes e superiores é:  
( ) Excelente  
( ) Bom  
( ) Ruim  
( ) Péssimo

9. O seu relacionamento com seus demais colegas (pares e subordinados) é:
- Excelente
  - Bom
  - Ruim
  - Péssimo
10. A quantidade de estresse é:
- Máxima
  - Média
  - Mínima
  - Nenhuma
11. Os conflitos pessoais são:
- Raros
  - Frequentes
  - Inexistentes
12. A sua motivação é no momento:
- Muito elevada
  - Alta
  - Baixa
  - Nenhuma
13. O seu local de trabalho é confortável?
- Muito
  - Pouco
  - Nada confortável
14. Você possui a quantidade e a qualidade de material e equipamentos para executar seu trabalho?
- Sempre
  - Às vezes
  - Nunca
15. Você é estimulado a usá-lo corretamente (ergonomia)?
- Não
  - Sim
  - Não sei

**c) Avaliação da relevância social da vida no trabalho**

16. Para você a imagem da sua empresa é:
- Muito positiva
  - Muito negativa
  - Positiva
  - Negativa
17. Você vê sua a empresa como uma empresa socialmente responsável (uma empresa cidadã)?
- Sim
  - Não
  - Não sei
18. A qualidade dos produtos e serviços da sua empresa é:
- Excelente

- ( ) Boa  
 ( ) Ruim  
 ( ) Péssima
19. Você se sente valorizado em sua empresa?  
 ( ) Muito  
 ( ) Pouco  
 ( ) Muito pouco  
 ( ) Nada
20. Você se considera uma pessoa participante na sua empresa?  
 ( ) Muito participante  
 ( ) Não participante  
 ( ) Pouco Participante
21. Há estímulo para participação dos empregados?  
 ( ) Sim  
 ( ) Não  
 ( ) Não sei
22. Há sistemas e programas de valorização do empregado?  
 ( ) Muitos  
 ( ) Poucos  
 ( ) Nenhum

**d) Avaliação da gestão do trabalho e espaço total de vida**

23. A sua jornada de trabalho prejudica o seu convívio familiar?  
 ( ) Sempre  
 ( ) Quase sempre  
 ( ) Raras vezes  
 ( ) Nunca
24. As exigências do trabalho interferem na sua vida pessoal?  
 ( ) Sempre  
 ( ) Quase sempre  
 ( ) Raras vezes  
 ( ) Nunca
25. É difícil para você equilibrar vida social com vida pública?  
 ( ) Sim  
 ( ) Não  
 ( ) Não sei
26. A empresa, com suas demandas, contribui para este equilíbrio?  
 ( ) Sim  
 ( ) Não  
 ( ) Não sei

**e) Avaliação da gestão de benefícios e sistema de remuneração**

27. A remuneração que você recebe em sua empresa é:  
 Adequada ( )                      Inadequada ( )                      Não sei ( )
28. Há equidade (interna) na remuneração entre outros membros da empresa?  
 Sim ( )                              Não ( )                              Não sei ( )
29. Há equidade (externa) na remuneração em relação a outros profissionais no mercado de trabalho?  
 Sim ( )                              Não ( )                              Não sei ( )

30. Todos os benefícios previstos em lei são concedidos aos empregados e seus dependentes?  
Sim ( ) Não ( ) Não sei ( )

**f) Avaliação da gestão dos direitos dos empregados**

31. Você se sente protegido socialmente em sua empresa?  
( ) Totalmente  
( ) Em parte  
( ) Nunca
32. Sua privacidade pessoal é preservada?  
( ) Sempre  
( ) Quase sempre  
( ) Nunca
33. Há liberdade de expressão, sem medo de represálias?  
( ) Sempre  
( ) Quase sempre  
( ) Nunca
34. Os direitos trabalhistas dos empregados são respeitados?  
( ) Sempre  
( ) Quase sempre  
( ) Nunca
35. O tratamento dado a todos os empregados é:  
( ) Parcial  
( ) Imparcial  
( ) Parcial para alguns e imparcial para outros

**g) Avaliação da gestão do crescimento e desenvolvimento dos empregados**

36. Você visualiza oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional em seu trabalho?  
( ) Muitas oportunidades  
( ) Poucas oportunidades  
( ) Nenhuma oportunidade
37. A empresa oferece a seus empregados educação continuada?  
( ) Para todos  
( ) Para alguns  
( ) Para ninguém
38. Os empregados se sentem seguros em seus empregos?  
( ) Sim  
( ) Não  
( ) Não sei



15. O escopo das relações de sua empresa com a comunidade é limitado (envolvendo apenas uma entidade)?

Sim

Não

Não sei

16. Ou é restrito (envolvendo até duas entidades)?

Sim

Não

Não sei

17. Ou, ainda, de escopo amplo (envolvendo parceiros diversos)?

Sim

Não

Não sei