

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PRÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA REGIÃO DO GRANDE ABC:
O CASO DE NADAI ALIMENTAÇÃO

ROBERTO GONDO MACEDO

SÃO CAETANO DO SUL

2004

ROBERTO GONDO MACEDO

**A PRÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA REGIÃO DO GRANDE ABC:
O CASO DE NADAI ALIMENTAÇÃO**

Dissertação apresentada como exigência para conclusão do Mestrado em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul sob orientação do Professor Doutor Antonio Carlos Gil.

SÃO CAETANO DO SUL

2004

DEDICATÓRIA

Aos meus pais:

Mira Mieco Gondo Macedo e Paulo Roberto Costa Macedo

Pela dedicação e confiança sempre depositados em meus propósitos favorecendo através de seus exemplos de vida o desenvolvimento de um perfil inovador, competente e audaz. Eu amo vocês.

A minha grande companheira:

Tania Cristina da Silva Soromenho

Pelo apoio, carinho e compreensão sempre presentes que foram imprescindíveis para a realização e conquista desse grande objetivo profissional.

Aos meus padrinhos e avós:

Paulo Macedo (in memorian) e Maria Paulina da Costa Macedo

Obrigado por mostrarem de forma tão humilde e digna o verdadeiro significado da vida e da fé.

A Angelita Gonçalves dos Santos – “Gel” (in memorian)

Uma mulher de grande coração, grande mãe e guerreira.

A Yasmin e Yazade (in memorian) que, apesar do tocante da irracionalidade, contribuíram com muito carinho e fidelidade alegrando sempre a rotina do dia-a-dia.

AGRADECIMENTOS

À **DEUS**, por conduzir minha vida sempre com grandes conquistas, suprimindo todos os meus anseios e necessidades com saúde, inteligência e amor ao próximo.

A meu orientador **Professor Doutor Antonio Carlos Gil**, pelo seu apoio e determinação durante todo o programa. Obrigado pelo grande acompanhamento oferecido de forma sensata, objetivando sempre a melhor concepção acadêmica. Agradeço em especial por sua paciência e competência docente que permitiu a conclusão desse trabalho.

Ao Corpo Docente do programa de mestrado que através das disciplinas ministradas puderam corroborar de forma extraordinária o meu arcabouço teórico e filosófico. Agradeço em especial aos professores: **Professor Doutor Luiz Paulo Bresciani, Professor Doutor Jeroen Klink e Professor Gino Giacomini Filho**, cujo conteúdo foi de grande valia para o enriquecimento do trabalho e pelo companheirismo e amizade apresentado pelos mesmos.

À secretaria de Pós Graduação e suas respectivas funcionárias: **Ana Maria Nóbrega Cury e Neusa Aparecida Marque**, pelo grande suporte burocrático oferecido incontáveis vezes durante todo o programa. Agradecimento especial à **Marlene Forestieri de Melo** por sua paciência, atenção e incentivo que foram imprescindíveis em momentos de fragilidade.

Aos funcionários da **Naster Consultoria em Treinamentos** que por diversos momentos me auxiliaram na tomada de decisões e incentivaram a continuidade de todas as minhas conquistas. Agradeço em especial aos funcionários: **Camila Boren, Keila Roberta e Carlos Daniel** pela proximidade, apoio e amizade nesse momento de conquista acadêmica.

Aos professores e amigos da ETE Jorge Street que incentivaram todo o meu processo de estudos do mestrado, em especial aos professores **Rene, Nizi e Simone** pelo incentivo, **a Diretora Sabrina Rodero** pelo apoio e confiança sempre depositados e **Claudete Godoy** pelas palavras sempre de incentivo e carinho.

Aos meus colegas e amigos do programa de mestrado sempre prestativos e sempre crédulos, que a troca de experiência é o que torna o homem digno de conquistas. Agradeço em especial à **Nilson, Braziel, Raul, Marli e Luiz**, que de colegas de sala, tornaram-se amigos para novos projetos e evoluções.

Aos colegas e amigos da **Faculdade Mauá – FAMA**, instituição que acreditou em minha competência profissional e sempre incentivou o meu trabalho, agradeço em especial aos amigos: **coordenadora Dinorá e professora Leni**, grandes amigas e incentivadoras em todos os momentos, **professora Rosana, professora Mestre Andréa, professor Mestre Napoleão e professor Jarbas** pela amizade e incentivo. Às funcionárias **Jackeline e Zoraide**, competentes em todos os momentos e à direção da instituição, em especial, **professor Mestre Alech e professora Doutora Ilca Vianna** pelo suporte pedagógico oferecido.

À **DE NADAI** Alimentação, empresa responsável pelo estudo de caso e extremamente colaboradora no fornecimento de dados para a elaboração da pesquisa. Em especial ao **administrador de empresas Eduardo Madaleno**, pessoa de grande competência e atenção, sempre oferece grandes contribuições.

À **Revista Livre Mercado, SINDERC São Paulo e SEERC - ABC** pelas informações adicionais para o enriquecimento da pesquisa.

À **Geraldo e Niluzia**, pessoas de grande coração e competência ímpar no desempenho de suas tarefas. Agradeço pelas orientações, apoio e carinho oferecidos a mim, os quais foram de real importância no desenvolvimento do meu trabalho. Agradeço também ao **Adriano e Aline** pelo incentivo e apoio sempre presentes.

Aos amigos que sempre se encontram presentes e cuja participação para mim torna-se indispensável, em especial: **Katia Regiane, Kleber Rogerio, Sandra Regina, Renata, Alan, Evaldo, Milena e Élia**, obrigado por poder sempre contar com a colaboração e auxílio de vocês.

A todos meus familiares que sempre incentivam meus projetos para a construção de uma vida de sucesso. Agradeço aos tios, primos e avós com total carinho e afeto. Que DEUS sempre ilumine o caminho de todos.

A todos os meus alunos que passaram pelos meus ensinamentos até hoje e muitos deles que sempre me incentivaram agregando a cada dia novos conhecimentos técnicos e de vida. Obrigado por transformar a vida de um educador, apaixonado pelo ensino, mais completa.

Agradeço as revisoras **Katia Regiane Gonçalves dos Santos e Aline Gandini** pelo acompanhamento no processo de correção e formatação final da dissertação que permitiu a complementação de um trabalho de qualidade e competência gramatical e técnica.

Agradeço aos componentes da banca final, **Prof. Dr. Antonio Carlos Gil, Prof. Dr. Armando Laganá e Prof. Luis Paulo Bresciani** pelas construtivas orientações no processo de correção final do trabalho.

E a todos, que de uma forma geral, corroboraram para o sucesso do meu trabalho de mestrado e para os projetos de minha vida. Desculpe-me se esqueço de citar alguém, mas mesmo assim muito obrigado.

RESUMO

MACEDO, Roberto Gondo. A Prática da Responsabilidade Social na região do Grande ABC: *O Caso De Nadai Alimentação*. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2004. “132 páginas”. Dissertação de Mestrado (Administração).

RESUMO

Este trabalho busca elucidar os conceitos de aplicabilidade da Responsabilidade Social (RS) nas empresas, principalmente na região do ABC paulista, cuja relevância se apresenta por ser uma região de grande histórico industrial e atualmente situa-se como um modelo de integração terciária. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória com estudo de caso intrínseco, sendo a empresa escolhida, DE NADAI Alimentação, empresa esta que apresenta grande repercussão nacional por sua certificação em RS e, sobretudo por sua atuação na região. O trabalho analisa o processo de implantação e desenvolvimento de práticas da RS na empresa, suas contribuições para a comunidade, bem como, identificar limitações e implicações dessas práticas, com o desenvolvimento da sociedade regional. Foi implantado um questionário sobre clima organizacional, com o intuito de demonstrar a eficácia da certificação interna e também descrever a interação dos funcionários na DE NADAI. O resultado obtido demonstra que, apesar dos padrões de certificação estarem sendo cumpridos e os índices de satisfação dos funcionários altos, muitos pontos ainda devem ser aprimorados, visando uma maior integração com o processo de aplicabilidade em RS.

PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade Social; Regionalidade; Corporativismo; Certificação S A 8000; Balanço Social; Ação Social.

ABSTRACT

MACEDO, Roberto Gondo. A Prática da Responsabilidade Social na região do Grande ABC: *O Caso De Nadai Alimentação*. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2004. “132 páginas”. Dissertação de Mestrado (Administração).

ABSTRACT

The main aim of this work elucidates the concepts of applicability of Social Responsibility (SR) in companies mainly in the ABC surroundings with great importance that is presented as a great industrial historic and currently is a model of third sectional integration. The methodology used was the exploratory research with intrinsic case study and the company chosen was DE NADAI Foods, company with a wide national repercussion with certifications in SR and, specially, towards its role in the ABC surroundings. The work analyses the implantation and development of the SR roles in the companies, contributions for the community, such as, to detect restrictions and involvements of these roles with the growth of the ABC surroundings society. It was established a questionnaire with some subjects concerning organizational environment with objective to demonstrate the company certification efficacy and, also, to describe the interaction of the employees at DE NADAI. The results display, although the certification patterns have been fulfilled and the high employees satisfaction rates, it is necessary to improve some topics suggesting an integration with the process of applicability in SR.

KEY-WORDS

Social Responsibility; regionalism; corporationship; S A 8000 certification; Social Financial Statement; Social Action.

“O povo brasileiro possui grande e audaz índole, e quando nós formos capazes de entender isso as desigualdades diminuirão drasticamente.”(Betinho)

“É preciso escolher um caminho sem fim, mas, ainda assim, caminhar sempre na expectativa de encontrá-lo”. (Geraldo Magela Amaral)

“Cada dia a natureza produz o suficiente para a nossa carência. Se cada um tomasse o que lhe fosse necessário, não haveria pobreza no mundo e ninguém morreria de fome”. (Gandhi)

"Quando o homem aprender a respeitar até o menor ser da criação, seja animal ou vegetal, ninguém precisará ensiná-lo a amar seu semelhante". (Albert Schweitzer)

LISTA DE TABELAS

LISTA DE TABELAS E QUADROS

QUADRO 01: Situações relevantes para diferentes tipos de pesquisa	48
QUADRO 02: Desmembramentos municipais no grande ABC	60
TABELA 2: Gênero	85
TABELA 3: Funções executadas	86
TABELA 4: Tempo de atuação	87
TABELA 5: Percepção acerca do relacionamento existente entre as pessoas da equipe de trabalho	88
TABELA 6: Percepção em relação à autonomia para propor melhorias na execução dos trabalhos	89
TABELA 7: Percepção quanto à realização profissional com o trabalho executado	90
TABELA 8: Percepção em relação às idéias e sugestões ouvidas pela DE NADAI	91
TABELA 9: Percepção com relação ao reconhecimento do com o trabalho executado.....	92
TABELA 10: Percepção em relação à participação dos projetos de qualidade de vida desenvolvidos na DE NADAI	93
TABELA 11: Percepção quanto à sensação de estabilidade no emprego	94
	95

TABELA 12: Percepção quanto à relação aos critérios utilizados para promoções internas

TABELA 13: Percepção quanto à quantidade de treinamentos para capacitação 96

TABELA 14: Percepção entre a relação do superior imediato com os demais membros da
equipe 97

TABELA 15: Percepção referente a consideração em trabalhar na DE NADAI Alimentação .. 98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 A definição da responsabilidade social	30
2.2 A responsabilidade social no Brasil	36
2.3 Balanço Social	38
2.4 ONGs & Terceiro Setor	41
2.5 Benefícios obtidos com a responsabilidade social	43
2.5.1 Mecanismos de avaliação de responsabilidade social	44
3 METODOLOGIA	45
3.1 Tipo de pesquisa	46
3.2 A unidade caso	49
3.3 Coleta de dados.....	50
3.4 Análise de dados	52
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54
4.1 Responsabilidade Social Corporativa no Brasil	55
4.2 Responsabilidade Social Corporativa no ABC.....	59
4.3 A empresa DE NADAI Alimentação	63
4.3.1 Histórico e Organização	63
4.3.2 Política de pessoal da DE NADAI	66
4.3.3 Programas desenvolvidos pela DE NADAI	78
4.4 O significado da DE NADAI para a regionalidade	82

4.5 O clima organizacional DE NADAI	84
5 CONCLUSÕES	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
APÊNDICES	111
APÊNDICE A – Modelo do questionário aplicado sobre clima organizacional	112
APÊNDICE B – Tabulação dos questionários para processos de análise estatística (CD)	
ANEXOS	115
ANEXO A – Balanço social DE NADAI 2003 – Publicado no Instituto Base – RJ (CD)	
ANEXO B – DE NADAI investe em recuperação de menores infratores	116
ANEXO C – Homenageadas empresas que apóiam crianças	118
ANEXO D – Santo André entre os finalistas do prêmio ABRINQ	120
ANEXO E – DE NADAI faz de funcionários parceiros para o crescimento	122
ANEXO F – Legislação apresentada nas convenções OIT	123

INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O termo Responsabilidade Social (RS) pode ser definido de variadas formas. Suas práticas envolvem desde ações, cujo foco é a solidariedade e a cidadania sem intenções de retorno financeiro quanto as estratégias corporativas que têm como propósito colocar a empresa como socialmente responsável perante seus clientes, aumentando por conseqüência sua credibilidade. A Responsabilidade Social está ligada à ética empresarial, a qual trata da capacidade de interagir os valores pessoais com as preocupações gerenciais; a conscientização na ética nos negócios, ajuda o indivíduo a respeitar, conhecer seu papel e cumprir seu dever na empresa, mesmo que não aceite pessoalmente determinada tarefa.

Há uma diferença entre responsabilidade social e ação social. Pode-se dizer, de forma resumida, que a responsabilidade social diz respeito à gestão da empresa em relação ao produto e/ou serviço posto à disposição da sociedade, ou seja, a empresa assume um compromisso com o cidadão, responsabiliza-se sobre os produtos e/ou serviços que oferece ao consumidor e sobre os danos que pode causar ao meio ambiente e, conseqüentemente, à sociedade. Já a ação social vincula-se ao comprometimento do indivíduo mediante os problemas sociais envolvidos em sua regionalidade e na disposição em corroborar para amenizar tais problemáticas com seu trabalho ou atenção.

Bons resultados profissionais e empresariais devem resultar de decisões morais ou éticas e possuir padrões éticos pode significar bons negócios em longo prazo. O empresário que obtém um rápido ganho financeiro tirando vantagens de clientes, fornecedores ou funcionários pode acusar lucro em curto prazo, mas a confiança, que ele perde no processo jamais será restaurada em suas relações de negócios.

O cliente desapontado passará a consumir os produtos da concorrência assim que aparecer uma oportunidade. Falhas éticas degradam a imagem da empresa e a leva a perder clientes e fornecedores importantes, que dificultam o estabelecimento de parcerias. Recuperar a imagem de uma empresa é tarefa muito difícil. Quando uma companhia age corretamente, o tempo de vida do fato permanece na memória do público em questão de minutos, mas a lembrança de uma transgressão à ética pode durar anos. A percepção do público tem um impacto direto sobre os lucros da organização e a empresa que quiser competir com sucesso nos mercados nacional e mundial terá que manter uma sólida reputação de comportamento ético.

Hoje, para que uma empresa consiga credibilidade junto ao mercado, não basta só conferir qualidade a seus produtos ou serviços. Embora esse fator seja primordial e o público consumidor esteja cada vez mais exigente nesse sentido, a conquista da credibilidade é mais ampla. Ela engloba outros itens relacionados ao portfólio de uma empresa e a responsabilidade social é, notoriamente, um desses principais itens.

Nossa sociedade vem apresentando muitos problemas sociais: a fome, a guerra, o desmatamento, a violência e a existência da grande desigualdade social. No entanto a sociedade volta-se para estes fatores críticos culminando nos emergentes valores como a solidariedade, a ecologia e a globalização das relações sociais.

As pessoas que vivem numa determinada comunidade têm seu conceito de vida, sua personalidade e está intrínseco nesse meio de acordo com seu vínculo social e no que acontece a sua volta. Assim, a solução dos problemas sociais implicam uma mudança social: mudar as formas com que os indivíduos e os grupos desenvolvem suas vidas, transformando práticas adversas ou daninhas em outras produtivas, modificando as atitudes e os valores nas

comunidades e nas sociedades em sua totalidade e criando novas tecnologias sociais que introduzam as mudanças desejadas e elevem a qualidade de vida das pessoas.

Vale ressaltar que os cidadãos estão cada vez mais desejosos de uma mudança social: mudanças em sua forma de vida, na economia, em seus sistemas sociais, nos seus estilos de vida e em suas crenças e valores. Isto se deve ao fato de que as coisas estão se desenvolvendo de uma maneira tão rápida que as pessoas notam uma constante revolução de expectativas crescentes.

Nas sociedades democráticas, a mudança social planejada realiza-se pela ação interessada dos governos e cidadãos. A hipótese de partida é que os líderes devem ganhar a aceitação dos governados para poder realizar mudanças importantes e, assim, a ação cidadão/voluntária será avaliada como à alternativa legítima do governo. As campanhas de mudança social podem alcançar objetivos de influir, determinar e mudar as idéias e as práticas. O que acontece é a incapacidade do Estado em atender todas as necessidades sociais fazendo com que a sociedade sinta necessidade de um maior desenvolvimento de ações e medidas que visem diminuir os seus problemas.

No entanto, o problema maior das empresas é identificar aquela causa de interesse social mais relevante para seu público objetivo e que seja coerente com os valores da marca. Para que isto possa ser realizado é necessário identificar os valores da marca e os valores do consumidor dessa marca, produto ou serviço e depois distinguir aquelas causas que melhor poderão representar os valores entre cliente e empresa.

A RS vem ganhando importância nos principais centros de economia mundial. Tanto nos Estados Unidos quanto na Europa existem grandes fundos de investimento formados por empresas socialmente responsáveis e no Brasil existem algumas instituições e empresas sensíveis à situação social, as quais incentivam e apoiam projetos sociais demonstrando um grau crescente de maturidade empresarial influenciando positivamente na sua imagem perante o mercado.

Por estes motivos, vários setores são incentivados a aprofundar mais neste tipo de trabalho que é o alicerce para o crescimento de um país tão marginalizado como o caso do Brasil, além de identificar o compromisso e a responsabilidade da organização empresarial, a fim de construir uma ética comprometida com a humanização do mundo do trabalho.

Esta prioridade de cunho social que as empresas promovem, incentivando e apoiando projetos sociais de forma ativa e contínua levam ao bem-estar da comunidade nas quais estão inseridas e da sociedade como um todo. São meios pelos quais, há grande possibilidade de desempenhar, tendo uma participação social efetiva no sentido de cooperar com o Estado em sua tarefa árdua de oferecer condições básicas a todos os cidadãos de uma determinada comunidade.

O movimento de responsabilidade social brasileiro surgiu com muita força, velocidade, agilidade e criatividade. O país conta com o envolvimento dos líderes empresariais com um grande número de empresas multinacionais e nacionais que estão colocando o tema de responsabilidade social na ordem do dia.

Desta forma, fica claro que a sociedade está atribuindo à empresa uma responsabilidade social que transcende o objetivo exclusivista do lucro dos acionistas, e vai além das responsabilidades legais que regem as atividades econômicas. Espera-se que a empresa não se veja apenas como propriedade dos acionistas, mas como instituição social que, ao promover o

desenvolvimento econômico e o lucro do capital, leve em conta os interesses dos outros parceiros do jogo econômico e os daqueles que são afetados pela existência e atuação da empresa.

Atualmente muito se fala da participação de empresas em atividade sociais, demonstrando que essas se preocupam não só em produzir bens e serviços, mas também em buscar o bem estar social através da preocupação com a valorização do homem, do meio ambiente e da cultura. Esses elementos são fatores determinantes do sucesso mercadológico.

As empresas buscam vincular sua imagem à noção de responsabilidade social e com isso buscam certificações para empresas cidadãs. São certificados como o B S 8800 e a S A 8000 que, de forma resumida, são atribuídas às empresas e seus fornecedores que respeitam a legislação trabalhista em vigor e garantem aos seus empregados todos os direitos previstos na legislação. Os prêmios de responsabilidade social são os reflexos do reconhecimento às empresas e aos cidadãos que se engajam na luta contra a exclusão social e contra a degradação ambiental.

A empresa que ganha um ou mais prêmios de responsabilidade social tem como retorno o reconhecimento do público. Como conseqüência, ela vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiro, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas. Em suma, o mundo empresarial vê na responsabilidade social uma nova estratégia para aumentar o seu lucro e potencializar seu desenvolvimento, que decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para a cidadania.

Pela importância de suas ações e como uma nova vertente de setor sócio-econômico, muitas organizações, sobretudo não governamentais (ONG's), foram criadas para ajudar a diagnosticar e desenvolver projetos que auxiliem a amenizar problemas de causas sociais. Muitos aspectos ainda devem ser relevados antes de definirmos com coerência uma linha de aplicação para suas diretrizes.

A prática de projetos sociais em parceria público-privado (ppp) ou apenas por incentivo privado do setor corporativo situa-se em crescente desenvolvimento. Estudar e analisar os conceitos de RS destaca-se como principal foco da dissertação, porém baseado também em pesquisa de campo analítica em empresas privadas no ABC paulista. A prática da RS está intimamente relacionada à solução ou redução de problemas sociais existentes em uma comunidade. Cada região apresenta suas peculiaridades sócio-culturais capazes de afetar as formas para o equacionamento dos problemas específicos de seus habitantes.

O histórico político de uma região pode influenciar diretamente as necessidades apresentadas com o passar do tempo. Portanto, para a prática da RS construtiva cabe-se analisar as peculiaridades do desenvolvimento histórico da região e planejar estratégias que supram as lacunas deixadas por outros atores sociais.

A região do Grande ABC caracteriza-se por um histórico industrial respeitável com forte influência do processo de industrialização paulista, e que por décadas liderou o mercado manufaturado nacional. Como consequência das alterações das plantas e dos processos de produção industrial verificadas no fim dos anos 1980 e da ampliação da importância conferida ao

setor terciário, intensificaram-se vários problemas sociais, dentre eles o aumento do índice de desemprego e a diminuição do potencial de consumo e renda.

Várias organizações foram criadas para contribuir na diminuição das desigualdades existentes na região que contam com a participação do poder público, privado e comunidade. No intuito de pesquisar essas práticas sociais pelo setor corporativo surge o problema a ser trabalhado nesse projeto de pesquisa:

**COMO AS PRÁTICAS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL VÊM SENDO
IMPLANTADAS EM EMPRESAS NA REGIÃO DO GRANDE ABC?**

Os objetivos da pesquisa são:

- ✓ Analisar o processo de implantação e desenvolvimento de práticas de responsabilidade social em uma empresa de relevância temática na região do ABC;
- ✓ Analisar projetos de responsabilidade social desenvolvido pela empresa escolhida, ressaltando suas contribuições para a comunidade, bem como suas limitações;
- ✓ Identificar implicações dessas práticas com o desenvolvimento da sociedade regional.

A região do Grande ABC, apesar do abalo decorrente da crise do modelo Fordista, com o qual se identificou a partir da década de 1960, ainda se mostra capaz de atrair recursos para o seu crescimento, sobretudo com o fortalecimento das atividades ligadas ao setor terciário.

Como muitas outras regiões, o Grande ABC sofre com as desigualdades sociais e problemas decorrentes dessas alterações nos modelos de produção industrial. Basta considerar a elevação dos níveis de desemprego na região, bem como, a porcentagem de pessoas com renda inferior a um salário mínimo. Segundo KLINK (2001) no final da década de 80, o percentual de renda inferior a um salário era de 14,5 % aumentando consideravelmente de acordo com a mudança setorial para 28,4% no final da década de 90.

Uma das finalidades da RS é contribuir para amenizar problemas sociais, buscando por meio de parcerias entre os setores público e privado, desenvolver projetos que têm como objetivo inclusão dos indivíduos na sociedade. Constitui o principal foco da pesquisa verificar como uma empresa emblemática atua em termos de RS na região do Grande ABC, bem como analisar as conseqüências dessas práticas.

Um benefício potencial deste trabalho é o de fornecer um diagnóstico das práticas de responsabilidade social das empresas na região. O que, por sua vez, irá possibilitar a identificação de fatores que facilitam e dificultam as ações de responsabilidade social por parte das empresas na região. Esses resultados poderão contribuir para que não apenas as empresas, mas as organizações regionais do ABC com o apoio de agências governamentais, universidades e organizações da sociedade civil possam melhor se orientar na elaboração e implantação de suas políticas.

REFERENCIAL TEÓRICO

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A expressão “Responsabilidade Social” suscita de uma série de interpretações. Para alguns, representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal, para outros, é um dever fiduciário que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio. (ASHLEY, 2002). Há os que traduzem, de acordo com o avanço das discussões, como prática social, papel social e função social e colocam a temática associada ao comportamento eticamente responsável ou uma contribuição caridosa. (ANDREASEN, 2002).

Segundo DUARTE & DIAS (1996), responsabilidade social pode ser transmitida como ser responsável socialmente e consciente sendo para o mesmo fim de definição um sinônimo de legitimidade ou um antônimo de *socialmente irresponsável* ou *não responsável*. Segundo FROES & NETO (2003), a responsabilidade social de uma empresa consiste na sua “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”.

Na visão de FREEMAN (1991), responsabilidade social pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidades em geral. Contudo, segundo COSTA (2000), apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente não são suficientes para atribuir uma empresa à condição de socialmente responsável.

É necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num 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. (LANDIM, 2003).

Segundo autores clássicos na área como BOWER (1957), há cinco tipos de público beneficiado com a responsabilidade social: funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros, com os quais a empresa mantenha transações comerciais. A ética empresarial envolve desde as práticas utilizadas pela empresa na venda de produtos ao mercado a fim de alcançar seus objetivos, até o relacionamento transparente com todos os *stakeholders*. (CHIAVENATO, 2000).

Os *stakeholders* são os grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e suas atividades. O termo foi criado para diferenciar os *shareholders* (acionistas) dos outros membros da sociedade que atuam como pilares de sustentação à atividade empresarial (DRUCKER, 1994). Os valores e administração corporativa da organização, as regulamentações, os controles, investimentos no meio ambiente, impactos de seus produtos, serviços, operações e questões relativas aos direitos humanos e às condições de trabalho, dentre outras, refletem as expectativas de desempenho na relação empresa - *stakeholders*. (MARTINS, 1999).

Os *stakeholders* internos, como principal diferencial de uma organização, devem ser valorizados e motivados a fim de obter a coesão interna alinhada aos objetivos da organização. O tratamento dos funcionários com dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa deve fazer parte da cultura da empresa.

Segundo CHIAVENATO (2000), o capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Para o autor, capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos e vai além, ao afirmar que significa um capital intelectual, um capital invisível composto de ativos intangíveis. O conhecimento passa a ser o recurso mais importante nas empresas, uma riqueza muito mais crucial e importante que o dinheiro.

A participação nos lucros e resultados é uma forma de reconhecimento da contribuição dos funcionários para o resultado da empresa, que motiva e aumenta o envolvimento e comprometimento. Em contrapartida as demissões devem estabelecer critérios, como facilidade de recolocação e número de dependentes. (SOARES, 2002).

A empresa socialmente responsável deve oferecer oportunidades iguais a pessoas com diferenças relativas ao sexo, à raça, à idade e à origem, dentre outras, trazendo para o ambiente de trabalho diferentes histórias de vida, habilidades e visões de mundo. A responsabilidade social com seu público interno resulta em maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como uma menor rotatividade de mão-de-obra. Isso afeta de forma positiva a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. (BOATRRIGHT, 2001).

Quando o envolvimento se direciona para a comunidade, o investimento na infra-estrutura e mão-de-obra é uma prioridade da administração da empresa socialmente responsável, que precisa gerenciar o impacto da sua atividade produtiva e manter bom relacionamento com as organizações atuantes, devendo estar acompanhado de políticas e critérios bem definidos. (FERNANDES, 1994).

A responsabilidade social da empresa na comunidade deve ser condizente com seus valores e prioridades, a qual pode ser realizada diretamente mediante apoio material e de serviços aos projetos comunitários voltados às crianças e adolescentes carentes, educação, saúde e geração de emprego e renda. (GINDIN, 2002). Outra forma da empresa atuar na comunidade é através da cessão de seus funcionários para projetos, caracterizando-se o chamado trabalho voluntário.

Na concepção dos fornecedores, a transmissão dos valores de conduta ética no cumprimento de contratos e no relacionamento com os parceiros são fundamentais para uma atuação socialmente responsável na cadeia produtiva. (ETHOS, 2003). A organização deve incentivar a adoção de práticas socialmente responsáveis pelos seus fornecedores, garantindo o cumprimento de padrões de proteção ambiental, segurança e a não utilização de mão de obra infantil. Uma empresa socialmente responsável deve considerar seu código de conduta no ato de contratação dos fornecedores e exigir atitudes éticas semelhantes às de seus funcionários para os trabalhadores terceirizados. (MCINTOSH ET AL, 2001)

Uma empresa socialmente responsável deve utilizar seus princípios éticos distribuindo corretamente e com transparência os resultados para seus acionistas, já que as práticas socialmente responsáveis só são concretizadas pelos investimentos por eles efetuados. (ROCHA, 2003). Em contrapartida, os acionistas e proprietários necessitam da boa reputação da empresa e que sua imagem seja associada a uma conduta positiva frente ao mercado, baseada em valores éticos e no respeito dos direitos humanos. (SROUR, 2000).

A empresa socialmente responsável deve atuar com transparência política estimulando a cidadania na sociedade, além do compromisso contrário à oferta ou recebimento de propinas. (TOFFLER, 1990). A complexidade dos problemas sociais demanda a parceria entre a iniciativa

privada e o Estado para que seja feito um trabalho mais integrado de caráter coletivo e que os recursos mobilizados sejam aplicados de modo a produzir resultados mais eficazes em menores tempos. (VALLS, 1995).

A responsabilidade social empresarial para com os clientes está relacionada ao desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que não provoquem danos nem expectativas excessivas aos seus usuários e à sociedade, que contenham informações detalhadas nas embalagens e ações publicitárias corretas. (PRINGLE & THOMPSON, 2000). Essa preocupação ganhou destaque em movimentos de consumidores-cidadãos, através da descoberta da sociedade de que o consumo possui implicações sociais e de que os consumidores, enquanto cidadãos, devem buscar o fortalecimento de seus direitos.

A necessidade de proteção do meio ambiente se traduziu numa preocupação mundial e no surgimento de vários movimentos sociais, caracterizando-se numa mudança cultural que exigiu um novo posicionamento do setor privado, no lançamento de produtos ou serviços e na revisão de seus processos de produção. (NASH, 2001). Neste cenário, surgiu o movimento ecológico, decorrente de um mercado mais exigente em relação à qualidade de vida e da constatação de que a fabricação de vários produtos agride a natureza, podendo representar no futuro uma ameaça à sobrevivência humana. (GOYER, 2003).

A empresa ambientalmente responsável investe em tecnologias antipoluentes, recicla produtos e lixo gerado, implanta "auditorias verdes", cria áreas verdes, mantém um relacionamento ético com os órgãos de fiscalização, executa um programa interno de educação ambiental, diminui ao máximo o impacto dos resíduos da produção no ambiente, é responsável

pelo ciclo de vida de seus produtos e serviços e dissemina para a cadeia produtiva estas práticas relativas ao meio ambiente. (JONES, 2001).

Além da diminuição destas despesas e dos custos relativos à economia de energia, à redução de lixo e ao desperdício, a empresa preocupada com a questão ambiental obtém ganhos de imagem e marca, reconhecimento da sociedade e a própria sobrevivência em longo prazo, devido aos recursos naturais serem finitos. (ETHOS, 2003). Portanto, a adoção de valores ambientais está inserida na responsabilidade social empresarial, representando uma mudança cultural e comportamental baseada na educação, diálogo e influência dos *stakeholders*, não se caracterizando apenas com o cumprimento da legislação e desenvolvimento de projetos anti-poluição.

A filantropia na gestão socialmente responsável do setor privado se caracteriza como doações de recursos financeiros, materiais e humanos à comunidade e às instituições do Terceiro Setor, devendo ser um comprometimento real da empresa. (TENÓRIO, 2003). De acordo com GOVATTO (2001), para a prática da RS, as áreas de aplicação social derivam de vetores tais como: comunidade, meio ambiente, bem-estar dos funcionários e dependentes em um ambiente de trabalho agradável, comunicações transparentes, retorno aos acionistas, sinergia com os parceiros e satisfação dos clientes e/ou fornecedores.

Tais vetores direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa, bem como, o trabalho das atitudes de balanço social da corporação. (JONES, 2001). Os projetos de RS desenvolvidos por empresas são avaliados por institutos que analisam características na implantação para a sociedade; esses aspectos visam avaliar qual o grau de amplitude dos projetos, suas limitações, contribuições e benefícios.

Segundo GRAJEW (2001), na relação de definição da filantropia:

O conceito de responsabilidade social está se ampliando, passando da filantropia, que é a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade, para abranger todas as relações da empresa: com seus funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, concorrentes, meio ambiente e organizações públicas e estatais.

2.2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL

A preocupação com responsabilidade social é tão antiga quanto à formação das organizações, mas a precisão conceitual ou estrutura teórica parece ter sido deixada para um segundo plano em todo o mundo. (FROES & NETO, 2003). Para SOARES (2002) o mero cumprimento de leis e de regulamentações governamentais não satisfaz a ânsia de buscar o melhor para a sociedade. A lei, com todas as suas virtudes, muitas vezes, deixam aberturas, as quais permitem crescer grandes injustiças sociais.

As empresas nacionais têm que apresentar um bom desempenho econômico para que seus custos possam ser cobertos e o acúmulo de capital possa gerar novos empregos, causando uma boa imagem perante a sociedade. (COSTA, 2000). Esta boa imagem é construída pela prática de programas culturais, filantrópicos de interesse da comunidade, tornando, portanto, indispensável o comprometimento amplo das organizações com as questões sociais. (FERNANDES, 1994).

A empresa socialmente responsável consegue criar métodos, planos e incentivos para que interna e externamente ela seja identificada e destacada como uma empresa cidadã e isto é

perceptível pelos consumidores, ou seja, por meio da comunidade que ela se situa, pois cada vez mais consumidores tendem a adquirir produtos de organizações que estejam engajadas no processo de responsabilidade social. (ANDREASEN, 2000). Mas se não for aspirado pela instituição ou empresa promotora deste processo, corre-se o risco de criar uma situação de animosidade entre o consumidor e a referida organização, ocasionando ponto negativo no mercado competitivo em que ela está inserida. (YIP, 1996).

Numa visão global, é desejável que a prática da responsabilidade social por uma organização esteja inserida em sua filosofia, na sua perspectiva e dentre os objetivos organizacionais. (TENÓRIO, 2003). No Brasil, o descumprimento das leis, que gerou várias questões graves de corrupção, levou as instituições a se organizarem e reagirem. A partir da década de 50, ficaram conhecidos os primeiros códigos de ética empresariais, elaborados de maneira que houvesse padrões de comportamento éticos para serem seguidos pelos empregados. (VALLS, 1995).

A imagem corporativa fortaleceu-se a partir do clima ético vivido dentro das organizações. (GOHN, 1997). Segundo GRAJEW (2001), a RS no Brasil nas últimas décadas tem sido vista como ponto de trabalho para o equilíbrio de classes sociais e econômicas, muitas instituições de grande importância dedicam-se a pesquisar sobre as vertentes do terceiro setor e as amplitudes da cidadania corporativa.

Nos dias atuais muitas empresas participam direta ou indiretamente de projetos caracterizados em ações sociais. Vários temas são trabalhados, muitos deles de acordo com a regionalidade do país, dentre os temas mais característicos temos: meio ambiente, capacitação e qualificação profissional, projetos de incentivo à cultura entre outros. (COSTA, 2000).

No entanto, no Brasil, as ações sociais ainda são caracterizadas como doações espontâneas de proprietários ou diretorias, sem planejamento, orçamento prévio, monitoramento ou avaliação, estando baseada em fatores humanistas, religiosos e, principalmente, no fato de a realidade econômica e social brasileira constituir uma ameaça para a prosperidade da empresa. (GOVATTO, 2001).

2.3 BALANÇO SOCIAL

Segundo FROES & NETO (2003) o balanço social é a expressão mais evidente e inequívoca da cidadania empresarial, pois embora não seja obrigatória em lei a sua publicação, cada vez mais as empresas firmam o balanço social como mais um instrumento de gestão. A cada ano cresce o número de empresas que publicam seus balanços sociais. Torna-se um processo crescente e gradativo, o qual a RS aparece como uma função adicional de uma corporação, podendo em muitos dos casos ser caracterizada como dever administrativo e orçamentário.

Segundo GINDIN (2002), a vertente global condicionou as empresas mundiais a terem uma ampliação na visão social e a desenvolverem projetos direcionados a solucionar problemas ambientais. Para YIP (1996), a globalização é ponto fundamental no processo de crescimento e padronização dos meios de dados das empresas, principalmente para manter-se em mercado altamente qualificado e competitivo.

No Brasil, a idéia de balanço social surgiu no início da década de 80 e teve o sociólogo Herbert de Souza (Betinho) como grande defensor. Respeitado pelos meios empresariais devido ao sucesso da sua campanha “Ação da Cidadania Contra a Fome, a Miséria e pela Vida”,

admirado nos veículos acadêmicos e governistas, o sociólogo obteve apoio de muitas empresas e entidades de classe. (ANDREASEN, 2002).

Como resultado, surgiram no início da década de 90 algumas empresas que aderiram ao movimento e desde então, esse número tem sido cada vez mais gradativo e positivo. Para ASHLEY (2002), o balanço compreende dois tipos de ações: ações sociais direcionadas para os empregados e seus familiares, em potencial no campo da educação, saúde, segurança do trabalho, remuneração e benefícios, entre outros e ações voltadas para a sociedade como educação, cultura, esporte, lazer, meio ambiente, etc.

O balanço social reúne um conjunto de informações sobre as atividades sociais desenvolvidas por uma empresa, que objetivam uma melhor gerência e planejamento dos recursos humanos, naturais e relações com seus parceiros, ou seja, informações sobre suas contribuições para a comunidade em que está inserida, o meio ambiente, os empregados e a sociedade como um todo, demonstrando as ações desenvolvidas em relação ao âmbito interno e externo e o valor gasto. (TENÓRIO, 2003). Estas ações sociais são constituídas de doações, filantropia, parcerias com governo, investimento no meio ambiente, patrocínio a projetos sociais e gastos em campanhas publicitárias, dentre outros.

No balanço social são discriminados os indicadores laborais ou despesas relativas à folha de pagamento (salários e benefícios), que afetam diretamente a melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Além disto, são registrados os gastos com impostos, contribuições, taxas e investimentos na comunidade e sociedade. Posteriormente, são calculados os percentuais destas despesas em relação ao faturamento bruto da empresa.

Neste contexto, o balanço social se constitui numa radiografia do comportamento da empresa em relação às suas responsabilidades públicas, relacionamento com *stakeholders* e preservação ambiental, sendo uma forma de avaliação e planejamento de seu comportamento perante a sociedade, cuja decisão de publicação no Brasil está relacionada à vontade e ao grau de compromisso social de cada empresa. (SOARES, 2002).

Segundo FLORENTINO (2002), quando a empresa se preocupa em contribuir para a melhoria da qualidade de vida de seus empregados e da comunidade onde atua, está certamente fortalecendo as vendas, pois um contingente maior de consumidores estará se formando através de sua iniciativa. O balanço social favorece a organização para tornar pública suas ações, uma vez que foi observada a necessidade da transparência dos envolvimento sociais à sociedade. E contribui também para ajustar os investimentos destinados aos programas sociais. (ANDREASEN, 2002).

Analisando os resultados financeiros, pode-se investir mais ou menos em determinados setores, como: educação, saúde, treinamentos profissionais, etc. Neste sentido, passa a ser um instrumento valioso, um indicador que mostra o que a organização faz pelos seus empregados e dependentes e pela comunidade e meio ambiente em que está inserida. (GOYER, 2003). Assim, o balanço social torna-se mais um elemento de distinção entre as empresas que praticam responsabilidade social e as que não tem nenhuma preocupação com o contexto.

2.4 ONGs & TERCEIRO SETOR

As ONG's caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos e autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do estado. Têm suas ações financiadas por agências de cooperação internacional, em função de projetos a serem desenvolvidos e contam com trabalho voluntário. (TENÓRIO, 2003).

Segundo NASH (2001), normalmente atuam através da promoção social, visando contribuir para um processo de desenvolvimento que supõe transformações estruturais da sociedade e sua sobrevivência independe de mecanismos de mercado ou da existência de lucro. Segundo SOARES (2002), tem crescido muito no Brasil e no mundo o número e o espectro de organizações que buscam, por meio de ações locais e globais, respostas para os problemas sociais e ambientais decorrentes do tipo de desenvolvimento que foi feito nas últimas décadas e, no entanto, a gestão desse tipo de empreendimento seguiu caminhos diversos daqueles dos setores privado e governamental.

Para GOHN (1997), não existe um único conceito sobre movimentos sociais, mas vários, dependendo do paradigma utilizado para sua análise. Movimentos sociais são como uma lente por meio da qual problemas mais gerais da sociedade podem ser vistos e estudados. Em sua opinião, “os movimentos transitam, fluem e acontecem em espaços não-convencionais das estruturas e organizações sociais”.

Chamamos de primeiro setor, aquele que é estatal e o segundo de privado. Aquelas organizações privadas que são públicas por suas finalidades e as quais não conseguimos encaixar em quaisquer dessas duas categorias mencionadas, chamamos de terceiro setor. (FERNANDES, 1994). São organizações não-governamentais, institutos, fundações, entidades de classe, associações profissionais, movimentos sociais, enfim, uma imensa gama de entidades atuando nas mais diversas áreas sociais.

O que acontece com certa frequência é todos esses organismos não se reconhecerem sob uma mesma denominação – terceiro setor, setor não lucrativo, setor independente etc. – ou mesmo as pessoas não reconhecerem um suposto sentimento altruísta que as motivaria. Existem basicamente dois grandes motivos que explicariam uma certa invisibilidade. Sem dúvida, a inexistência de um consenso teórico sobre o terceiro setor e as razões que motivam as entidades que o compõem, são parte da resposta. (MARTINS, 1999).

Um segundo motivo para a invisibilidade do terceiro setor é que muitos desses organismos não têm registro legal. São cidadãos que se reúnem para executar algum tipo de trabalho social, em geral pequenas iniciativas, mas que, no seu conjunto, são muito importantes para a sociedade: pessoas que se juntam para servir refeições aos moradores de rua, grupos de profissionais de saúde que prestam assistência a comunidades carentes, estudantes universitários que organizam cursinhos pré-vestibular para os seus colegas de baixa renda que estão concluindo o 2º grau, dentre outros. (SROUR, 2000).

2.5 BENEFÍCIOS OBTIDOS COM A RESPONSABILIDADE SOCIAL

A grande questão a ser tratada é a dos benefícios que uma empresa pode ter ao adotar uma estratégia de responsabilidade social. A prática da responsabilidade social por uma empresa pode trazer benefícios para a sociedade como um todo e também trazer inúmeros benefícios para a mesma. (COSTA, 2000).

Uma empresa deve aliar seus objetivos tradicionais como crescimento e lucro com a responsabilidade social, já que os primeiros garantem a sua sobrevivência e perpetuação de suas atividades. (TOFFLER, 1990). O uso da responsabilidade social como forma de obter benefícios é ao mesmo tempo uma oportunidade de promover o bem-estar da sociedade e de agregar valor para a empresa, não podendo ser relegado a segundo plano sob risco de ocasionar problemas financeiros e comprometer a existência da mesma e sua atuação positiva na sociedade. (PRINGLE & THOMPSON, 2000).

Além disso, a Responsabilidade Social não se restringe à organização e envolve toda sua área de influência e a cadeia produtiva, caracterizando-se num modo da empresa ser competitiva, conquistar e ampliar o mercado. Mesmo porque não pode ser caracterizada como uma ação caridosa ou como uma filantropia isolada, motivada por um sentimento de culpa provindo da utilização dos recursos da sociedade, mas sim alinhada aos objetivos da empresa, que devem contemplar a responsabilidade social. (DUARTE & DIAS, 1996).

A RS deve ser um compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua conjuntamente para o desenvolvimento econômico, social e ambiental e que pressuponha decisões empresariais resultantes da reflexão sobre os impactos na qualidade de vida

atual e futura de todos que se relacionam e são afetados pelas operações de uma empresa. (ASHLEY, 2002).

2.5.1 MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Na história da administração, a avaliação do desempenho de uma empresa, em especial pelos acionistas e investidores, tem estado usualmente relacionada aos indicadores econômico-financeiros. No entanto, uma vez que a responsabilidade social passa a estar inserida dentre os objetivos e contemplada nas estratégias, a forma de se avaliar o desempenho de uma organização deve considerar também fatores relacionados ao conceito, que em linhas gerais são a ética, o relacionamento com o meio ambiente e com os envolvidos. (CHIAVENATO, 2000).

A avaliação do grau de responsabilidade social ao se considerar todos esses fatores, apresenta-se como um desafio para a administração, pois nenhuma organização é 0% ou 100% socialmente responsável. Entre um extremo e outro, existem diversos graus, cuja medição se torna extremamente complexa. Um dos métodos utilizados e já citados é o balanço social.

O grande impulso da difusão dessa forma de medição da responsabilidade social empresarial no Brasil foi dado em 1997, com a criação do Selo do balanço social pelo Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), certificação que visa premiar as empresas que divulgam os investimentos feitos em diversos projetos sócio-culturais, por meio da utilização do selo em campanhas publicitárias, propagandas e embalagens de produtos. (ROCHA, 2003).

METODOLOGIA

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa escolhida para a fundamentação do trabalho foi a pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória é de grande valia para a preparação do arcabouço filosófico referente ao tema de RS e por meio de pesquisas bibliográficas, o material pode ser unido às informações da empresa pesquisada e descrita. Torna-se fundamental criar um elo entre as premissas coletadas e a realidade da prática desenvolvida na empresa.

Segundo GIL (1996), a pesquisa científica é desenvolvida ao longo de um processo envolvendo muitas fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. Ela é requerida quando as informações disponíveis não são suficientes para responder ao problema ou quando elas não podem ser adequadamente relacionadas ao problema por se encontrarem em desordem.

As pesquisas, segundo seus objetivos gerais, podem ser classificadas em: (a) exploratórias, (b) descritivas e (c) explicativas (GIL, 1996). Quanto aos procedimentos técnicos utilizados na coleta e análise de dados, as pesquisas podem ser classificadas em: (a) pesquisa bibliográfica, (b) pesquisa documental, (c) pesquisa experimental, (d) pesquisa *ex-post-facto*, (e) levantamento de campo e (f) estudo de casos. Os dois primeiros métodos utilizam fontes de papel e os demais se baseiam em dados fornecidos por pessoas.

Para maior objetividade no desenvolvimento da pesquisa e para alcançar maior profundidade de informações dos objetos de estudo, o delineamento de pesquisa escolhido foi o de *estudo de caso intrínseco*. A opção da pesquisa por esse tipo de delineamento foi com a finalidade de descrever e relatar a realidade empresarial de uma empresa nacional, cuja certificação em RS é aplicada com bons resultados e na qual a preocupação com o processo de regionalidade é reconhecida pelos órgãos reguladores da aplicabilidade de RS.

Na definição conceitual, a pesquisa bibliográfica busca suas evidências em material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos ou relevantes para o objetivo do estudo. A pesquisa documental assemelha-se à bibliográfica, diferindo na natureza da fonte, já que aquela se baseia em textos e materiais que ainda não foram tratados ou até podem ainda ser reelaborados em função da pesquisa.

A pesquisa experimental caracteriza-se pelo fato do pesquisador trabalhar com total controle sobre o evento, constituindo um grupo experimental exposto à suposta variável causal e um outro grupo de controle sem essa exposição, de modo que os comportamentos dos dois grupos são comparados. A pesquisa *ex-post-facto* refere-se a um fato já ocorrido, a qual é tomada como experimentais situações que se desenvolveram naturalmente e trabalha-se sobre elas como se estivessem submetidas aos controles, embora o pesquisador não tenha nenhum controle sobre o evento.

O levantamento de campo (*survey*) é a pesquisa, na qual as pessoas são diretamente questionadas sobre comportamento, opinião, atitude ou crença que se desejam conhecer. Se todas as pessoas do grupo forem consultadas, temos um censo, mas geralmente utiliza-se uma

amostragem probabilística e generaliza-se o resultado para todo o universo, explicitando a margem de segurança. O estudo de caso tem como característica a coleta de informações de um único caso ou de alguns poucos, porém com uma profundidade maior que nos outros métodos.

Quadro 01 – Situações relevantes para diferentes tipos de pesquisa

Método de pesquisa	Forma do problema	Exige controle do pesquisador?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Pesquisa experimental	Como, Por que	Sim	Sim
Levantamento de campo	Quem, O que, Onde, Quanto, Quantos	Não	Sim
Pesquisa documental	Quem, O que, Onde, Quanto, Quantos	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, Por que	Não	Não
Estudo de casos	Como, Por que	Não	Sim

Fonte: YIN, Robert K. Case study research: design and methods. 2. ed. USA: Sage publications, 1994, p6

A escolha do estudo de caso como delineamento de pesquisa apresenta-se pertinente, pois é um tipo de delineamento exaustivo com relação ao levantamento de informações e fontes de evidências. Para apresentar a aplicabilidade de RS nas empresas do ABC releva-se a opção mediante importância da corporação na regionalidade, considerando projetos desenvolvidos, prêmios e certificações conquistadas na vinculação da temática social. Poder analisar um caso único por diversas fontes de informações permite a interação exigida com o objeto de estudo e pesquisa.

Segundo SEVERINO (2000), a aplicação do estudo de caso em trabalhos acadêmicos permite uma maior interação científica entre o autor e a temática. GIL (1996), classifica estudo de caso pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados. De acordo com YIN (1994), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre os fenômenos e o contexto não são claramente evidentes e devem ser usadas várias fontes de evidência.

3.2 A UNIDADE CASO

Para o desenvolvimento do estudo de caso foi selecionada a empresa situada como sede no município de Santo André (região do ABC paulista), denominada DE NADAI Alimentação S/A. Seu reconhecimento regional à respeito das normas S A 8000, caracterizou-a como uma interessante fonte de pesquisa acadêmica e seu trabalho com a sociedade integra completamente o intuito dessa pesquisa.

Visando apresentar com maior detalhamento as aplicações de RS em empresas regionais, o estudo de caso apresentou-se pertinente, pois permite maior envolvimento com a realidade da pesquisa e na égide acadêmica uma contribuição adicional à aplicação de RS. Apesar da empresa escolhida apresentar filiais em outras regiões do país, sendo uma em Ribeirão Preto e outra no Rio de Janeiro, sua sede e atividades corporativas originaram-se na região do ABC, portanto suas atividades principais estão relacionadas com as instituições regionais.

A escolha por uma empresa nacional se deve ao intuito de apresentar frutos e conquistas realizadas por uma empresa brasileira, descrevendo assim as problemáticas enfrentadas por não existir no país tantos modelos de aplicabilidade em RS desenvolvidos especificamente para a região. Isso se explica facilmente quando a empresa relacionada possui sua sede em outro país e suas ações sociais em muitos casos derivam de uma cultura que freqüentemente diverge da cultura brasileira ocasionando disparidade no planejamento de projetos e até influenciando na ineficácia de uma proposta social de parceria público-privada (ppp).

3.3 COLETA DE DADOS

Foram desenvolvidas entrevistas com coordenadores responsáveis pelas organizações dos projetos e pela implantação das ações sociais, bem como análise documental dos projetos desenvolvidos. Para obter o maior percentual de credibilidade na pesquisa, outros atores estarão envolvidos, como Sindicatos relacionados à categoria, empregados e ex-empregados, com a finalidade de corroborar com relatos usuais da aplicação em RS da empresa escolhida. Como fonte de evidência para o levantamento de informações foram adotados:

- ✓ Documentos – Foram analisados aspectos documentais relacionados à RS com os atores envolvidos no processo. Duas principais fontes de evidências documentais foram utilizadas, a primeira com os documentos da DE NADAI Alimentação, verificando o seu processo de certificação e metodologia de trabalho aplicada à gestão de RS na região, dentre esses documentos esteve a análise dos balanços sociais (ANEXO A), apresentados e publicados em organismos de regularização, como o Instituto IBase, com sede no Rio de Janeiro. Como segunda fonte de evidência documental foram analisados documentos

recebidos pelos sindicatos envolvidos na categoria, verificando assim a relação com órgãos de fiscalizações trabalhistas;

- ✓ Entrevistas – As entrevistas foram realizadas, principalmente com coordenadores responsáveis pelo processo de certificação e auditoria da empresa, bem como funcionários relacionados ao departamento. Para a coleta de dados foi desenvolvida uma entrevista para a captação de informações, as quais foram levantados os seguintes aspectos:
 - ✓ Histórico social da empresa;
 - ✓ Motivos para a implantação de RS;
 - ✓ Projetos passados, presentes e futuros;
 - ✓ Retorno na concepção de cidadania corporativa (*feedback*);
 - ✓ Análise de retorno social dos projetos;
 - ✓ Problemas enfrentados no planejamento e implantação dos mesmos.

- ✓ Observação – O processo de observação de dados se fez por visitas na sede da empresa e também nas unidades, cuja relevância se integrasse com o tema. Algumas instituições beneficiadas pela empresa foram visitadas para observar e analisar as premissas informadas. Sindicatos também foram visitados com o intuito de coletar informações com o maior grau de integridade possível;

- ✓ Questionário – Uma das vertentes mais importantes apresentadas por uma empresa responsável é o comprometimento interno na corporação, isto é, para qualquer certificação de sucesso, principalmente a que se destina à RS, é deveras importante o

clima organizacional apresentar-se estável e construtivo. Isso representa uma base sólida para uma empresa trabalhar conceitos sociais na regionalidade. Um questionário (APÊNDICE I), destinado a uma amostragem de 147 funcionários da DE NADAI foi aplicado com o objetivo de apresentar uma realidade sobre o clima organizacional, cruzando os resultados em uma análise vinculada à temática de RS.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Na análise de dados, as evidências documentais e o processo de entrevista foram relacionados com as premissas levantadas no referencial teórico buscando verificar os objetivos propostos e apresentar a realidade da DE NADAI no cenário regional e global na égide de RS. Com as informações obtidas pela empresa, instituições e organizações envolvidas, o processo de verificação das informações internas se autenticou, permitindo sintetizar uma análise condizente com as várias esferas envolvidas.

Para analisar e mensurar essas premissas foi elaborado um questionário sobre clima organizacional, cuja aplicação se deu nas unidades DE NADAI ativas. O universo considerado para os dados estatísticos iniciais é o do quadro de funcionários diretos da empresa (registrados até a data de aplicação do questionário), em 1400 funcionários. Como procedimento de amostragem na aplicação do mesmo foi determinado para uma margem das informações o número de 147 questionários aplicados na DE NADAI alimentação.

O objetivo da formulação do resultado é de verificar de forma empírica a veracidade das informações coletadas através dos coordenadores da DE NADAI e de outros atores envolvidos na cadeia de relacionamentos. Com a implantação dos questionários e na tabulação (APÊNDICE B)

dos mesmos, foi possível relatar o comportamento relativo ao clima organizacional DE NADAI, efetuando processo comparativo com as informações oferecidas pelos coordenadores envolvidos. A pesquisa efetuada nos veículos de mídia relacionados à DE NADAI, permitiu agregar informações por outros atores envolvidos na temática de RS e alguns artigos considerados de relevância para o trabalho estão apresentados no Anexo dessa Dissertação.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO BRASIL

Assim como a qualidade (ISO 9000) e o meio ambiente (ISO 14000), a responsabilidade social agora é objeto de contínuos processos de certificação e prêmios de melhor desempenho e nesse contexto global, o Brasil se destaca como sendo um dos países com continente empresarial significativo no trato da RS. Segundo NETO & FROES (2001), o objetivo é atestar a Responsabilidade Social da empresa, comprovar o exercício pleno da sua aplicabilidade interna e externa, confiando-lhe a condição de empresa cidadã e demonstrar que seus produtos são socialmente corretos.

Segundo SOARES (2002), a primeira norma de certificação social – “Social Accountability 8000” – foi criada em 1977 pelo “The Council on Economic Priorities Accreditation Agency – CEPAA”, ONG sediada em Nova York. Esta norma visa assegurar que na cadeia produtiva de qualquer produto não existam ocorrências anti-sociais e quaisquer tipos de discriminação. Em 1999, o "Institute of Social and Ethical Accountability", sediado em Londres, lançou o A A 1000, que visa monitorar as relações entre a empresa e a comunidade, a qual está inserida.

A S A 8000 foi feita baseando-se nas normas da Organização Internacional do Trabalho (ANEXO G), na declaração universal dos direitos humanos e na declaração universal dos direitos da criança da ONU. A sua elaboração foi iniciada por ocasião do 50º aniversário da declaração dos direitos humanos da ONU. A norma segue o modelo das normas ISO 9000 e 14000, o que facilita a sua implantação por empresas que já conhecem esse sistema, normalmente as maiores e melhores empresas do mundo. Esta norma vem atender a uma necessidade de consumidores mais

esclarecidos que se preocupam com a forma como os produtos são produzidos e não apenas com a sua qualidade. (ASHLEY, 2002).

As organizações interessadas em comprovar o atendimento aos requisitos da norma são submetidas a auditorias por técnicos especializados de renomadas entidades independentes. O certificado só é concedido àquelas organizações que cumprem totalmente os requisitos da norma. (ANDREASEN, 2002). Os requisitos da norma envolvem os seguintes aspectos:

- ✓ Trabalho infantil;
- ✓ Trabalho forçado;
- ✓ Segurança e saúde no trabalho;
- ✓ Liberdade de associação e direitos coletivos;
- ✓ Discriminação (sexual, raça, política, nacionalidade, etc);
- ✓ Práticas disciplinares;
- ✓ Carga horária de trabalho.

Por meio da implantação da SA 8000 a empresa demonstra que está preocupada com a responsabilidade social em relação aos seus empregados. Antes de divulgar para o público externo a preocupação com a responsabilidade social, a empresa deve primeiro garantir que está praticando esses princípios dentro de casa. Ultimamente temos visto uma preocupação das empresas em demonstrar o seu compromisso social. Para isso foi criado o termo “Marketing Social”. Mas antes de se utilizarem desse método, essas empresas deveriam no mínimo realizar uma auditoria baseando-se nos requisitos da S A 8000 para verificar se a empresa aplica esses princípios em relação aos seus empregados.

A certificação do sistema de responsabilidade social baseado na norma SA 8000 por uma entidade independente com reconhecimento internacional, é uma forma de dar credibilidade ao trabalho da empresa. A exemplo das normas I S O 9000 e 14000, é necessário o envolvimento da alta administração, a indicação de um representante da administração para coordenar o programa, a análise crítica periódica, o planejamento e implementação, o controle de fornecedores de materiais e serviços, o processo de ação corretiva, a comunicação com as partes interessadas e a existência de registros.

Segundo ETHOS (2003), no mundo todo, 156 empresas já implantaram este sistema e obtiveram a sua certificação por entidades independentes, (as mesmas que concedem os certificados I S O 9000). Empresas brasileiras também buscam aplicar esse sistema em suas instalações objetivando usufruir seus benefícios, é possível citar algumas certificadas e também suas áreas de atuação:

- ✓ **DE NADAI** (empresa de alimentação industrial);
- ✓ **ALCOA/AFL** (fornecedora da indústria automobilística);
- ✓ **COSMOTEC** (fornecedora de produtos para a indústria de cosméticos);
- ✓ **SANTA ELISA** (beneficiamento de cana-de-açúcar);
- ✓ **AVON** (cosméticos);
- ✓ **WECKERLE** (cosméticos);
- ✓ **OXITENO** (petroquímica).

Pesquisa realizada pela QUALITAS (2002), no site da SAI, identificou que o Brasil é o quarto país do mundo em número de certificados S A 8000. A China tem 39 certificados, a Itália 24, a Índia 24 e o Brasil 13. Portanto, o Brasil é o país da América com maior número de

certificados e está na frente dos países mais desenvolvidos do mundo. Espera-se que todas as empresas comprometidas com o bem estar dos seus empregados adotem esta norma.

Como pioneirismo brasileiro, a DE NADAI, produtora de alimentos industriais, sediada no município de Santo André, na Grande São Paulo, envolveu seus fornecedores, mais de 200, e assegurou a eliminação de práticas sociais adversas em toda a sua cadeia produtiva.

A Bahia Sul Celulose, empresa surgida da parceria firmada entre a Companhia Suzano de Papel e Celulose e a Companhia Vale do Rio Doce, iniciou em julho de 2000, a implantação da SA 8000 e da AA 1000. Nota-se que as certificações começam a ter importância no cenário empresarial, assim como os prêmios de cidadania, que surgem como verdadeiros diplomas de cidadania empresarial e responsabilidade social. (DUARTE & DIAS, 1996).

São prêmios como o "Bem Eficiente", que aponta as cinquenta entidades beneficentes mais bem administradas no país; o Prêmio Eco, da Câmara de Comércio Brasil – EUA, para as fundações sociais empresariais que se destacaram no ano. Pode-se citar, também, o Prêmio Cláudia, fornecido pela revista Cláudia às mulheres que mais se destacaram ao longo do ano, criando soluções que contribuem para melhorar a qualidade de vida do brasileiro.

Não se pode negar que estes prêmios são reflexos de um novo perfil das empresas que passam a investir no social e no ético; e dos cidadãos brasileiros que passam a privilegiar produtos de organizações socialmente responsáveis. Os prêmios são mais uma forma de estímulo às organizações para que continuem investindo em programas de cidadania corporativa e também, para os cidadãos que são capazes de encontrar soluções que permitam uma melhora gradual da qualidade de vida da sociedade. (GOVATTO, 2001).

Neste sentido, torna-se cada vez maior a dedicação de inúmeras organizações em busca das premiações. Os prêmios passam a ser um diferencial frente ao mercado consumidor que está cada vez mais exigente e seletivo neste mundo globalizado. (ASHLEY, 2002). Não há como negar que o crescente reconhecimento de iniciativas empresariais em áreas sociais é um indicador de que a prática social tende a estar mais presente no elenco de atividades da iniciativa privada brasileira.

4.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO ABC

A região do Grande ABC é composta por sete municípios localizados no Sudeste da região metropolitana de São Paulo. Segundo KLINK (2001), os municípios que atualmente compõem a região sofreram com o decorrer do tempo várias mudanças na sua delimitação geográfica e sede. Sua última formação engloba os municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra e apresenta desde o final da década de 80 um processo de mudança vinculada a sua industrialização. Muitas empresas migraram para outros estados e outras deixaram de existir, apesar disso a industrialização da região ainda é significativa no cenário nacional.

A região do ABC é caracterizada por um nível de renda relativamente alto, o que se reflete no tamanho de seu mercado consumidor. Uma pesquisa coordenada pelo jornal de circulação regional Diário do Grande ABC em 1999 aponta para o fato que a região representa o terceiro mercado consumidor do Brasil, somente colocado atrás das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

QUADRO 02: DESMEMBRAMENTOS MUNICIPAIS NO GRANDE ABC

1940	1950	1960	1967
Santo André	Santo André	Santo André	Santo André
		Mauá	Mauá
		Ribeirão Pires	Ribeirão Pires Rio Grande da Serra
	São Caetano do Sul	São Caetano do Sul	São Caetano do Sul
	São Bernardo do Campo	São Bernardo do Campo Diadema	São Bernardo do Campo Diadema

Fonte: Langrnbuch, 1971.

Segundo DANIEL (1999), os sete municípios apresentam uma certa homogeneidade, isto é, o grande ABC pode ser caracterizado como uma região no sentido forte do termo. Isso se reflete principalmente nas suas dimensões econômicas e político administrativa. Primeiramente, é uma região com uma importante presença das grandes indústrias automobilísticas e químicas, ramos que desempenham um papel crucial na fase pós-1950 do processo de industrialização brasileiro. Por outro lado, é uma região nitidamente política, considerando-se que uma parcela expressiva de instituições como os sindicatos (por exemplo, dos metalúrgicos, dos químicos), os meios de comunicação (o jornal Diário do Grande ABC, a revista Livre Mercado, etc.) e as entidades de sociedade civil têm uma representatividade e uma preocupação que transborda os limites deste ou daquele município. Recordamos nesse sentido também o papel primordial dos sindicatos do grande ABC na fase de redemocratização das relações políticas e trabalhistas do país.

A região teve como vertentes da industrialização o desenvolvimento de movimentos para reivindicação de melhores condições trabalhistas. Os conselhos de fábrica foram em grande parte incentivados pelo forte e pungente movimento sindicalista da década de 80. O novo sindicalismo se desenvolve no processo de negociação sócio econômico do ABC e cria parâmetros seguidos em outras regiões do país.

Segundo BRESCIANI (1994), o ressurgimento do movimento sindical tem como marco reconhecido historicamente, a greve dos trabalhadores da SCANIA, em São Bernardo do Campo, em Maio de 1978, embora ações diversas tenham pipocado ao longo do período. Naquele momento, os metalúrgicos de São Bernardo e Diadema, sob a liderança de Luiz Inácio Lula da Silva (LULA), iniciavam o que se tornaria um amplo movimento grevista no país, acelerando a mobilização social pela redemocratização do país. A partir desse final da década de 70 toma corpo um contínuo fortalecimento do movimento sindical brasileiro.

Nos últimos dez anos, a região do ABC foi inovadora na elaboração e execução de políticas públicas regionais e na criação de espaços institucionais envolvendo vários atores sociais. O êxito alcançado pode ser creditado, em parte, à vontade política de agentes locais que, ultrapassando as fronteiras municipais, formulam coletivamente os diagnósticos e estudam soluções para minimizar os problemas regionais.

Quando o foco é RS, temos muitas empresas cujos projetos são desenvolvidos na regionalidade, muitas delas em parceria com o poder público. Algumas empresas se destacam por seus projetos sociais e por suas preocupações com seu público interno, apesar de muitas delas não possuírem certificação S A 8000, as atuações com projetos e investimentos para a melhoria das problemáticas apresentadas pela regionalidade são significativas.

A prática das empresas regionais vinculadas à área social não surge apenas na década de 80, mas sim vem sendo praticada de forma gradativa no decorrer do processo de industrialização regional. Um exemplo clássico de assistencialismo social foi o apresentado pelas indústrias Matarazzo a partir da década de 30, que em busca de facilidades de locomoção e acesso de seus funcionários às fábricas, criaram as chamadas “Vilas Operárias”, o que permitiu e ofereceu condições de vivência local, propiciando com o decorrer das décadas o surgimento dos bairros tradicionais nas cidades no ABC, principalmente em São Caetano do Sul.

O instituto Salvador Arena, criado e mantido desde a década de 70 pela empresa Termomecânica, situada em São Bernardo do Campo, por iniciativa de seu fundador do mesmo nome, tem como foco principal o ensino e capacitação técnica gratuita para a população local por meio de uma escola que oferece cursos destinados à área industrial.

Uma característica dessa nova tendência da organização regional é que não é só o poder público o único responsável na solução de todos os problemas sociais, mas diversos atores que juntos buscam a construção de uma coalizão regional baseada em idéias comuns, capazes de possibilitar a superação de eventuais diferenças corporativas. Com isso, o fenômeno do regionalismo vem ganhando especial atenção nas últimas décadas, pelos formuladores de políticas públicas e a temática de responsabilidade social corporativa cresce conseqüentemente com o desenvolvimento de projetos de sucesso.

Algumas empresas podem ser citadas por atuarem na regionalidade do ABC, investindo ou desenvolvendo seus próprios projetos sociais. Essas empresas buscam corroborar de forma ativa com a comunidade:

- ✓ GM do Brasil (São Caetano do Sul) – Projetos relacionados ao meio ambiente e educação;
- ✓ FORD (Automobilística) – Projetos educacionais e esportes. Aplicação do MOVA em Santo André (Projetos destinados à alfabetização de jovens e adultos);
- ✓ ALCOA (Siderurgia) – Oficinas de reciclagem de papel – Santo André;
- ✓ Pólo Petroquímico – Projetos destinados à habitação, meio ambiente, saúde e educação;
- ✓ Valizere (Confecção) – Projetos para assistencialismo aos direitos da mulher;
- ✓ LARA (Prestadora de serviços de limpeza) – Projetos vinculados ao meio ambiente;
- ✓ Universidade Metodista, Universidade IMES, Centro Universitário FSA, atuando como agentes acadêmicos em diversos projetos, principalmente na inclusão digital, cultura e esportes.

4.3 A EMPRESA DE NADAI ALIMENTAÇÃO

4.3.1 HISTÓRICO E ORGANIZAÇÃO

Fundada em 09/08/1977, DE NADAI Alimentação S.A. está situada na Avenida Dom Pedro I, 530 e 581 – Vila Pires – Santo André – São Paulo. Ocupa um prédio industrial de aproximadamente 5.000 m², construído em uma área de 7.000m², possui uma cozinha industrial, a qual por meio de seus procedimentos de qualidade, produz serviços para o setor de restaurantes voltados à coletividade.

Os tipos de produtos trabalhados são serviços de refeição transportada e administrada local (restaurantes, lanchonetes, hospitais, etc.). Sua cartela de clientes é diversificada e circula por diversas áreas, como indústria, comércio, construção civil, serviços VIP, hospitais, creches,

escolas, tanto nacionais como multinacionais nas duas esferas, pública e privada. Sua atuação se divide em três pilares:

1. Administração de serviços administrados – Administração local de cozinhas e refeitórios dentro das dependências dos clientes.

2. Administração de serviços transportados – A refeição é produzida na matriz ou em unidades de serviços e administrada e transportada para os clientes. Esse serviço pode ser de duas maneiras: a refeição pode ser enviada pronta a ser consumida ao cliente ou pode ser finalizada no cliente.

3. Eventos – A DE NADAI realiza eventos para os clientes que já pertencem a sua carteira. Esses eventos podem ser desde *coffee-break* a jantares ou almoços especiais.

Sua equipe de trabalho é formada por 1400 funcionários, sendo um grande percentual alocado em sua cidade sede (Santo André). As filiais são utilizadas principalmente para estratégia de distribuição logística. Sua produtividade atual é de 100 mil refeições por dia, sendo o montante de 3 milhões mensais produzidas obedecendo os critérios de qualidade aplicados em suas instalações. A DE NADAI tem como característica principal, ser a única em seu segmento a possuir a Certificação I S O 9002 em toda a sua planta industrial, nas unidades administradas e nas unidades transportadoras.

Como perfil corporativo, a DE NADAI busca integrar seus funcionários por meio de processos motivacionais e visa manter a satisfação burocrática e psicológica de sua equipe de

trabalho. Essa estratégia de trabalho desenvolve o comprometimento de seus funcionários na busca do cumprimento de suas obrigações nas certificações.

Um elemento pertinente é um estudo publicado pela revista Exame: a DE NADAI Alimentação é eleita uma das 100 melhores empresas do Brasil para se trabalhar em 1998, 1999 e 2000. A partir do momento em que uma empresa é constituída através de um contrato social e adota uma razão social, seria correto que assumisse também, no mesmo instante, sua responsabilidade social. No âmbito usual das empresas, essa concepção não é tão difundida; seria coerente assumir uma posição de responsável socialmente já que essas empresas empregam pessoas, que por sua vez têm outras pessoas que dependem delas. É natural portanto criar ou modificar hábitos de consumo e consumidores formam a sociedade.

Neste cenário empresarial, a certificação Social Accountability 8000 – S A 8000 – oferece um significado importante para a DE NADAI Alimentação. Não só pelo fato de ser a primeira empresa do Brasil e também a primeira do mundo no setor de alimentação a conquistá-la, mas no reconhecimento e afirmação de uma filosofia de trabalho condizente com a RS.

Segundo Sérgio Denadai, diretor executivo da empresa, a importância da certificação S A 8000 é estratégica:

“A certificação S A 8000 de Responsabilidade Social torna público o compromisso da DE NADAI Alimentação com seus funcionários e com a sociedade em geral. Assim, fazemos a questão de divulgar o nosso trabalho e os procedimentos adotados pela DE NADAI para garantir o

cumprimento da nossa política de RS. Sabemos que os elogios e cumprimentos de hoje se transformarão em cobranças amanhã. Mas temos a certeza de que elas não serão o motivo de inibição, mas sim de estímulo para que continuemos cumprindo nossas metas.”

4.3.2 POLÍTICA DE PESSOAL DA DE NADAI

Essa seção apresentará o sistema de trabalho da DE NADAI e como as certificações conquistadas são desenvolvidas e aplicadas para otimizar e beneficiar os processos de produção e de trabalho com o quadro de funcionários. É apresentado as especificações da certificação S A 8000 adaptadas para a estrutura DE NADAI e como essa aplicação beneficia o ambiente organizacional.

Sistema de trabalho DE NADAI Alimentação

Para adequar todos os seus funcionários, a DE NADAI oferece na totalidade de seu quadro um manual explicitando todas as normas e procedimentos exigidos, assim como os direitos e deveres do trabalhador integrado na equipe de trabalho. Com esse procedimento, a empresa pretende obter maior grau de envolvimento e capacitação de seus funcionários permitindo que procedimentos de certificação, principalmente relacionados à RS, sejam cumpridos de forma íntegra e eficaz. A empresa oferece alguns benefícios aos seus funcionários, dentre os quais é possível citar:

- ✓ Vale transporte;
- ✓ Assistência médica;

- ✓ Vale alimentação;
- ✓ Farmácia;
- ✓ Seguro de vida;
- ✓ Refeição;
- ✓ Programa de apoio ao funcionário;
- ✓ Licença maternidade;
- ✓ Convênio com o INSS;
- ✓ Serviço social.

Sistema de Gestão Integrada

O Sistema de Gestão Integrada é a união das três normas de que a DE NADAI está certificada. Para a integração de todo o ambiente de trabalho cabe a todos os componentes da equipe adequar-se às normas e permitir o crescimento do todo. Na concepção administrativa e de auditoria das certificações, para uma empresa ser reconhecida pelo cumprimento de seus padrões e normalizações, todo o quadro de envolvimento deve estar ciente e executando seus papéis de forma clara e demonstrando objetivos de equipe em um âmbito corporativo.

Em Março de 1988 a DE NADAI recebeu a certificação da norma I S O 9002 – Garantia de qualidade tanto na matriz quanto em suas unidades. Em Agosto de 2003 a DE NADAI recebeu a certificação na I S O 9001 versão 2000. A sigla I S O significa Internacional Organization for Standardization, ou seja, Organização Internacional para a Normalização e foi criada em 1947 na Suíça. Mais de 120 países adotam esse sistema, inclusive o Brasil.

I S O 9001 é um conjunto de normas que visa padronizar e melhorar a qualidade dos produtos, processos e serviços oferecidos pelas empresas. Tem por objetivo organizar, por escrito, todas as fases do processo produtivo e propor melhorias nesses processos. Com essa certificação, a DE NADAI conseguiu desenvolver seus processos com garantia de qualidade e confiabilidade, satisfazendo seus funcionários e clientes. É importante salientar que o sistema de qualidade I S O 9001 não é só feito por máquinas ou sistemas, mas principalmente pelas pessoas. Somente com o comprometimento de todos e o trabalho em equipe é que será possível conseguir manter o sistema de qualidade de acordo com a norma I S O 9001.

Em Março de 2000 a DE NADAI recebeu a certificação da norma S A 8000, uma norma que visa melhorar as condições de trabalho em diversos países do mundo, possibilitando desenvolver, manter e reforçar políticas e procedimentos, para que possa gerenciar assuntos relacionados à responsabilidade social. Quanto à importância da certificação da empresa o coordenador da qualidade explica:

“A DE NADAI buscou integrar seus compromissos sociais com uma certificação corporativa, pois deste modo consegue apresentar competitividade no mercado com um procedimento sempre ativo no histórico da empresa. A certificação é o reconhecimento de um trabalho social, ético e competente.”

Nos aspectos legais a DE NADAI cumpre com a Legislação Nacional (em particular a CLT – Consolidação das Leis de Trabalho – e as Normas Regulamentadoras – NR) em vigor. Aplica em suas instalações os requisitos especificados, inclusive os voluntariamente subscritos pela DE NADAI. A empresa considera “requisitos especificados”, os acordos coletivos com

sindicatos e outras associações. Os acordos coletivos são mantidos pela área de recursos humanos ou pelo departamento jurídico. A forma de evidenciar o atendimento aos acordos é definida no manual de recursos humanos. A DE NADAI mantém aspectos especificados pela legislação internacional definida pela S A 8000, por meio de convenções realizadas pela Organização Internacional do Trabalho (ANEXO G).

Nos requisitos da responsabilidade social, os procedimentos a serem seguidos obedecem às normas internacionais, porém em determinados itens, as metodologias aplicadas são adaptadas às condições das empresas certificadas. São levadas em consideração as culturas do país sede, área de atuação no mercado de trabalho e estrutura corporativa quanto ao número de funcionários. A DE NADAI produz e informa aos seus funcionários e fornecedores os procedimentos da certificação S A 8000 na cadeia de trabalho. Para facilitar a comunicação foi criado um manual com o objetivo de sintetizar as normas e disseminar os critérios para todos os envolvidos no processo organizacional.

Trabalho infantil e juvenil

A DE NADAI para proceder no item trabalho infantil e juvenil não utiliza ou apóia em suas unidades e na cadeia de fornecedores os trabalhos de menores de idade. A empresa procede informando que em se constatando casos de trabalhos infantis em alguma unidade, imediatamente é aberta uma solicitação de ação corretiva e preventiva (SAC – P), a qual é enviada a um representante da administração em RS para esse providenciar junto ao Recursos Humanos, as ações remediadoras de apoio adequado para garantir às tais crianças, segurança, saúde e permanência na escola até estarem em idade legalmente permitida para o trabalho.

A área de recursos humanos documenta e divulga a todas as áreas da DE NADAI sua política de restrição ao trabalho infantil e juvenil e procedimentos para a remediação de crianças encontradas trabalhando. Esse documento, portanto, é divulgado às instituições nas quais a DE NADAI está filiada, interessada na proteção aos trabalhadores, dentre eles, sindicatos da categoria, associações de defesa dos direitos da criança, etc. Na definição do trabalho da empresa quanto ao critério de trabalho infantil e juvenil uma funcionária do setor de recrutamento declara:

“A postura de proibir o trabalho infantil na DE NADAI e também com os fornecedores é uma postura bem correta, esse procedimento deveria ser adotado por todas as empresas, não só na área alimentar, mas em todas as áreas. Respeitar a sociedade é também dever das empresas.”

No referencial às políticas e procedimentos para a promoção do trabalhador juvenil, inclusive os empregados, os critérios adotados são:

- ✓ Nenhuma criança pode ser empregada na DE NADAI, isso se define aos menores de 16 anos;
- ✓ Nenhum trabalhador juvenil na DE NADAI pode estar empregado durante as horas escolares. A soma das horas de trabalho, de escola e das horas combinadas de transporte (entre a escola e o trabalho) não pode exceder 10 horas por dia;
- ✓ A área de recursos humanos monitora o trabalho infantil e juvenil e a educação compulsória dos respectivos trabalhadores;

- ✓ A área de suprimentos incentiva a cadeia de fornecedores a executar a promoção da educação compulsória das crianças, elimina o trabalho infantil dessa comunidade e atende os requisitos de trabalho juvenil descritos anteriormente.

Como complementação, a DE NADAI não expõe seus trabalhadores juvenis a situações internas ou externas ao local de trabalho que sejam perigosas, inseguras ou que causem danos à saúde, como não carregar peso desproporcional ao seu tamanho/peso e ser exposto a produtos químicos perigosos à saúde.

Trabalho forçado

Como cumprimento das condições gerais de certificação a DE NADAI não utiliza ou apóia o trabalho forçado, ou a retenção de qualquer tipo de documento de identificação ou depósitos como condição para que a pessoa se torne empregada da empresa. Os documentos originais dos funcionários, como carteiras de trabalho devem ser devolvidas aos empregados após a sua utilização, e nenhum caso deve exceder 20 dias corridos.

As horas extraordinárias realizadas na empresa ocorrerão sempre dentro dos limites da lei e com a aceitação do empregado. Nenhum empregado da DE NADAI deve ser obrigado a trabalhar fora do horário estipulado, tampouco sofrer qualquer tipo de penalização ou discriminação no caso de não comparecer para o trabalho fora do horário normal estipulado. Como característica principal das condições de trabalho forçado a aceitação do trabalho em turnos, aos Sábados, Domingos e feriados, está de acordo com o contrato de trabalho, podendo o empregado que não comparecer nesses dias, sofrer as punições administrativas legais aplicáveis,

como descontos, advertência e outros. A DE NADAI não incentiva que seus funcionários efetuem empréstimos de valor desproporcional a seus ganhos ou de longo prazo (superior a 6 meses) de forma que não tenham alternativas para quita-los, caso não se mantenham empregados na empresa.

Saúde e Segurança

No aspecto de saúde e segurança dos funcionários a DE NADAI fornece a todos os seus empregados, ambientes de trabalho saudáveis e seguros, adotando as medidas necessárias para prevenir acidentes e lesões que surjam a partir da realização de suas atividades, minimizando até onde razoavelmente seja exequível as causas dos riscos inerentes ao ambiente de trabalho. Como segurança no procedimento interno, o gerente da área de saúde é o representante da administração para a saúde e segurança que, independente de outras funções, tem autoridade e responsabilidade para garantir a implantação e a manutenção dos procedimentos para a segurança e saúde dos colaboradores.

Os recursos necessários para a implantação e manutenção desses procedimentos são planejados pelo representante da administração para a saúde e segurança e negociados diretamente com a alta administração. Esse representante DE NADAI relata o desempenho do sistema de segurança e saúde nas reuniões de análise crítica realizadas pela administração, funcionando como base para a melhoria do sistema de RS. Definindo o ambiente de trabalho um funcionário que exerce a função de produção de embalagens declara:

“É difícil acontecer acidentes na DE NADAI, os ambientes são claros e os coordenadores informam sempre como proceder para manter tudo limpo. Por ser uma empresa que trabalha com alimentos, os cuidados devem ser maiores”.

A certificação concentra grande responsabilidade para o bom andamento de implantação da conscientização dos funcionários por meio de treinamentos relacionados à saúde e à segurança. A DE NADAI treina seus funcionários e esses treinamentos são repetidos pelo menos uma vez por ano. Todos os novos contratados são treinados antes de exercerem suas atividades e a área de RH garante que os novos empregados não sejam liberados para suas áreas de trabalho até terem sido efetivamente treinados.

A DE NADAI deve manter um sistema de detecção, prevenção e atendimento às ameaças potenciais à saúde e a segurança de todos os seus empregados. Cada líder de setor é responsável por apontar, periodicamente, as situações de riscos, as providências tomadas para sua correção – indicando as pendências a serem erradicadas pela engenharia de segurança e medicina do trabalho. As situações detectadas são analisadas e planos de correções e/ou contingências são preparados de forma a minimizar a causa dos riscos, até onde seja exequível.

Quanto às instalações sanitárias, água e alimentação as normas definem que a DE NADAI oferece a todo empregado o direito ao acesso aos banheiros limpos e à água potável. A alimentação dos empregados é providenciada pela empresa e mantida em instalações higienizadas e apropriadas. Quando essas condições não estiverem sendo atendidas por algum motivo, o representante dos empregados ou o representante da administração para a saúde e segurança é

acionado para estabelecer em conjunto com os responsáveis das áreas atingidas, um plano de contingência para que esses direitos voltem a ser garantidos prontamente.

Liberdade de Sindicalização e Negociação Coletiva

Quanto à liberdade da sindicalização, a DE NADAI respeita o direito de seus empregados de filiarem-se aos sindicatos, bem como de negociar coletivamente suas reivindicações, respeitando as limitações impostas pela lei brasileira, ou seja, o trabalhador pode livremente filiar-se ao sindicato de sua categoria profissional ou ao sindicato em que a DE NADAI está associada.

O funcionário que se sentir prejudicado pelo não-atendimento dos procedimentos por parte da DE NADAI pode encaminhar uma denúncia ao representante dos empregados ou ao representante da administração para a RS, que por sua vez, deverá investigar e propor ações para resolver a reclamação. As denúncias podem ser feitas verbalmente, preferencialmente documentadas, aos devidos representantes na corporação. Segundo funcionário do Sindicato da categoria a DE NADAI cumpre com a liberdade de sindicalização:

“Normalmente não há muitas reclamações de funcionários sobre a DE NADAI, nós do Sindicato temos sempre acesso às negociações com a diretoria, não é comum isso acontecer, normalmente as empresas tentam burlar as leis e acordos sindicais, mas a DE NADAI não apresenta esse jeito de trabalho.”

Discriminação

Para cumprimento das normas efetivas da S A 8000, a DA NADAI proíbe entre seus empregados de qualquer nível hierárquico a prática de qualquer tipo de discriminação relacionada com a remuneração, contratação, promoção, acesso ao treinamento e desligamento de empregados. O termo discriminação engloba: raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, filiação a sindicatos e a partidos políticos. É proibido qualquer comportamento que seja sexualmente coercivo, ameaçador, abusivo ou explorador, incluindo gestos, linguagem e contato físico.

Qualquer pessoa que identificar uma das situações descritas acima pode denunciar aos representantes escolhidos na DE NADAI. As denúncias podem ser feitas verbalmente, preferencialmente documentadas, os casos serão analisados, investigados e proporcionais à gravidade das ações devem ser tomadas e discutidas posteriormente nas reuniões de análise crítica.

Práticas Disciplinares

No conceito disciplinar, a DE NADAI busca cumprir quesitos da S A 8000, proibindo principalmente a prática de punições corporais, incluindo o isolamento, privação ao direito de ir e vir, a proibição ao acesso aos banheiros, bebedouros de água e à alimentação. Itens como coerção física ou mental e abuso verbal, através de palavreados inadequados são práticas plausíveis de punição. Qualquer funcionário DE NADAI que se sentir lesado poderá procurar os representantes

específicos e as denúncias serão analisadas, avaliadas e as atitudes de punição serão repassadas aos envolvidos.

Horas de trabalho

A DE NADAI quanto às horas de trabalho, atende todas as leis e normas trabalhistas aplicáveis a sua categoria. As áreas jurídicas e de RH são responsáveis por investigar as legislações aplicáveis e indicar qualquer desvio no atendimento causado por alterações na legislação ou desvio nos processos estabelecidos. Os empregados da DE NADAI são contratados para cumprir, em bases regulares às 44 horas semanais, definidas como a jornada semanal de trabalho. Para cada período de 7 dias de trabalho será fornecido um período pelo menos de 24 horas consecutivas de descanso.

Quando necessário a realização de horas extras, estas deverão obedecer aos critérios de não exceder 2 horas diárias e 12 horas por semana, por empregado, sendo que as remunerações serão compensadas através das normas trabalhistas. No caso de duas jornadas, será respeitado o período de 11 horas.

Remuneração

Com relação à remuneração, o salário pago aos empregados, relativo ao período de 1 mês de trabalho, obedece no mínimo, o estabelecido nas leis, convenções e acordos trabalhistas da categoria. Os salários dos empregados de menores rendimentos são iguais ou superiores à média das empresas da categoria e tamanho semelhantes da região onde atua a DE NADAI. Os salários

são pagos de acordo com a política de remuneração definida pela área de RH e não serão feitas, em nenhuma hipótese, deduções nos salários por motivos disciplinares. A DE NADAI proíbe os arranjos de trabalho, contrato de estágios ou outro qualquer esquema de aprendizado que busque burlar o atendimento às obrigações com o pessoal, exigido por lei e regulamentos, relacionados com o trabalho e com a seguridade social.

I S O 14001

Em Maio de 2001 a DE NADAI obteve a certificação da norma I S O 14001 – Sistema de Gestão Ambiental. Essa norma foi criada em 1996 e especifica os requisitos relativos a um sistema de gestão ambiental, permitindo que as empresas se preocupem com os impactos no meio ambiente que seus processos, produtos e serviços podem causar. A DE NADAI inspeciona seu produto desde a matéria prima, passando pelo consumo de água, energia, gás, até o seu produto final, inclusive a destinação dos seus resíduos.

Processos internos implantados

- ✓ Coleta seletiva;
- ✓ Prática do 3 R – Reduza – Reutilize – Recicle;
- ✓ Separação dos materiais nos coletores – Plásticos – Vidros – Metal.

A união dessas três normas forma o **Sistema de Gestão Integrada**. A manutenção e o processo de melhoria contínua é feito através dessa integração. Os objetivos e metas da empresa

estão descritos em sua política de gestão e afixados em todos os departamentos e unidades da empresa.

- ✓ Preservar a ética e transparência nas relações com clientes, fornecedores, funcionários e comunidade;
- ✓ Atender os requisitos dos clientes;
- ✓ Buscar a melhoria contínua, através do aperfeiçoamento dos seus processos, economia de recursos e prevenção da poluição;
- ✓ Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável;
- ✓ Eliminar o uso da mão-de-obra infantil, a discriminação e o trabalho forçado da comunidade de influência da DE NADAI;
- ✓ Atender à legislação nacional, normas aplicáveis, requisitos subscritos pela DE NADAI, e as convenções internacionais do trabalho;
- ✓ Remunerar adequadamente o capital investido.

4.3.3 PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELA DE NADAI

Nesta seção serão apresentados os programas desenvolvidos para os funcionários e também as formas de contribuições as instituições locais formando, conseqüentemente, o montante de doações que são declarados anualmente no balanço social. Os programas internos e externos visam melhorar o clima organizacional e corroborar socialmente com a regionalidade.

PROJETOS DESENVOLVIDOS PELA DE NADAI PARA SEUS FUNCIONÁRIOS

“VIVER E APRENDER”

A DE NADAI possui uma escola de ensino, localizada na matriz, que atende os níveis de alfabetização, ensino fundamental e ensino médio para seus funcionários, sem custo algum. As aulas acontecem as Segundas, Quartas e Sextas-Feiras. A divulgação das vagas acontece no início de cada ano letivo através de comunicado interno. Um funcionário participante do programa de alfabetização relata:

“É muito bom poder trabalhar e estudar porque é difícil conseguir crescer com a profissão sem conhecimento”

“GINÁSTICA LABORAL”

Na matriz, os funcionários realizam uma vez por dia no seu ambiente de trabalho, a ginástica laboral. Desenvolvida de acordo com suas atividades tem por objetivo prevenir doenças por esforço repetitivo, correções de postura melhorando a qualidade de vida presente e futura do funcionário. O programa promove um ambiente e atitudes diferenciadas incentivando a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), segue alguns relatos de funcionários pós-aplicação do projeto:

“É muito agradável, acredito que faz muito bem para a saúde. Quando não tem ginástica eu sinto muita falta para o meu rendimento.”

“Os programas são bons, mas eu acho importante implantar mais projetos relacionados à qualidade de vida, alguns projetos já estão na DE NADAI faz tempo. É interessante mais novidades.”

“MASSAGEM SHIATSU”

A massagem Shiatsu tem origem oriental, é aplicada por profissionais capacitados e tem o intuito de realizar um relaxamento no funcionário. Essa massagem acontece uma vez por mês na matriz e o profissional percorre todos os setores realizando a massagem nos funcionários.

“QUADRA ESPORTIVA”

A DE NADAI mantém um convênio com o clube dos Engenheiros em Santo André, disponibilizando a seus funcionários a quadra esportiva todas as sextas-feiras das 18:00 às 22:00. O acesso fica nas proximidades da matriz da empresa. Para complementar a orientação para os funcionários, a DE NADAI insere outras normas no manual do candidato, dentre elas relacionadas com a higiene:

- ✓ Higiene na rouparia;
- ✓ Higiene para manipulação de alimentos;
- ✓ Higiene ambiental (do local de trabalho);
- ✓ Higiene dos utensílios;
- ✓ Higiene dos equipamentos e
- ✓ Organização dos materiais de uso.

PROJETOS DESENVOLVIDOS PELA DE NADAI PARA INSTITUIÇÕES

No balanço anual apresentado pela DE NADAI (Anexo A), publicado no Instituto IBase, criação relacionada às obras de Herbert de Souza (Betinho), estão as participações da empresa na sociedade local. A característica apresentada pela DE NADAI não é fundamentada em contribuições financeiras somente; uma das peculiaridades para a certificação é avaliar que no decorrer de um ano, pequenas contribuições são efetuadas, em sua grande maioria vinculada com o processo alimentício, seja com alimentos perecíveis ou utensílios de cozinha. A contribuição financeira também é efetuada, porém a escolha por contribuir com espécie de produção evita o mau uso da doação ou incentivo. Dentre os atores locais beneficiados pode-se citar:

- ✓ Igrejas locais – Contribuições de alimentos, cestas básicas e patrocínios de eventos. Segundo o gerente de qualidade e responsável pela certificação S A 8000 na DE NADAI, a grande participação da empresa na regionalidade não se dá somente em grandes projetos, mas também, contribuições constantes para diversos pequenos projetos promovidos pela comunidade local;
- ✓ Associações de bairros – Colaborações para refeições comunitárias e eventos comemorativos para arrecadação de fundos;
- ✓ Creches e ONGs relacionadas ao ensino infantil – Refeições e utensílios de cozinha. Um exemplo de trabalho da DE NADAI são participações vinculadas a projetos educacionais, como conscientização sobre o meio ambiente e leis de trânsito;

- ✓ Projetos das prefeituras locais, principalmente no cunho de amparo ao menor abandonado, como exemplo, a DE NADAI investindo em recuperação de menores infratores da FEBEM em parceria com a esfera estadual (Anexo C), capacitando jovens em um curso de cozinha industrial e contratando os que possuem condições técnicas de trabalho. Outro exemplo que permitiu premiações é a participação no programa Andrezinho Cidadão desenvolvido pela prefeitura de Santo André (Anexo D e E) em parceria com a ABRINQ, cujo objetivo principal é fomentar o incentivo a RS aplicada à infância.

4.4 O SIGNIFICADO DA DE NADAI PARA A REGIONALIDADE

Com atuação em um mercado em expansão, a DE NADAI Alimentação encontra-se em crescimento corporativo, sua cartela de clientes amplia-se em novos mercados e regiões e conseqüentemente marca com mais transparência sua importância no cenário do ABC. Em uma região de grandes empresas multinacionais é ponto positivo a DE NADAI demonstrar sua cultura nacional e principalmente o perfil de seus projetos sociais.

Ganhadora de premiações locais e nacionais pelo seu envolvimento em grandes projetos em RS, a DE NADAI demonstra que é possível uma empresa nacional oferecer e implantar uma conscientização social de grandes corporações de vanguarda. Um jornalista de uma revista de circulação regional define o trabalho da DE NADAI:

“O papel da DE NADAI do ABC é um dos mais importantes, além de ser uma empresa com tradição na região ela demonstra ousadia e aspectos estratégicos para ampliação de novos mercados. O fato da empresa investir na obtenção da certificação S A 8000 é uma mostra do perfil da direção, um perfil vinculado a temática social seja no debate filosófico ou na aplicabilidade regional. A DE

NADAI é um exemplo de empresa que conquistou mercado antes inimagináveis para empresas nacionais.”

Para corroborar com a integridade das premissas transmitidas pela empresa e seus responsáveis, torna-se necessário também garantir o depoimento de outros atores envolvidos no complexo discriminado certificação S A 8000 e no próprio envolvimento da RS. Como busca por informações também dos setores sindicais, dois sindicatos foram entrevistados, sendo eles, Sindicato Patronal – SINDERC São Paulo (sindicato das empresas de refeições coletivas do estado de São Paulo) e o Sindicato destinado ao suporte dos funcionários da categoria, neste caso o SEERC – ABC (sindicato dos empregados das empresas de refeições coletivas na região do ABC paulista). A opção por apresentar a opinião dos dois sindicatos vem do foco de verificar se as impressões, tanto pelo patronal, como as dos empregados, caminham em semelhança das informações.

No SINDERC – SP, a avaliação do papel da DE NADAI no estado de São Paulo e também informações sobre os estados foi de:

- ✓ Empresa idônea com relação aos impostos e no relacionamento com seus funcionários, principalmente no sindicato da categoria SEERC – ABC (sindicato sede da empresa para com seus funcionários);
- ✓ Procura informar o sindicato sobre suas ações sociais e todos os processos de certificação previstos;
- ✓ Não rompe com acordos realizados com os sindicatos da categoria;
- ✓ Situa-se como uma empresa em crescimento de mercado, um crescimento planejado e seguro.

No SEERC – ABC, cujo contato foi com o responsável pelo departamento de relações trabalhistas, as informações obtidas foram:

- ✓ Empresa que sempre procura agir com transparência nas negociações e nos acordos de classe;
- ✓ Por apresentar-se estável econômica e corporativamente, é uma empresa com poucas baixas de funcionários, ou seja, apresenta um quadro de aumento de contratações;
- ✓ Apesar das poucas baixas, suas homologações contratuais sempre são feitas sem problemas ou entraves de decisões, procurando obedecer todas as leis trabalhistas;
- ✓ É considerada pelo sindicato como uma empresa parceira, a qual sempre corrobora nas atividades e serviços oferecidos para os funcionários;
- ✓ Apesar de outras empresas do setor apresentarem vários problemas administrativos, a DE NADAI é considerada uma das melhores empresas da categoria. Segundo o responsável pelo departamento, isto se deve à grande preocupação pela qualidade e pelo respeito das normas apresentadas pelas certificações.

4.5 O CLIMA ORGANIZACIONAL DE NADAI

O clima organizacional de uma empresa influencia diretamente no desempenho das funções de seus funcionários. Quando o rendimento ou a satisfação dos empregados não apresenta bons resultados vários problemas podem estar envolvidos. Normalmente a primeira opção levantada é o valor pago pela remuneração das funções, mas nem sempre essa premissa é verdadeira. Ocasionalmente, pode acontecer de uma empresa apresentar um quadro de baixa satisfação interna, mas a média dos salários pagos aos funcionários é acima do que é apresentado no mercado.

Cada ser humano se motiva por razões diferentes, o que é muito importante para as organizações é que essas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários que vai desde a contratação passando pela manutenção do colaborador na empresa e no seu desligamento. Um dos fatores levantado no caso DE NADAI é como se apresenta o quadro interno quanto ao clima organizacional. O bom relacionamento interno de uma empresa contribui para o envolvimento nos projetos apresentados e para a conscientização do quadro no perfil social desenvolvido.

4.5.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO PESQUISADA

Em relação ao questionário aplicado na DE NADAI, quanto ao gênero dos funcionários os dados de apresentam:

TABELA 2: GÊNERO:

SEXO	Nº	%
MASCULINO	72	48,98
FEMININO	75	51,02
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

Os dados obtidos quanto ao gênero demonstram um equilíbrio estatístico entre homens e mulheres, o que não apresenta um quadro de funcionários com gênero consideravelmente predominante.

O questionário busca mensurar a distribuição nos níveis hierárquicos dentro da organização e quanto às funções executadas a tabela apresenta:

TABELA 3: FUNÇÕES EXECUTADAS:

FUNÇÃO	Nº	%
ENCARREGADO	30	20,41
TÉCNICO	37	25,17
OPERACIONAL	80	54,42
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

A questão demonstra uma participação maior dos funcionários em nível operacional da DE NADAI, esses dados descrevem que o perfil hierárquico da empresa apresenta viés tradicionalista não apresentando características de novos modelos de gestão administrativa com a diminuição dos patamares hierárquicos.

A tabela 4 irá mensurar os percentuais referentes ao tempo de atuação dos funcionários na empresa distribuídos por uma frequência de intervalo de cinco anos:

TABELA 4: TEMPO DE ATUAÇÃO:

TEMPO DE TRABALHO	Nº	%
MENOS DE 05 ANOS	87	59,18
DE 06 A 10 ANOS	57	38,78
DE 11 A 15 ANOS	03	02,04
MAIS DE 16 ANOS	00	0,0
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

Quanto ao tempo de atuação, grande parte dos funcionários da DE NADAI apresentaram contratações há menos de 10 anos (97,96%), representando que apesar da empresa ter iniciado suas atividades no final da década de 70, o seu maior crescimento fica evidenciado na última década. Segundo o relato da funcionária de recursos humanos da DE NADAI, até o final da década de 80 a empresa possuía um quadro de funcionários de aproximadamente 200 empregados, o que hoje não representa 20 % do quadro atual, sua maior evolução ocorre a partir da década de 90 com a ampliação da estrutura mercadológica.

A tabela a seguir irá mensurar a percepção acerca do relacionamento das equipes de trabalho na DE NADAI:

TABELA 5: PERCEPÇÃO ACERCA DO RELACIONAMENTO EXISTENTE ENTRE AS PESSOAS DA EQUIPE DE TRABALHO:

SATISFAÇÃO	Nº	%
EXCELENTE	58	39,46
BOM	80	54,42
MAIS OU MENOS	09	6,12
RUIM	-	-
MUITO RUIM	-	-
NÃO SABE	-	-
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

Quanto ao relacionamento com a equipe de trabalho, a amostragem apresentou-se com altos índices de satisfação, nos quais não houve percentuais de rejeição ou descontentamento pleno. Esses dados oferecem suporte para analisar que as metodologias no trato de trabalho em equipe são funcionais.

A tabela a seguir apresenta os índices com relação à autonomia dos funcionários para melhoria na execução dos trabalhos.

TABELA 6: PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À AUTONOMIA PARA PROPOR MELHORIAS NA EXECUÇÃO DOS TRABALHOS:

SATISFAÇÃO	Nº	%
MUITO SATISFATÓRIA	14	9,52
SATISFATÓRIA	94	63,95
MAIS OU MENOS SATISFATÓRIA	35	23,81
POUCO SATISFATÓRIA	04	2,72
MUITO POUCO SATISFATÓRIA	-	-
NÃO SABE	-	-
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

Apesar de apresentar um bom índice de satisfação, o percentual de funcionários com avaliações medianas (mais ou menos satisfatória e pouco satisfatória) alcançam a representatividade de 26,83 %. Esse percentual demonstra que apesar dos índices de satisfações serem bons há uma parcela representativa que não se sente satisfeita ou com autonomia suficiente para melhorar a execução de seus trabalhos.

Essa preocupação remete-se ao conceito de *empowerment* corporativo. Segundo CHIAVENATO (2000), um importante aspecto a ser levantado no conceito de planejamento de equipes é de permitir que seus membros tenham poder de melhorar suas próprias tarefas, isso não

significa não apresentar normas e procedimentos, mas desenvolver na equipe um espírito de controle das ações.

A tabela a seguir mensura a realização profissional dos funcionários DE NADAI com o trabalho executado:

TABELA 7: PERCEPÇÃO QUANTO A REALIZAÇÃO PROFISSIONAL COM O TRABALHO EXECUTADO:

REALIZAÇÃO	Nº	%
MUITO REALIZADO	10	6,80
REALIZADO	122	83,00
MAIS OU MENOS REALIZADO	03	2,04
POUCO REALIZADO	12	8,16
MUITO POUCO REALIZADO	-	-
NÃO SABE	-	-
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

Um somatório de 89,80 % julga realizados no trabalho que executam. Os dados demonstram que 10,22 % dos funcionários da amostragem não se consideram em bons patamares de satisfação. Essa premissa remete-se a indagar uma decisão da DE NADAI de preocupar-se com esses percentuais e procurar mapear suas metodologias de trabalho verificando onde se encontra essa disparidade buscando solucionar o problema antes que o percentual aumente.

TABELA 8: PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO ÀS IDÉIAS E SUGESTÕES OUVIDAS PELA DE NADAI:

REALIZAÇÃO	Nº	%
MUITO REALIZADO	-	-
REALIZADO	114	77,55
MAIS OU MENOS REALIZADO	22	14,97
POUCO REALIZADO	08	5,44
MUITO POUCO REALIZADO	-	-
NÃO SABE	03	2,04
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

Um dado importante a ser ressaltado é de que o percentual de muito realizado foi nulo. Uma grande parcela demonstrou realizados quanto às idéias e sugestões ouvidas pela DE NADAI. O quadro apresenta uma relação direta com a tabela 6, pois o índice de funcionários que demonstraram escolhas por baixa satisfação é representativo, 22,45 %. Dois fatores são relevantes: o primeiro relacionado à autonomia em melhorias para a equipe de trabalho; o segundo, por sua vez, na percepção das idéias dos funcionários. Esses itens são fundamentais para o bom andamento e equilíbrio do clima organizacional. O fato dos percentuais superarem 20% da amostragem demonstra falhas no processo que apesar de conceituado é interessante ser revisto.

TABELA 9: PERCEPÇÃO COM RELAÇÃO AO RECONHECIDO COM O TRABALHO EXECUTADO:

RECONHECIMENTO	Nº	%
MUITO RECONHECIDO	10	6,80
RECONHECIDO	116	78,92
MAIS OU MENOS RECONHECIDO	09	6,12
POUCO RECONHECIDO	12	8,16
MUITO POUCO RECONHECIDO	-	-
NÃO SABE	-	-
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

O reconhecimento da empresa para com o seu quadro de funcionários é essencial para a credibilidade corporativa. Os dados apresentados nessa tabela demonstram ainda um índice considerável com alternativas de satisfação mediana (14,28 %), permitindo indícios de pequenos desvios no método utilizado para a integração dos funcionários.

Buscando mensurar a satisfação dos funcionários na percepção da qualidade de vida, a tabela abaixo descreve os resultados obtidos pela amostragem:

TABELA 10: PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO À PARTICIPAÇÃO DOS PROJETOS DE QUALIDADE DE VIDA DESENVOLVIDOS NA DE NADAI:

SATISFAÇÃO	Nº	%
MUITO SATISFEITO	13	8,84
SATISFEITO	107	72,79
MAIS OU MENOS SATISFEITO	19	12,93
POUCO SATISFEITO	08	5,44
MUITO POUCO SATISFEITO	-	-
NÃO SABE	-	-
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

Quanto à participação e o envolvimento dos funcionários nos projetos desenvolvidos pela DE NADAI no quesito de qualidade de vida, os índices de alta satisfação representaram 81,63 % do total. Pelos percentuais obtidos é pertinente ressaltar a necessidade de maior investimento nos projetos destinados a qualidade de vida no trabalho, pois apesar de não ser majoritário, o percentual de alternativas de satisfação mediana representaram 18,37 %.

TABELA 11: PERCEPÇÃO QUANTO À SENSACÃO DE ESTABILIDADE NO EMPREGO:

SEGURANÇA	Nº	%
MUITO SEGUROS	07	4,76
SEGUROS	113	76,87
MAIS OU MENOS SEGUROS	24	16,33
POUCO SEGUROS	-	-
MUITO POUCO SEGUROS	-	-
NÃO SABE	03	2,04
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

Uma questão de total importância no questionário, pois uma das maiores preocupações e que interferem diretamente no rendimento e envolvimento dos funcionários é a estabilidade de emprego. Os dados da tabela apresentam que o índice de escolha nas alternativas com maior segurança é de 81,63 % dos funcionários DE NADAI. Um percentual representativo se deve à alternativa mais ou menos seguros, pois 16,33 % demonstram certa insegurança. O depoimento a seguir é descrito por uma funcionária do administrativo DE NADAI:

“Mesmo que a empresa seja boa para trabalhar e ofereça condições para o desempenho da função, isso não significa que estamos seguros. A situação

econômica é muito instável e por isso não é possível acreditar tanto na estabilidade no emprego”.

O objetivo da tabela a seguir é de mensurar a percepção dos funcionários quanto aos critérios utilizados para promoções internas.

TABELA 12: PERCEPÇÃO QUANTO A RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA PROMOÇÕES INTERNAS:

SATISFAÇÃO	Nº	%
MUITO SATISFEITO	03	2,04
SATISFEITO	101	68,71
MAIS OU MENOS SATISFEITO	13	8,84
POUCO SATISFEITO	20	13,61
MUITO POUCO SATISFEITO	07	4,76
NÃO SABE	03	2,04
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

Com relação à satisfação no trabalho, essa questão representa se os funcionários contam e confiam com o processo de promoções da empresa. Na seqüência das questões, essa indagação foi a primeira a demonstrar percentuais em todos os níveis representando um grau de satisfação não concentrado, porém, apesar de não apresentar concentração, o percentual de satisfeitos ainda é predominante. Essas premissas são ligadas também aos índices de estabilidade no emprego,

pois quando o processo de estabilidade no trabalho é muito volátil o método de promoções é mais dinâmico por consequência. Por meio desses dados é importante observar e rever os critérios de promoção e plano de carreira, pois são planos organizacionais estruturais dentro da empresa na contribuição para sustentar a satisfação do trabalho.

TABELA 13: PERCEPÇÃO QUANTO A QUANTIDADE DE TREINAMENTOS PARA CAPACITAÇÃO:

SATISFAÇÃO	Nº	%
MUITO SATISFATÓRIA	12	8,16
SATISFATÓRIA	85	57,82
MAIS OU MENOS SATISFATÓRIA	29	19,74
POUCO SATISFATÓRIA	11	7,48
MUITO POUCO SATISFATÓRIA	07	4,76
NÃO SABE	03	2,04
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

Quanto aos treinamentos oferecidos pela DE NADAI, os percentuais abaixo de satisfatório representam 34,02 % da amostragem, o que não apresenta uma simetria com as demais questões, cujo desempenho satisfatório apresentou acima dos 70 % . Segundo DRUCKER (1994), o grau de satisfação dos funcionários está diretamente ligado à forma que é conduzida o plano de capacitação da equipe. O treinamento representa uma forma de confiança no funcionário e contribui para o aumento no índice de satisfação corporativa.

Essa tabela busca demonstrar como o relacionamento entre as lideranças departamentais está ocorrendo:

TABELA 14: PERCEPÇÃO ENTRE A RELAÇÃO DO SUPERIOR IMEDIATO COM OS DEMAIS MEMBROS DA EQUIPE:

SATISFAÇÃO	Nº	%
MUITO SATISFATÓRIA	27	18,37
SATISFATÓRIA	105	71,43
MAIS OU MENOS SATISFATÓRIA	11	7,48
POUCO SATISFATÓRIA	04	2,72
MUITO POUCO SATISFATÓRIA	-	-
NÃO SABE	-	-
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

A relação entre as hierarquias é fundamental para o bom andamento de qualquer proposta de comprometimento empresarial vinculado aos funcionários. Nessa questão o índice de funcionários que apresentaram boa satisfação foi de 89,80 %. Percentual representativo pelo modelo hierárquico adotado pela DE NADAI, que, apesar de ser conservador, não apresenta aspectos de abusos de poder e autoritarismo exacerbado.

A última tabela apresenta de formas gerais a satisfação dos funcionários em trabalhar na DE NADAI Alimentação:

TABELA 15: PERCEPÇÃO REFERENTE À CONSIDERAÇÃO EM TRABALHAR NA DE NADAI ALIMENTAÇÃO:

SATISFAÇÃO	Nº	%
MUITO SATISFEITO	35	23,81
SATISFEITO	97	65,99
MAIS OU MENOS SATISFEITO	11	7,48
POUCO SATISFEITO	04	2,72
MUITO POUCO SATISFEITO	-	-
NÃO SABE	-	-
TOTAL	147	100

Fonte: Autor. Base – Questionário sobre clima organizacional DE NADAI (Apêndice A)

Na totalidade o somatório de índices altos de satisfação é de 89,80 %, uma representatividade considerável para a corporação em questão. As alternativas que representam pouca satisfação não obtiveram percentual de escolha, o que significa que o descontentamento por parte dos funcionários não é significativo e entra no percentual de erro.

No decorrer das questões muitos aspectos foram levantados para amenizar o clima organizacional DE NADAI buscando, conseqüentemente, o aumento do nível de satisfação no trabalho. A última questão teve por objetivo sintetizar a opinião do funcionário e mensurar de forma direta e objetiva a opinião a respeito do trabalho na empresa.

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

O trabalho teve como objetivo analisar a prática da responsabilidade social na região do ABC paulista. Esses procedimentos foram feitos de maneira otimizada e resumidos não tendo pretensões de esgotar a vasta bibliografia existente, nem tampouco descrever todas as ações das empresas que praticam a RS na regionalidade. Para esse fim, foi escolhida uma empresa da região do ABC, cujo trabalho pôde ser analisado de forma condicional e intrínseca.

A temática responsabilidade social atinge, hoje, um patamar de destaque nos planejamentos das esferas públicos–privadas. As preocupações no trato das problemáticas sociais norteiam várias áreas com diversas formas de atuação remediadora. É verídico que não se deve generalizar a RS como sendo estudos ou práticas presentes por todo o ambiente corporativo ou público administrativo, mas sim como uma forte corrente que apresenta uma tendência segura de ampliação de aplicabilidade.

Grandes institutos foram criados, principalmente em meados dos anos 80, com o objetivo de fomentar esse interesse para a comunidade. Trabalhos e planejamentos desenvolvidos com apoio e parceria de outros países corroboram para a estruturação da temática no Brasil. Institutos como ETHOS e IBASE atuam no âmbito global com diversos projetos de sucesso e, principalmente, com o equilíbrio de negociação em conjunto com os atores envolvidos na tomada de decisões nacional.

Certificações internacionais de qualidade vinculada a RS estão ganhando patamares maiores de interesse. Muitas reivindicações sempre presentes no respeito ao indivíduo estão no

padrão de aplicabilidade das normas S A 8000. Várias empresas de diversos países procuram conquistar essa certificação ao instaurar uma prática social em suas corporações e ao aumentar e respeitar as condições de trabalho internacionais.

O Brasil está presente como um dos principais países no interesse das normas S A 8000. As empresas atuantes no país, nacionais ou multinacionais, apresentam préstimos e vontade de adaptar suas condições corporativas para sua cadeia de trabalho, no qual envolve outras empresas e serviços.

O público consumidor brasileiro demonstra considerável respeito e credibilidade oferecida às empresas que atuam ligadas à RS. Grandes empresas que participam e desenvolvem projetos sociais conquistam, além da satisfação de ser um ator envolvido com o processo de melhoria social, também a ampliação de seus mercados por apresentar um trabalho e produtos com um perfil de empresa cidadã.

Muitas empresas multinacionais buscam implantar projetos sociais em todas suas filiais, principalmente as de terceiro mundo, cuja estrutura populacional apresenta grandes problemas sociais. Esse fato torna-se cada vez mais comum por condição das certificações S A 8000 e I S O série 14000 apresentarem prioridade para implantação dos quesitos e incisos em todas as plantas da empresa.

O estudo de caso desenvolvido com a empresa na área de alimentos DE NADAI apresentou-se pertinente quanto aos aspectos solicitados anteriormente. Sua atuação e origem na região do ABC se remetem nas características de estudos regionais facilitando as premissas levantadas para estudo e análise. Sua certificação S A 8000 se caracterizou como uma grande

fonte de estudo, pois apresentou os dois pólos: o primeiro no contexto de RS interna, no trato com o quadro de funcionários e o relacionamento com os fornecedores e o segundo como uma empresa direcionada à prática da RS na regionalidade, com os atores envolvidos no processo regional, como prefeituras, instituições, associações, escolas, dentre outros.

No levantamento de informação, os diversos atores envolvidos no processo DE NADAI, funcionários, sindicatos da categoria, empresas fornecedoras vinculadas ao sindicato patronal apresentaram condizentes e não contraditórios do que foi apresentado pelos coordenadores responsáveis em RS na empresa. Uma grande preocupação da pesquisa foi a de não apresentar somente dados obtidos pela DE NADAI, mas sim cruzá-los com outras fontes de evidência a fim de produzir uma conclusão verídica e contundente.

Com o acesso às normas de certificação S A 8000 e os balanços sociais apresentados pela empresa, foi possível constatar a autenticidade das informações e de perceber os principais motivos que levaram a empresa a ser a primeira a conquistar a norma S A 8000 na sua área de atuação. A credibilidade perante os fornecedores, funcionários e clientes foi de grande peso na decisão de implantar e certificar a empresa com essa norma internacional; outros pontos foram levados em consideração e julgaram pertinentes a serem apresentados.

A DE NADAI, por se encontrar em um patamar de média empresa, possui uma grande participação de seus sócios fundadores no processo de decisão. Essas características familiares influenciam nas decisões da empresa, apresentando mais peso do que em outras instituições de porte maior e um dos pesos para que a certificação fosse conquistada é o desejo apresentado pelos sócios fundadores de contribuir de forma mais ampla com a regionalidade do ABC. Por ser

uma empresa cuja missão se dá diante do envolvimento com seus funcionários, foi implantado um questionário para medir o nível de satisfação organizacional dos empregados DE NADAI, buscando verificar premissas até então transmitidas pela coordenação.

O resultado da aplicação do questionário sobre satisfação e clima organizacional se apresentou suficiente e condizente com as premissas iniciais. De uma forma geral, cerca de 80 % da amostragem caracterizaram a DE NADAI nos dois maiores índices estabelecidos nas questões. Obviamente em determinadas questões, os percentuais percorreram por todas as alternativas, porém nenhum número com relevância de quebra do quadro de estabilidade estatística. Isso demonstra o envolvimento direto dos funcionários com a empresa, sendo um dos itens mais importantes do procedimento de certificação S A 8000.

É necessário salientar que apesar dos índices de aprovação serem altos, as questões indicavam também descontentamento em alguns fatores. Cabe a DE NADAI analisar as premissas e rever alguns métodos de trabalho aplicados à sua equipe.

As premissas levantadas sobre a temática de responsabilidade social, bem como a análise intrínseca de uma empresa de grande representação na regionalidade do ABC, apenas pretende corroborar para a pesquisa acadêmica e sustentar em recíproca condição como referencial de futuras pesquisas e discussões. RS é uma temática com grandes horizontes de ampliação, porém sem o arcabouço acadêmico, dificilmente esses caminhos serão menos tortuosos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREASEN, Alan R. *Ética e marketing social*. São Paulo Futura, 2002.

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

Balanço social dá credibilidade às empresas. **Jornal do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, fev. 2002. N.º 48, p. 12.

BOATRIGHT, Jonh, R. The future of corporate social responsibility: *Business & Professional Ethics Journal*: n. 3/4 v. 20, Troy Fall 2001.

BOWER, Howard R. *Responsabilidades sociais dos homens de negócio*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957. Tradução de Octávio Alves Velho.

BRESCIANI, Luiz Paulo. *Da Resistência à Contratação: Tecnologia, trabalho e Ação Sindical no Brasil*. Brasília: SESI - DN, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. Edição compacta. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

COSTA, Jurandir Freire. *A ética e o espelho da cultura*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

DANIEL, Celso. *Uma experiência de desenvolvimento econômico local: A câmara regional do grande ABC*. Santo André, dez. 1999.

DRUCKER, Peter F. *A sociedade pós-capitalista*. 2ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

_____. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

DUARTE, Gleuso Damasceno; **DIAS**, José Maria. *Responsabilidade social: A empresa hoje*. São Paulo: Livros técnicos e científicos editora / Fundação Assistencial Brahma, 1996.

EMPRESAS responsáveis estão em alta – pesquisa mostra que o consumidor está mais atento ao comportamento ético. **Jornal O Globo**, Rio de Janeiro, 04 jun. 2002. Economia, p. 26.

FERNANDES, Rubem César. *Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FREEMAN, R. Edward. Corporate Social Responsibility: A critical approach. *Business Horizons*. p. 92. Agosto.1991.

FROES, César; **NETO**, Francisco Paulo de Melo - *Responsabilidade social & cidadania empresarial*. 2º Edição: Qualitymark. 2003

_____. *Gestão da responsabilidade social corporativa – O caso brasileiro – Da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo Social*. Qualitymark. 2001.

GIL, Antonio Carlos – *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1996.

GINDIN, Sam. Social justice and globalization: Are they compatible?: *Monthly Review New York*: n.2 v. 54, Jun 2002.

GOHN, M. G. *Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*, Loyola, 1997.

GOYER, Mark. For Effective CSR Campaigns, Sincerity Starts at Home: *PR News Potomac*: n. 32 v. 59, Agosto, 2003.

GOVATTO, Ana Claudia – *Ética e Responsabilidade Social - Qual era mesmo a “Lei de Gerson”?*. São Paulo: Associação Palas Athena. 2001.

GRAJEW, Oded. Pessoa física em paz com a jurídica, *Valor econômico*, 1 jun. 2001, coluna empresarial & comunidades, , p.B-2.

INSTITUTO ETHOS. Dados estatísticos. Disponível em: < www.institutoethos.org.br>, acesso em : 15 nov. 2003.

JONES, Alan. Social responsibility and the utilities: *Journal of Business Ethics Print Media Subtitle*: n. 3/4 v. 34, JBE Dordrecht Dezembro, 2001.

KLINK, Jeroen Johannes. *A cidade região: regionalismo e reestruturação no grande ABC paulista*. Rio de Janeiro, RJ. DP&A, 2001.

- KOTLER**, Philip. *Marketing para organizações que não visam o lucro*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LANDIM**, Leilah. *Para além do mercado e do estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: Cadernos do ISER, 1993.
- LANGENBUCH**, J. R. *A estruturação do Grande São Paulo*. IBGE, 1971.
- MARTINS**, Ives Gandra et al. *Ética no direito e na economia*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MELO** Neto, Francisco Paulo; **FROES**, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.
- MCINTOSH**, Malcom; **LEIPZIGER**, Deborah; **JONES**, Keith; **COLEMAN**, Gill – *Cidadania Corporativa – Estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis*. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2001.
- NASH**, Laura. *Ética nas empresas*. Ed. Atualizada. São Paulo: Makron Books, 2001.
- OLIVEIRA**, José Arimatés de, *Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas*. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: FGV, out/dez/1984.
- PRÊMIO ETHOS VALOR**, *Responsabilidade Social das empresas: A contribuição das universidades*. 2 Ed.: V. II. Peirópolis. 2002.
- PRINGLE**, Hamish; **THOMPSON**, Marjorie. *Marketing Social: marketing para causas social e a construção das marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.

ROCHA, Eloísa Ramos. *Prêmio Jornalístico Vladimir Herzog de Anistia e Direitos Humanos*. São Paulo, 2003.

SALAMON, Lester M. e **ANHEIER**, Helmut K. *The emerging sector: the nonprofit sector in comparative perspective - an overview*. Baltimore: The Johns Hopkins University, 1994.

SROUR, Robert Henry. *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim – *Metodologia do trabalho científico*. 21 Ed. São Paulo: Cortez. 2000.

SOARES, Rinaldo Campos – *Empresariedade & Ética – O exercício da Cidadania Corporativa*. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, G. Fernando – *Gestão de ONG's: Principais funções gerenciais*. 7 Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. 15ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

YIP, George S – *Globalização – Como enfrentar os desafios da competitividade mundial*. São Paulo: Ed. SENAC, 1996.

VALLS, Álvaro L. M. *O que é ética*. 9ª ed. São Paulo: Tora Brasiliense, 1995.

WEB SITES ACESSADOS

AMCHAM. Associados. Disponível em: www.amcham.com.br, acesso em: 20 Maio 2004.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Disponível em: www.fundabrinq.org.br, acesso em: 12 Junho 2003.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Disponível em: www.fgvsp.br, acesso em: 15 Dezembro 2003.

INSTITUTO ETHOS. Colaboradores. Disponível em: www.ethos.org.br, acesso em: 15 Dezembro 2004.

SOCIETY HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. Disponível em: www.shrm.org, acesso em: 20 maio 2004.

APÊNDICES

- A.() Muito realizado
- B.() Realizado
- C.() Mais ou menos realizado
- D.() Pouco realizado
- E.() Muito pouco realizado
- F.() Não sabe

7. Com relação as suas idéias e sugestões que são ouvidas pela empresa, você está:

- A.() Muito satisfeito
- B.() Satisfeito
- C.() Mais ou menos satisfeito
- D.() Pouco satisfeito
- E.() Muito pouco satisfeito
- F.() Não sabe

8. Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa na DE NADAI?

- A.() Muito reconhecido
- B.() Reconhecido
- C.() Mais ou menos reconhecido
- D.() Pouco reconhecido
- E.() Muito pouco reconhecido
- F.() Não sabe

9. Em relação à participação dos projetos de qualidade de vida desenvolvidos na DE NADAI você se sente:

- A.() Muito realizado
- B.() Realizado
- C.() Mais ou menos realizado
- D.() Pouco realizado
- E.() Muito pouco realizado
- F.() Não sabe

10. Com relação à estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:

- A.() Muito seguros
- B.() Seguros
- C.() Mais ou menos seguros
- D.() Pouco seguros
- E.() Muito pouco seguros
- F.() Não sabe

11. Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?

- A.() Muito satisfeito
- B.() Satisfeito
- C.() Mais ou menos satisfeito
- D.() Pouco satisfeito
- E.() Muito pouco satisfeito
- F.() Não sabe

12. A quantidade de treinamentos para capacitação que você recebe é:

- A.() Muito satisfatória
- B.() Satisfatória
- C.() Mais ou menos satisfatória
- D.() Pouco satisfatória
- E.() Muito pouco satisfatória
- F.() Não sabe

13. A relação entre seu superior imediato e os demais membros da sua equipe, é:

- A.() Muito satisfatória
- B.() Satisfatória
- C.() Mais ou menos satisfatória
- D.() Pouco satisfatória
- E.() Muito pouco satisfatória
- F.() Não sabe

14. Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar na DE NADAI?

- A.() Muito satisfeito
- B.() Satisfeito
- C.() Mais ou menos satisfeito
- D.() Pouco satisfeito
- E.() Muito pouco satisfeito
- F.() Não sabe

ANEXOS

ANEXO B – DE NADAI INVESTE EM RECUPERAÇÃO DE MENORES INFRATORES

A DE NADAI Alimentação, instalada há 26 anos em Santo André, está apostando na recuperação dos internos da FEBEM (Fundação do bem estar do menor). Por isso, inaugura nesta terça uma cozinha semi-industrial dentro da unidade de internação olímpica, localizada no Km 19,5 da rodovia Raposo Tavares, zona Oeste de São Paulo.

Inicialmente, 40 jovens infratores (do total de 200 internados) serão capacitados a partir desta quarta em um curso de cozinha industrial. A ação social integra o Projeto Alimentando sonhos. O termo de parceria será assinado nesta terça, às 11 horas, entre as três partes – De Nadai, Febem e secretaria estadual da educação.

Em abril do próximo ano, a empresa andreense vai contratar, em uma primeira etapa, 20 adolescentes que mais se destacarem nessas aulas de culinária. A De Nadai é a segunda empresa a fazer parte do programa empresário amigo da FEBEM, instituído pela secretaria do estado da educação.

A primeira foi a rede fast food de comida árabe Mister Sheik, que empregou recentemente 100 jovens da FEBEM em regime de liberdade assistida. “O programa tem por objetivo dar profissionalização aos jovens internos da FEBEM e depois introduzi-los no mercado de trabalho”, explicou Paulo Freixo, assessor de parcerias da FEBEM.

Cada turma, composta por 10 alunos, terá aulas com duração de 2h30 cada, três vezes por semana. “A primeira turma de cozinheiros estará formada em Abril do próximo ano”, disse Freixo.

Para o empresário Sergio De Nadai, trata-se de um apoio moral ao adolescente infrator. “Acredito que 90% dos jovens que estão hoje na FEBEM possam ser recuperados para a sociedade. Estou dando apenas um empurrão. Aliás, acho que todo empresário teria que dar uma oportunidade”, afirmou.

Os futuros contratos, segundo De Nadai, irão trabalhar em unidades onde a empresa de Santo André presta serviços. Ela possui contratos com o governo do estado de São Paulo para o fornecimento de alimentação para instituições públicas, entre elas presídios, cadeias e unidades de internação da FEBEM.

Elaine Granconato

Do Diário do Grande ABC

ANEXO C – HOMENAGEADAS EMPRESAS QUE APÓIAM CRIANÇAS

A prefeitura de Santo André e a Abrinq (Associação Brasileira de indústria de brinquedos) homenagearam nesta quarta as empresas e instituição que participam do programa Andrezinho Cidadão, que atende crianças e adolescentes que vivem ou trabalham nas ruas da cidade. Da Abrinq, as empresas receberam o certificado Empresa Amiga da Criança. Pela prefeitura foram contempladas com o diploma Andrezinho Cidadão.

Entre os homenageados estão a Pirelli Cabos e Pirelli Pneus, ABC Plaza Shopping, Shopping ABC, Estapar, Itororó, C&A, De Nadai, além de sindicatos e entidades empresariais e sociais.

O programa empresa amiga da criança foi criado pela Abrinq há quatro anos. Para receber o certificado, as empresas precisam atender a três determinações: se mobilizar contra o trabalho infantil, desenvolver projetos de apoio a crianças e atrair outras empresas para o programa.

“Se as empresas tiverem esses três objetivos, elas encaminham os documentos para a fundação. É feita uma análise, e elas recebem o certificado. A partir daí, as empresas são autorizadas a usar o selo empresa amiga da criança em seus produtos por um ano”, explicou o coordenador do programa, Caio Magri. Depois desse período, o selo precisa ser renovado, se a empresa quiser continuar a ter o certificado. “Ela precisa apresentar novamente os seus projetos de apoio à criança.”

O coordenador da empresa amiga da criança destacou como ponto positivo do programa a ampliação nos projetos voltados a crianças e adolescentes realizados por algumas empresas já participantes. “A Pirelli e a De Nadai, por exemplo, já são empresas amigas da criança, e agora estão ampliando sua participação no Andrezinho Cidadão. Isso é muito importante”, afirmou.

Desde que foi lançado, em Dezembro de 1997, o Andrezinho Cidadão já atendeu cerca de 500 crianças e adolescentes de rua. Desse total, aproximadamente 60 % já retornaram para os seus lares. “O programa tem atingido seus objetivos. Hoje já sabemos dizer o nome e o endereço de praticamente todas as crianças atendidas” disse o coordenador do Andrezinho Cidadão, Alex Zitei.

Pelo programa, as crianças podem participar de diversas atividades culturais e de lazer. Entre elas destacam-se oficinas de geração de emprego, como reciclagem de papel e bijouterias, oficinas de teatro e percussão, além da prática de esportes.

Cibelle Chinarelli

Do Diário do Grande ABC

ANEXO D – SANTO ANDRÉ ENTRE OS FINALISTAS DO PRÊMIO ABRINQ

A prefeitura de Santo André está entre as 20 finalistas do prêmio Prefeito Criança 1999, uma iniciativa da Fundação Abrinq pelos direitos da criança para eleger as cidades que melhor cuidam dos seus problemas sociais ligados à crianças e adolescentes. O anúncio foi feito nessa quinta, em São Paulo. Cerca de 800 dos 5.507 municípios brasileiros participaram do projeto e 182 inscreveram-se no prêmio.

Santo André e Presidente Prudente foram às únicas cidades paulistas a chegarem no final. Em contraponto, o estado mais pobre do país, Piauí teve dois municípios classificados. O projeto foi realizado em parceria com a Unicef e contou com o apoio da Packard Foundation, Fundação Ford e Sadia.

Entre os dez critérios de seleção, estão o impacto das realizações feitas pela administração, a integração dos órgãos municipais, soluções inovadoras e incentivos ao desenvolvimento comunitário. “O resultado provou que tamanho e orçamento de uma cidade não são documento”, afirmou Sérgio Mindilin, diretor da Abrinq.

Percebe-se a importância de três fatores na hora de tentar resolver os problemas sociais de uma cidade: vontade política, interesse e criatividade. Onde existiam essas três características, houve resultados”, declarou o arquiteto e urbanista Jorge Willhein, presidente do comitê julgador.

Dos 20 municípios finalistas, cinco serão premiados no dia 24 de agosto, no Congresso nacional, em Brasília. Porém, os pré-selecionados já podem ser considerados modelos de gestão pública na resolução das carências ligadas à infância e adolescência.

Ao se engajar no projeto, os prefeitos passam a ter um apoio estratégico e logístico para desenvolver seus próprio projetos sociais, com a consultoria de profissionais e material didático. “A idéia é divulgar boas iniciativas, para que possam ser reproduzidas”, declarou Mindlin. O projeto Andrezinho Cidadão, de Santo André, por exemplo, foi destaque do boletim informativo Prefeito Criança.

A secretaria da cidadania e ação social de Santo André, Mercedes Gywinski, prestigiou o anúncio dos finalistas. “Para nós, o resultado do prêmio é do reconhecimento de uns trabalhos bem-feitos, que integrou diversas secretarias em torno de uma causa.”

O projeto Andrezinho Cidadão integrou a administração municipal, instituições como a Fundação Travessia, empresas como Pirelli, De Nadai, C&A, sindicatos e associações, com o objetivo de cuidar dos menores de rua. Segundo Jorge Willhem, o projeto é “um modelo de gestão moderna” desse problema social.

Sérgio Duran

Da ARN, em São Paulo

ANEXO E – DE NADAI FAZ DE FUNCIONÁRIOS PARCEIROS PARA O CRESCIMENTO

Uma das maiores empresas de alimentação coletiva, e a maior de refeições transportadas do país, a De Nadai é uma lição para quem enxerga capital e trabalho de forma tão incompatível como Popeye e Brutus. Tanto que recentemente o Sindicato dos trabalhadores estacionou o carro de som para elogiar a política de ambiente e remuneração, protagonizando cena inimaginável em um Grande ABC de históricos embates sindicais. No mês passado a empresa foi eleita pela revista exame entre as 50 melhores empresas para se trabalhar no país.

No final do ano passado, cada funcionário da De Nadai levou para casa 125 % a mais nos salários, referentes a participação dos lucros da empresa. As incorreções comportamentais não são punitivas na empresa, como é lugar comum. Todo final de mês, a De Nadai promove palestras com os advertidos, de modo a evitar novas ocorrências. O diálogo e o entendimento tomam o lugar da ação unilateral.

Também a assistência médica de qualidade acima da recomendada pelo sindicato para os funcionários e dependentes de soma ao suporte psicológico. A De Nadai mantém o PAF (Programa de apoio ao funcionário), para prestar auxílio financeiro em casos extremos a colaboradores com pelo menos um ano de casa. Além disso, encaminha eventuais dependentes químicos e alcoólatras para grupos de recuperação. Até a saúde bucal é valorizada, com parceria com a Nidonto Assistência odontológica. Uma campanha de distribuição de kits com escovas de dente e fio dental e orientação sobre a melhor maneira de usá-los faz parte dos trabalhos.

**ANEXO F - LEGISLAÇÃO INTERNACIONAL DEFINIDA PELA S A 8000.
PROCEDIMENTOS DEFINIDOS PELA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO
TRABALHO (OIT)**

OIT Convenções 29 e 105 – Sobre a abolição do trabalho forçado e escravo;

OIT Convenção 87 – sobre liberdade sindical e proteção aos direitos da sindicalização;

OIT Convenção 98 – sobre o direito de sindicalização e negociação coletiva;

OIT Convenções 100 e 111 – sobre salário igual para trabalho de igual valor entre o Homem e a Mulher e discriminação em matéria de emprego e ocupação;

OIT Convenção 135 – sobre proteção de representantes de trabalhadores;

OIT Convenções 138 e Recomendação 146 – sobre idade mínima para admissão em emprego;

OIT Convenção 155 e Recomendação 164 – sobre segurança e saúde dos trabalhadores;

OIT Convenção 159 – Sobre reabilitação profissional e empregos de pessoas deficientes;

OIT Convenção 177 – sobre trabalho domiciliar – Não se aplica a DE NADAI;

Declaração universal dos direitos do Homem;

Convenção da ONU sobre os direitos da criança.