UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DIEGO CÉZAR BARBOSA DE OLIVEIRA

RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ANÁLISE SOBRE A ROTA DO MAR EM SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE – PE

CARUARU
2017

DIEGO CÉZAR BARBOSA DE OLIVEIRA

RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ANÁLISE SOBRE A ROTA DO MAR EM SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE – PE

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Silvana Medeiros Maia, Doutora.

CARUARU

2017

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier CRB/4 - 1242

O48r Oliveira, Diego Cézar Barbosa de Oliveira.
Responsabilidade social: uma análise sobre a Rota do mar em Santa Cruz do Capibaribe- PE. / Diego Cézar Barbosa de Oliveira. – 2017.
72f. ; il. : 30 cm.

Orientadora: Silvana Medeiros Maia.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2017.
Inclui Referências.

1. Responsabilidade social. 2. Ética. 3. Rota do mar (Firma). I. Maia, Silvana Medeiros (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2017-404)

DIEGO CÉZAR BARBOSA DE OLIVEIRA

RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ANÁLISE SOBRE A ROTA DO MAR EM SANTA CRUZ DO CAPIBARIBE – PE

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Data de Aprovação: Caruaru – PE, 15 de Dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Silvana Medeiros Maia, Doutora

(**Orientadora** – Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste)

Raquel Souza Ramos, Mestre

(**Examinadora** – Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste)

Marianny Jéssica de Brito Silva, Mestre

(**Examinadora** – Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste)

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Primeiramente a Deus por tudo que Ele tem me proporcionado.

Aos meus pais por terem investido e incentivado na minha educação e formação profissional e por estarem do meu lado no que eu precisar.

Agradeço a empresa Rota do Mar por ter aberto as suas portas para a realização dessa pesquisa, especialmente ao gestor e amigo André Andrade.

Agradeço a todos os meus professores pelo conhecimento transmitido através desses anos de graduação e em especial para minha orientadora Silvana Medeiros que me deu suporte na realização desse trabalho.

E, por fim, a todos que compõem a Universidade Federal de Pernambuco que ajudaram direta e indiretamente na conclusão do meu curso.

É um sonho realizado para mim, portanto, a vocês, o meu muito obrigado!

RESUMO

Essa pesquisa tem por objetivo analisar as ações de Responsabilidade Social da empresa Rota do Mar em Santa Cruz do Capibaribe/PE, que é uma empresa do setor de indústria e que está entre as maiores empresas do Brasil no segmento de *surf* e *streetwear*, a fim de identificar a percepção da empresa sobre Responsabilidade Social e o que ela tem que fazer para ser responsável, os principais programas e projetos desenvolvidos por ela e verificar o seu relacionamento com os seus diversos públicos. Para atingir os objetivos dessa pesquisa inicialmente foi feita uma revisão de literatura, através de pesquisa bibliográfica. Esta pesquisa de campo, quanto à sua abordagem, estrutura-se como qualitativa, com objetivo exploratório-descritivo. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário estruturado com questões abertas, que teve por base os indicadores de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Ética. Rota do Mar.

ABSTRACT

This research aims to analyze the actions of Social Responsibility of the company Rota do Mar in Santa Cruz do Capibaribe/PE, which is a company of the sector of industry and that is among the biggest companies of Brazil in the segment of surf and streetwear, in order to to identify the company's perception about Social Responsibility and what it has to do to be responsible, the main programs and projects developed by it and verify its relationship with its various publics. In order to reach the objectives of this research, a literature review was initially made through bibliographic research. This field research, in terms of its approach, is structured as qualitative, with an exploratory-descriptive objective. The instrument used for data collection was the questionnaire structured with open questions, which was based on the indicators of corporate social responsibility of the Ethos Institute.

Key words: Corporate Social Responsibility. Ethics. Rota do Mar.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da responsabilidade social 21
Figura 2 – A divisão da organização a partir da responsabilidade social 22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de responsabilidade social 23
Quadro 2 – Definições da área social referidas à responsabilidade social 23

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**10**
1.1	**Contextualização**	**10**
1.2	**Objetivos**	**11**
1.2.1	***Objetivo geral***	**11**
1.2.2	***Objetivos específicos***	**11**
1.3	**Justificativa**	**11**
2	**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**	**12**
2.1	**Conceitos de organização**	**12**
2.2	**Origem e evolução da responsabilidade social**	**14**
2.3	**Conceitos e abordagens da responsabilidade social**	**17**
2.4	**Características de uma empresa socialmente responsável**	**24**
2.5	**Indicadores de responsabilidade social**	**27**
2.6	**Responsabilidade e marketing social como estratégia competitiva**	**28**
2.7	**Ética e responsabilidade social: distinções, conceitos, culturas e abordagens**	**31**
3	**RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA ROTA DO MAR**	**34**
3.1	**A marca: Rota do Mar**	**34**
3.2	**Delineamento da pesquisa**	**34**
3.3	**A percepção da empresa sobre responsabilidade social e o que ela tem que fazer para ser responsável**	**36**
3.4	**O relacionamento da empresa com os seus diversos públicos**	**38**
3.5	**Os principais programas e projetos sociais desenvolvidos pela empresa**	**39**
4	**CONCLUSÃO**	**41**
	REFERÊNCIAS	**44**
	APÊNDICE A – Questionário Estruturado	**50**
	ANEXO A – Manual de Conduta	**56**
	ANEXO B – Great Place to Work	**68**

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O mundo vem passando por constantes mudanças no que se diz respeito às questões éticas e sociais das organizações desde a Revolução Industrial, que em seu início visava apenas o aumento da produção e dos lucros e a diminuição dos custos, sem existir uma preocupação com as pessoas envolvidas em seus processos ou com o ambiente ao qual ela estava inserida. Mas, ao decorrer do tempo, com o surgimento da globalização econômica e da revolução tecnológica, novos pensamentos passaram a ser abordados por estudiosos das teorias da administração e este quadro vem mudando periodicamente, fazendo assim com que a ética e a responsabilidade social sejam temas expressivos e discutidos nos ambientes acadêmicos e organizacionais da nossa atualidade.

O que inicialmente se limitava apenas ao empenho das empresas em adotar uma postura socialmente responsável por causa das limitações impostas pelas leis do governo, abre espaço para uma mudança de cenário com uma crescente preocupação com uma cultura socialmente responsável, o que não caracteriza de fato que essa mudança partiu de uma postura verdadeiramente moral das organizações, pois as motivações para a adoção de práticas responsáveis também podem estar unicamente relacionadas a adoção de uma estratégia de marketing, caso que não deveria acontecer.

Independentemente da motivação por trás da postura ética e socialmente responsável adotada pelas organizações, é fato que as ações sociais realizadas por elas são de extrema importância na atual realidade do Brasil e, principalmente na região Nordeste, onde a exclusão e desigualdade social são gritantes, pois ajudam a amenizar a situação de miséria em que boa parte da sociedade se encontra.

Seguindo uma tendência global, que impõe às organizações não somente o papel de alcance de lucros, contudo a responsabilidade de melhor administrar seus insumos e preservar o ambiente ao qual estão inseridas, aumentam a quantidade de empresas e instituições que se importam com o seu reconhecimento diante da sociedade, atrelando sua imagem a projetos sociais, desenvolvendo uma postura mais ética e responsável em suas ações.

Estes temas ainda estão em desenvolvimento no Brasil, porém, vêm ganhando bastante relevância não apenas nos campos da gestão organizacional e acadêmico, mas também vêm sendo disseminado na mídia e, consequentemente, na sociedade o que faz com que eles já

sejam bastante compreendidos. Com isso, os brasileiros, além de estarem cientes, estão valorizando cada vez mais o desempenho socialmente responsável das organizações, o que tem influenciado os consumidores a procurarem adquirir bens e serviços de organizações que tenham ações relacionadas à sustentabilidade e postura socialmente responsável por estarem cada vez mais conscientes do impacto negativo que o consumo pode proporcionar na sociedade.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as ações de Responsabilidade Social da empresa Rota do Mar em Santa Cruz do Capibaribe.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a percepção da empresa sobre Responsabilidade Social e o que ela tem que fazer para ser responsável;
- Verificar o relacionamento da empresa com os seus diversos públicos;
- Identificar os principais programas e projetos desenvolvidos pela empresa investigada.

1.3 Justificativa

A elaboração deste estudo tem como finalidade destacar a importância da prática da responsabilidade social nas empresas. Este estudo conceitua uma empresa localizada no contexto socioeconômico do Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco, que está inserida em um contexto no qual os valores de mercado e as mudanças econômicas são predominantes. Com isso, as empresas se encontram, gradativamente, com responsabilidades que não faziam parte da sua rotina habitual.

Em nosso atual cenário econômico e social é necessário que os empresários compreendam que colaborar para o bem-estar da comunidade em que estão inseridos e atuam é um fator que representa uma mudança importante no rumo dos acontecimentos entre as empresas que se negam a ter uma postura ética e socialmente responsável e as que atuam

positivamente em seu meio, respeitando e valorizando os diferentes públicos que de um determinado ambiente (interno ou externo) fazem parte.

O desempenho social de uma empresa não se limita a simplesmente se preocupar em oferecer bons serviços ou produtos, mas expandir o alvo de atuação e intervenção para práticas mais desenvolvidas. Isso poderá ser usado como uma estratégia empresarial e trazer vantagem competitiva sobre as demais empresas que não são adeptas de uma conduta ética e social.

A importância deste estudo está na possibilidade de poder juntar questões complexas de caráter social e econômico. Devido ao grande número de empresas de confecção existentes no polo de confecções do Agreste pernambucano, em especial nas cidades de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, este assunto mostra-se bastante atual e em destaque por abordar a preservação e sustentação dos interesses comuns da sociedade, tornando-se importante para todas as partes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos de organização

O termo organização tem sido alvo de distintos estudos, portanto, há uma variedade de conceitos no campo da administração, o que impossibilita que o termo tenha uma única definição. Em tese, uma organização é constituída através da combinação de duas ou mais pessoas e insumos orientados a um objetivo comum, que não poderia ser alçado sem a colaboração de diferentes pessoas, como destaca Chiavenato (2003). Porém, em seguida, veremos como alguns autores descrevem o conceito de organização.

De acordo com Maximiano (1992) uma organização é um conjunto de esforços particulares que tem por intuito alcançar fins coletivos. Através de uma organização torna-se possível buscar e alcançar fins que seriam impossíveis para uma única pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Em outra abordagem, Maximiano (2006) diz que as organizações são grupos sociais que procuram realizar objetivos, apresentando as pessoas como seu recurso fundamental. O principal objetivo é o fornecimento de alguma combinação de produtos e serviços.

Outros autores, quando analisam o que são organizações, fazem uma distinção entre instituição e organização.

Bernardes (1993), por exemplo, alega que as organizações são amostras reais de instituições e uma associação de pessoas com papéis e propósitos específicos.

Em sua distinção Bernardes (1993) afirma que a instituição se caracteriza por ter: 1) uma função que é a de atender a certa necessidade social básica; 2) ser uma estrutura composta por pessoas que têm um conjunto de crenças, valores e condutas comuns; 3) relações de acordo com normas e procedimentos. E destaca que: organização é uma associação de pessoas caracterizadas por: 1) ter o desempenho de produzir bens, oferecer serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes; 2) ter uma estrutura desenvolvida por pessoas que se relacionam cooperando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços; 3) ser duradouro no período.

Bernardes conclui que a instituição é um fenômeno social abstrato e geral, enquanto a organização é a sua manifestação concreta e particular.

Para finalizar essa parte conceitual de o que é uma organização, venho com um autor que assim como Bernardes (2003) também distingue organização e instituição, e que me chamou bastante atenção em sua definição e conceito sobre o tema, pois, dentre os autores que pude estar pesquisando, foi o que mais abordou a cerca da ética e da responsabilidade social que uma organização deve ter em sua descrição de conceito.

Este autor é Srour (1998) que, numa primeira definição diz que instituição se aplica a organizações ou a agrupamentos sociais portadores de certo equilíbrio estrutural. Em sua segunda definição, além do equilíbrio estrutural, adiciona uma nova exigência, o título aplica-se apenas àquelas unidades sociais que contraem significado especial, apreciados por elas mesmas – são as organizações que alcançaram respeitabilidade social. Numa terceira definição, instituição remete a um complexo consagrado de normas, com valores enraizados e de extensa duração. Define instituição como conjunta de normas sociais, comumente de caráter jurídico, que desfrutam de reconhecimento social.

A respeito das organizações Srour (1998) alega que podem ser definidas como agrupamento especializado na produção de certo bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se transformam em instrumentos de economia de esforço em que ações cooperativas se dão de forma ordenada.

Para Srour (1998) cada organização compõe um microcosmo social onde o caráter mais importante das organizações pode ser decidido a partir de três dimensões analíticas:

econômicas, políticas e sociais – que delimitam todo espaço social e que, de fato, se interpenetram ou se sobrepõem. Essas três dimensões, além da dominância, convêm para delimitar espaços internos e variados, como unidade produtiva, entidade política e agência ideológica.

Concluindo, para Srour (1998) as organizações são sistemas abertos e campos de forças, competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo, onde acionam insumos e geram produtos, administram pressões e apoios, dependem da credibilidade que vão construindo e adquirindo, exigindo delas enorme capacidade de ajustamento e grande flexibilidade.

2.2 Origem e evolução da responsabilidade social

Segundo Oliveira (1984), o termo Responsabilidade Social (RS) foi abordado pela primeira vez em um manifesto de 120 industriais ingleses. Esse documento determinava que para se conseguir um bem-estar entre a organização e a comunidade, era imprescindível sustentar um bom senso entre os mais interessados, os chamados grupos beneficiários da RS: acionistas ou sócios, empregados, credores e fornecedores, consumidores e a sociedade como um todo.

Inicialmente, a responsabilidade social baseava-se em dois princípios: o da caridade e o da custódia (STONER, 1985). O princípio da caridade determinava o auxílio dos mais afortunados para os desempregados, inválidos, doentes e idosos. Pelo princípio da custódia os ricos e as empresas eram responsáveis pela riqueza da sociedade, fazendo com que ela se multiplicasse (FERMON, 2007).

O conceito de RS teve início nos Estados Unidos na década de 50, e a partir daí o assunto passou a ser abordado no meio empresarial e acadêmico. Bowen (1957) fundamentou sua ideia alegando que os negócios são centros essenciais de poder e decisão e que as atuações das empresas afetam a vida das pessoas em vários aspectos, também indagou sobre as responsabilidades com a sociedade que se espera dos “homens de negócios”, e acobertou a ideia de que as empresas carecem de compreender melhor seu impacto social, e que o comportamento social e ético precisa ser analisado através de auditorias e necessitam ainda ser aliados à gestão de negócios.

O grande avanço da RS ocorreu na década de 1960, onde muitas definições sobre o tema surgiram ainda nos Estados Unidos, tendo seus princípios básicos na filantropia

(CARROL, 1979). Trabalhos de autores como J. McGuire (1963) e Keith Davis (1967) são publicados e as discussões em volta do conceito de responsabilidade social começam a propagar-se. Nesta etapa é predominante o ponto de vista de que a responsabilidade das empresas vai além da responsabilidade de maximizar lucros. Nesta mesma época, apareceram as primeiras leis, com a finalidade de controlar as empresas de negócios, os seus empregados e clientes, gerando assim uma maior importância para o conceito de RS (LEE, 2008).

Em seguida, ao término da década de 1960, autores como Mason, Bowen, Galbraith e Andrews começaram a levar este conceito para a Europa. Posteriormente a Segunda Guerra Mundial aconteceu uma mutação no meio empresarial, quando os acionistas passaram a apoiar as ações sociais (ASHLEY, 2005). Na década de 1970 é abordada a preocupação de como e quando a empresa deveria responder a respeito de seus comprometimentos sociais e a iniciativa disso é na França, com o surgimento da formalização do assunto. A França foi o primeiro país a "obrigar as empresas a fazerem balanços periódicos de seu desempenho social no tocante à mão de obra e às condições de trabalho" (OLIVEIRA, 2000). De acordo com Kreitlon (2004), foi na década de 1960 que o questionamento ético e social das empresas recebeu força, período ao qual o capitalismo apresentava-se debaixo de fortes críticas.

No Brasil, as primeiras discussões sobre responsabilidade social das empresas surgiram no início dos anos 70, tendo como protagonista a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), cujo objetivo inicial era promover o debate sobre o balanço social (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000).

No decorrer dos anos 1970 e 1980, ainda nos Estados Unidos, voltou-se a examinar a noção de responsabilidade das empresas. Isto se deveu ao aumento dos custos e à necessidade de aumentar despesas para cumprir legislações destinadas a reduzir a poluição, proteger consumidores e assegurar oportunidades iguais (KARKOTLI & ARAGÃO, 2004). Na década de 1980, com o aumento das pressões sobre as empresas pela busca de alterações nos aspectos econômicos, surge um ambiente favorável para discussão e transmissão das ideias de responsabilidade social. Principalmente nos países em via de democratização política, esse tema passa a ser associado com a ética empresarial e com a qualidade de vida no trabalho (DE BENEDICTO, 2002).

Na década de 1980 não houve novas acepções associadas ao conceito da responsabilidade social, entretanto, o desenvolvimento de pesquisas práticas referentes ao tema foi bastante realizado. A partir dessas pesquisas, passou a surgir muitas teorias, como exemplo, e o desenvolvimento de novos conceitos oriundos da Responsabilidade Social

Corporativa (RSC), ética nos negócios, responsabilidade social empresarial etc. (CARROLL, 1999). Drucker (1984) elaborou uma das mais novas abordagens para a época, baseado no conceito em que lucratividade e responsabilidade não seriam compatíveis, mas que os negócios poderiam transformar as responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. Após o questionamento ético e social e a crise do sistema capitalista da década de 60, originaram-se diversas discussões teóricas e, a partir da década de 1980, surgem três correntes de pensamento: a *Business Ethics*, a *Business & Society*, e a *Social Issues Management*. Segundo a autora Kreitlon (2004) as três correntes podem ser distinguidas da seguinte forma:

- *Business Ethics:* sugere abordar a questão de modo filosófico, tratando os aspectos normativos e morais que dominam a ação social corporativa. O foco dos estudos está no discurso ético que permeia o papel moral que indivíduos e organizações necessitam reconhecer ante as contestações sociais.
- *Business & Society:* adere um ponto de vista sociopolítico, aconselhando uma abordagem contratual das dificuldades enfrentadas pelas empresas e pela sociedade. Aqui prevalece uma relação de interdependência, em que a empresa, como instituição social, deve estar a serviço da sociedade que a legitima.
- *Social Issues Management*: exerce uma postura utilitária, pragmática, tratando as questões sociais como variáveis a serem consideradas na gestão estratégica das empresas.

Para Kreitlon (2004), as bases conceituais que fundamentam a responsabilidade social de uma corporação variam conforme a aproximação com uma dessas três correntes.

Em 1990 ocorreu a inovação e o aumento dos temas provindos do conceito de responsabilidade social. Nesta época, reforços teóricos a respeito do tema Responsabilidade Sociais Corporativa foram alcançados. A ausência de exemplos práticos, e o relacionamento da organização com a atuação econômica, acarretaram na criação de instrumentos para que a prática da RSC ocorresse, tanto dentro quanto fora do ambiente organizacional (LEE, 2008). Nesta mesma década, Wood (1991) publicou um estudo de grande importância no qual, a partir das definições conceituais de RSC, estabelece relacionamentos entre princípios, políticas, programas e ações, visando à mensuração do impacto social da atividade empresarial.

No Brasil, Apesar de ser uma área que conta com trabalhos científicos desde os meados da década de 1980, apenas na década de 1990 a produção acadêmica sobre o tema responsabilidade social passou a ser abordada de uma maneira considerável (ANDRADE *et al.*, 2010).

Com a consolidação do tema e do conceito de Responsabilidade Social Corporativa diante dos desafios da globalização foi travado o crescimento da disputa nacional e internacional. Por causa desses acontecimentos, foram criadas, em 1996, grandes conferências reunindo empresários, estudantes, líderes trabalhistas para debater, espalhar e estimular práticas socialmente responsáveis (ASHLEY, 2005).

Também em 1996, por meio do falecido Betinho, fundador do IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais), que difundiu uma campanha onde os gestores brasileiros foram convocados para um maior comprometimento social e exibiu a ideia de estruturação e divulgação do balanço social brasileiro. Com a criação do Instituto Ethos, em 1998, o procedimento de legitimação da ação social recebeu grande incentivo. A instituição passou a ser a grande responsável pela divulgação do conceito de Responsabilidade Social na gestão organizacional brasileira.

2.3 Conceitos e abordagens da responsabilidade social

Nos estudos a respeito da responsabilidade social corporativa, percebe-se que o assunto ainda busca por sistematizações que estabeleçam uma concordância conceitual. O que se compreende nos estudos recentes são similaridades e dissensões abordadas de maneira confusa e às vezes contraditórias (ASHLEY *et al.*, 2000). O conteúdo é atacado e defendido por uma ampla quantidade de autores (JONES, 1996). Várias correntes teóricas comprometem-se ao questionamento ético e social das empresas, todas pretendendo justificar e esclarecer o conceito de responsabilidade social corporativa (VENTURA, 2003).

Para Rodrigues (2005), o conceito fechado e atemporal da Responsabilidade Social das empresas é uma metodologia em constante construção, que vai modificando ao gosto das flutuações e da interação entre a organização e a sociedade em geral. Seguindo a mesma linha de raciocínio Blowfield e Murray (2008) alegam que o que queremos dizer com responsabilidade corporativa está constantemente a mudar, porque a própria sociedade evolui e isso afeta as nossas expectativas face às empresas e à sua relação com a sociedade.

Bower (1953, *apud* Ashley *et al.*, 2003) definiu responsabilidade social como “a obrigação dos gestores de empresas em adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de uma sociedade”. A colaboração desse autor foi o pontapé inicial para inúmeros estudos sobre o tema (Maignan, 2001).

O tema Responsabilidade Social tem sido bastante disseminado e alvo de muitos debates nas últimas décadas, e oferece diversos entendimentos no meio acadêmico e empresarial. Nota-se uma alteração no julgamento de o que é RS, onde este passa de um ponto de vista baseado apenas na filantropia, para uma visão estratégica da empresa e fonte de vantagem competitiva (CARVALHO, 2013).

Votaw (1972, *apud* Geva 2008) diz que a responsabilidade social corporativa "significa alguma coisa, mas nem sempre a mesma coisa para todos". Apesar dos mais distintos estudos que têm vindo a contribuir para a uma adequada bibliografia sobre este assunto, a sua conceptualização mantém-se em um âmbito de divergência terminológica e semântica. (Lantos, 2001).

Como esse tema ganhou bastante importância nos meios acadêmico e organizacional, há uma ampla diversidade de estudos, pesquisas e publicações a respeito da responsabilidade social empresarial ao decorrer dos anos e, consequentemente, as mais controversas opiniões sobre o assunto. Alguns autores são adeptos de um ponto de vista clássico do tema, como, por exemplo, Milton Friedman, vencedor do prêmio Nobel de economia em 1976 e principal defensor da abordagem clássica, citado por Ferrell *et al.*, (2001), diz que a única responsabilidade social da empresa é gerar emprego para a sociedade e lucro para os acionistas. Friedman (1970) define as empresas como sendo instituições econômicas e que deveriam se restringir à sua tarefa econômica, apoiando a ideia de Adam Smith que alega que a empresa deve buscar os lucros, na certeza de que uma "mão invisível" fará todo o resto (inclusive as questões sociais) de uma forma automática. Porém, atualmente, poucos são os seguidores e subescritores da abordagem neoliberal de Friedman sobre a responsabilidade social, pois gradativamente as empresas e os seus gestores têm uma aptidão para acolher os comprometimentos derivados da responsabilidade social das organizações (TEIXEIRA, 2011). De acordo com essa abordagem, a empresa estará cumprindo com sua responsabilidade social na medida em que proporcionar uma melhoria nas condições de vida da sociedade, atendendo a seus desejos e necessidades (Murray e Montanari, 1986). Colaborando nesta linha de pensamento, Durão (2001) defende que as corporações, inseridas em uma economia capitalista, deveriam somente ter como objetivo a maximização de seus lucros ao longo do tempo, e não têm o direito de praticar ações que fujam das estratégias para alcançar estes objetivos.

Em contrapartida a abordagem clássica está a abordagem contemporânea, uma visão alternativa, também conhecida como socioeconômica, que, de acordo com um dos seus

seguidores, um também vencedor do prêmio Nobel de economia, em 1970, Paul Samuelson, diz que é necessário que a organização contribua para o desenvolvimento do meio em que está inserida, pois é dele que serão retirados os insumos como matéria prima e mão de obra. Davis (1975), outro defensor deste ponto de vista, alega que "em longo prazo, quem não usa o poder de uma forma que a sociedade considere responsável, está condenado a perdê-lo".

Em outras palavras, Friedman representa uma das escolas de pensamento sobre responsabilidade social das empresas e os outros, liderados por Carroll, adotam da escola conceitualmente oposta (Schwartz & Carroll, 2007).

Certo & Peter (1993) definem responsabilidade social como "o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protejam e melhorem a sociedade além do exigido para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização". Dessa forma, eles consideram que a responsabilidade social da corporação envolve a realização de atividades que "podem ajudar a sociedade mesmo que não contribuam diretamente para o lucro da empresa".

Segundo Milano *et al.* (2002),

> Responsabilidade Social entende-se como a conduta ética e responsável adotada pelas empresas na plenitude das suas redes de relações, o que inclui o universo de seus consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em que se inserem ou sobre a qual exercem algum tipo de influencia, além do governo e do meio ambiente. Em outras palavras. São pressupostos da responsabilidade social os adequados cumprimentos de toda legislação (trabalhista, fiscal, ambiental, direitos do consumidor etc.) e a postura ética em todas as relações (governo e comunidade), não sendo possível ser socialmente responsável burlando a lei ou usando artifícios para escapar aos valores morais e éticos.

De acordo com Srour (2000) uma empresa socialmente responsável é aquela que sustenta relação positiva com clientes e fornecedores, concebendo produtos de qualidade e garantindo durabilidade, confiabilidade e preços competitivos. As organizações devem explorar ações que contribuam para o desenvolvimento da comunidade, via projetos que aumentem o seu bem-estar, além de investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos, visando melhor satisfazer seus clientes. Devem preocupar-se ainda com a conservação do meio ambiente, através de intervenções não predatórias e de medidas que evitem consequências externas negativas da atividade da empresa. Além disso, precisam investir no desenvolvimento profissional dos trabalhadores e também em melhores condições de trabalho e em benefícios sociais.

Carroll (1991) desenvolveu um modelo piramidal de quatro dimensões que ajuda a compreender os pilares conceituais da responsabilidade social corporativa. Na base da pirâmide está localizada a dimensão econômica que trata das obrigações da empresa em ser produtiva e lucrativa e, também, de poder atender às expectativas dos acionistas quanto ao retorno sobre o investimento despendido. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados dessa responsabilidade econômica. Logo acima da dimensão econômica está posicionada a responsabilidade da organização em respeitar as leis e regulamentos que regem as atividades produtivas. A terceira dimensão diz respeito à responsabilidade ética que a empresa deve assumir. Nesse patamar são levados em consideração os princípios e padrões que definam uma conduta organizacional aceitável perante os públicos internos e externos. Finalmente, no topo da pirâmide, a dimensão discricionária ou filantrópica. A responsabilidade é com o comprometimento da melhoria de qualidade de vida das comunidades. Cabe à organização assumir papéis, muitas vezes desprovidos de obrigação legal, que possibilitem o bem-estar da sociedade (CARROLL, 2004).

Figura 1 – Pirâmide da responsabilidade social

Fonte: Adaptado de Carroll (1991).

Melo Neto e Froes (2001) comentam que para a empresa ser socialmente responsável não basta apoiar o desenvolvimento da comunidade e preservar o meio ambiente, antes são

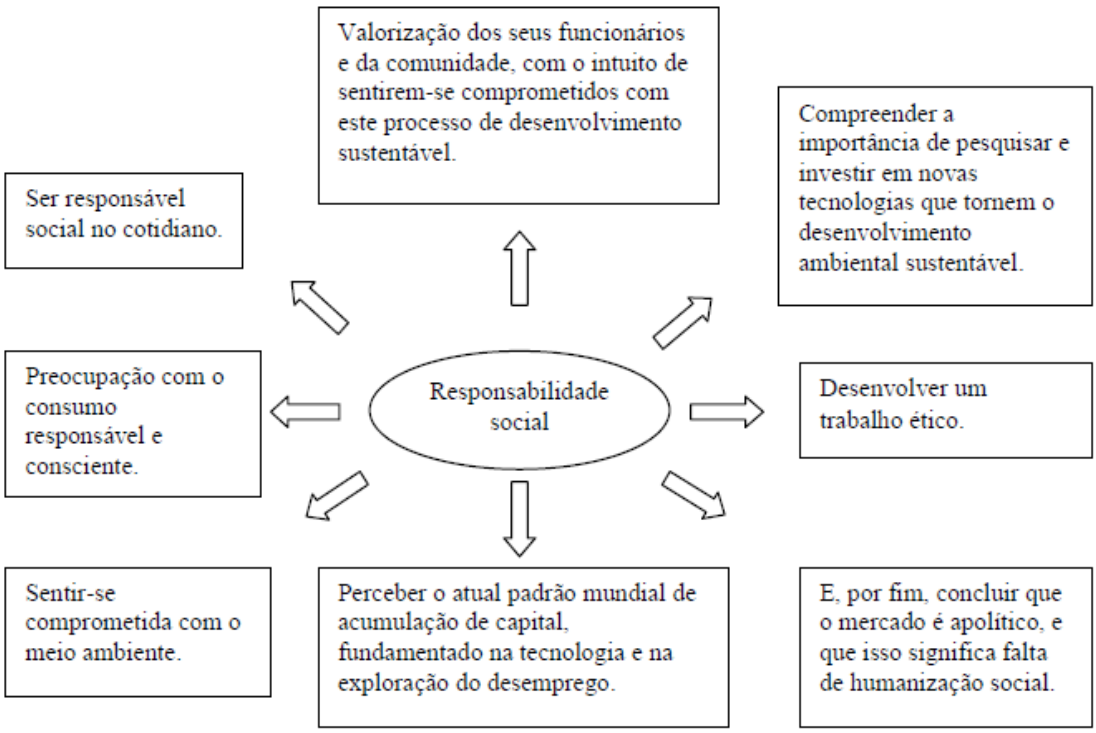
necessários estágios como: o apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; a preservação do meio ambiente; o investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e também em um ambiente de trabalho agradável; as comunicações transparentes; o retorno aos acionistas; a sinergia com os parceiros; a satisfação dos clientes e/ou consumidores. Estes estágios direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa.

A ideia apresentada por Melo Neto e Froes (2001), é que Responsabilidade Social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. As ações de Responsabilidade Social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos sociais, movimentos sociais, igreja, partidos políticos e outras instituições. Entretanto a Responsabilidade Social tem a finalidade contribuir com uma melhor qualidade de vida, e que quando adotada por uma organização, se torna um compromisso para com a sociedade e todos que nela estão inseridos, ou seja, não se trata apenas de uma ação filantrópica, e sim de um compromisso.

Segundo o Instituto Ethos, responsabilidade social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torne parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e consegue incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas às dos acionistas ou proprietários.

Kwasnicka (1995, p. 263) desenvolveu uma figura onde a visão da organização a partir da responsabilidade social pode ser mais bem compreendida.

Figura 2 – A divisão da organização a partir da responsabilidade social



Fonte: Kwasnicka (1995 p. 263), adaptado por Karkotli (2006, p. 47).

Seguindo este mesmo pensamento Ferrel, Fraedrich, Ferrel (2001), alegam que a responsabilidade social no mundo empresarial consiste, necessariamente, no comprometimento das empresas em elevar ao máximo seu impacto positivo sobre os seus *stakeholders* (clientes, proprietários, empregados, comunidade, fornecedores e governo) e em minimizar o impacto negativo sobre os mesmos. Assim como Carrol (1979), os autores também defendem que existem quatro tipos de responsabilidade social: legal, ética, econômica e filantrópica (Quadro 1).

Quadro 1 – Tipos de responsabilidade social

Legal: Cumprir todas as leis e regulamentos do governo.
Ético: Seguir um padrão de conduta aceitável, definido pelos *stakeholders*.

Econômico: Maximizar para o *stakeholder* a riqueza e/ou valor.
Filantrópico: Restituir à sociedade o que dela foi recebido.

Fonte: Adaptado de Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2001, p. 68).

De acordo com Karkotli (2006), é importante apresentar e destacar as definições sobre as atividades desenvolvidas pelas organizações referidas à área da responsabilidade social corporativa. São elas: filantropia, ação social, *marketing* social ou *marketing* institucional.

Quadro 2 – Definições da área social referidas à responsabilidade social

Filantropia: Tem como base os princípios da caridade e da custódia e amor à humanidade.
Ação Social: É ação de curto prazo com o objetivo de satisfazer as necessidades em prol da sociedade ou de uma comunidade específica.
Responsabilidade Social Corporativa: É o comportamento ético e responsável na busca de qualidade nas relações que a organização estabelece com todos os seus *stakeholders*, associados direta e indiretamente ao negócio da empresa, incorporados à orientação estratégica da empresa e refletido em desafios éticos para as dimensões econômicas, ambiental e social.
Marketing Social: Significa entender e atender a sociedade, proporcionando a satisfação e o bem-estar da mesma dentro de um comportamento ético e social responsável, visando as transformações sociais.
Marketing Ideológico/Institucional: É utilizado para indicar e associar as iniciativas pelas quais uma empresa procura manter, fortalecer e solidificar a imagem da marca e a identidade da marca perante o seu público-alvo.

Fonte: Adaptado de Karkotli (2006, p. 63).

Montana & Charnov (2003, p.43) afirmam que:

> Quando as empresas descobrem que suas ações contribuíram para solucionar os problemas sociais correntes, elas praticarão a adaptação reativa. Isso significa que nos casos em que o papel da empresa na contribuição para a solução do problema social é evidente, a empresa agirá para providenciar uma ação corretiva.

2.4 Características de uma empresa socialmente responsável

Várias pessoas confundem o conceito de responsabilidade social com filantropia, porém, os motivos posteriores a esse paradigma não importam exclusivamente ao bem-estar social, mas também abrangem melhor desempenho nos negócios e, portanto, maior lucratividade. A procura da responsabilidade social corporativa tem, aproximadamente, as seguintes características (RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2010):

- *É plural*. Isto é, as organizações não devem satisfações apenas aos seus acionistas. Muito pelo contrário, o mercado precisa dar contas aos colaboradores, à mídia, ao governo, ao setor não governamental e ambiental e às comunidades com as quais opera. Corporações só obtêm benefícios na inserção de novos parceiros sociais em seus processos decisórios. Um diálogo mais participativo não somente representa uma alteração de comportamento da empresa, mas também constitui maior legitimidade social.

- *É distributiva*. A responsabilidade social nos negócios é um conceito que se emprega a toda a cadeia produtiva. Não somente o produto final deve ser avaliado por fatores ambientais ou sociais, mas o conceito é de importância comum, logo, necessita ser propagado ao longo de todo e qualquer processo produtivo. Assim como consumidores, instituições também são responsáveis por seus fornecedores e devem por em prática seus códigos de ética aos produtos e serviços usados no decorrer de seus processos produtivos.

- *É sustentável*. Responsabilidade social caminha em união com o conceito de desenvolvimento sustentável. Um caráter responsável em relação ao ambiente e à sociedade, não só assegura a não escassez de recursos, mas ainda amplia o conceito a uma escala mais vasta. O desenvolvimento sustentável não se refere apenas ao ambiente, mas por via do fortalecimento de parcerias duradouras, ascende a imagem da entidade como um todo e, por fim, leva ao desenvolvimento direcionado. Uma conduta sustentável é, em essência, preventiva e proporciona a precaução com riscos posteriores, tais como impactos ambientais ou processos judiciais.

- *É transparente*. A globalização contém consigo demandas por transparência. Atualmente apenas os livros contábeis não são suficientes. Instituições são, aos poucos, forçadas a publicar seu desempenho social e ambiental, os impactos de suas atividades e as medidas tomadas para prevenção ou compensação de acidentes. Nesse sentido, empresas serão obrigadas a divulgar balanços anuais, onde seu comportamento é conferido nas mais diversas modalidades possíveis. Muitas empresas já o preparam da maneira espontânea, porém, muitos preveem que relatórios socioambientais serão obrigatórios em breve.

Segundo Campos (1992, p.11), uma organização honesta só pode sobreviver dentro da sociedade se contribuir para a satisfação das expectativas e necessidades das pessoas. “Este é o seu objetivo principal. Se este fato é tomado como premissa, a primeira preocupação da administração da empresa deve ser a satisfação das necessidades das pessoas afetadas pela sua existência”. Nesse sentido, as organizações devem satisfazer aos consumidores, clientes, colaboradores, acionistas e os vizinhos da empresa, ou seja, seus *stakeholders* (internos e externos).

Já o Instituto Ethos (2003) caracteriza que uma empresa responsável deve tratar socialmente sete diretrizes, são elas:

1. *Valores, Transparência e Governança.* Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua cultura fundamentando sua missão social. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

2. *Público Interno.* A empresa socialmente responsável se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ela deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados.

3. *Meio Ambiente.* A empresa deve criar um sistema de gestão que assegure que ela não contribui com a exploração predatória e ilegal de nossas florestas. Alguns produtos utilizados

no dia-a-dia em escritórios e fábricas como papel, embalagens, lápis têm uma relação direta com este tema e isso nem sempre fica claro para as empresas.

4. *Fornecedores.* A empresa socialmente responsável envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência.

5. *Consumidores e Clientes.* A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa o investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. Informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado suporte para o cliente antes, durante e após o consumo.

6. *Comunidade.* A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infraestrutura e o capital social representado por seus empregados e parceiros, contribuindo decisivamente para a viabilização de seus negócios. O respeito aos costumes e culturas locais e o empenho na educação e na disseminação de valores sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais.

7. *Governo e Sociedade.* É importante que a empresa, na construção da cidadania, procure assumir o seu papel natural de formadora de cidadãos. Programas de conscientização para a cidadania e importância do voto para seu público interno e comunidade de entorno são um grande passo para que a empresa possa alcançar um papel de liderança na discussão de temas como participação popular e corrupção.

De acordo com o Instituto Ethos (2007), estes são os aspectos que caracterizam uma gestão socialmente responsável:

a) Transparência: divulgando informações, decisões e intenções de maneira clara e acessível a todos os públicos que se relacionam com a empresa.
b) Estabelecimento de compromissos públicos: assumindo publicamente os compromissos que a empresa tem, sejam relacionados ao seu público

interno, ao futuro, à manutenção de recursos naturais, à promoção da diversidade.

c) Envolvimento com instituições que representam interesses variados: procurando contato e diálogo com organizações e especialistas que colaborem com a empresa para lidar com seus clientes.
d) Capacidade de atrair e manter talentos: apresentando-se como uma alternativa profissional que possa também atender aos interesses de cidadão do profissional.
e) Alto grau de motivação e comprometimento dos colaboradores: envolvendo todos os colaboradores internos e fornecedores com a gestão da responsabilidade social empresarial, demonstrando coerência em seus compromissos.
f) Capacidade de lidar com situações de conflito: demonstrando disposição para investigação e o diálogo, desenvolvendo processos que previnam situações de risco, aprofundando contato com redes de organizações e formadores de opinião, usando de transparência nessas relações.
g) Estabelecimento de metas de curto e longo prazo: introduzindo realmente aspectos de responsabilidade social na gestão da empresa, com todas as características que outros indicadores de performance possuem.
h) Envolvimento da direção da empresa: comprovando claramente o entendimento estratégico que tem dessas questões. Em geral, a empresa tem um ou mais colaboradores que dedicam seu tempo a questões da responsabilidade social.

2.5 Indicadores de responsabilidade social

Os indicadores de responsabilidade social são instrumentos que possibilitam à empresa conhecer o valor de investimento e reconhecer que as práticas socialmente corretas produzem efeitos positivos que valorizam a imagem, o desempenho e a sustentabilidade da empresa.

Karkotli (2004) apresenta uma síntese dos principais indicadores de responsabilidade social, de forma a facilitar a compreensão e auxiliar na escolha do indicador, modelo ou padrão considerado mais adequado à realidade de uma organização facilitando sua implantação:

- *Norma Social Accountability* – SA 8000: Preocupa-se de forma que a cadeia produtiva da empresa seja socialmente responsável.

- *AccountAbility* - AA1000: visa auxiliar a organização na identificação, aperfeiçoamento e comunicação das práticas de responsabilidade social.

- *Global Compact* (pacto global): É uma plataforma baseada em valores que objetiva promover o aprendizado institucional e propor a utilização do diálogo e transparência em todos os atos da gestão.

- Indicadores Ethos de Responsabilidade Social: Indicador que mostra um diagnóstico organizacional que permite que a empresa identifique seu desempenho em relação às práticas socialmente responsáveis.

- Balanço Social: Caracteriza a demonstração das práticas de responsabilidade social adotadas pela organização, tornando públicas suas ações sociais.

- O Indicador de Sustentabilidade Social – ISS: tem por objetivo verificar as estratégias de desenvolvimento sustentáveis elaboradas e implantadas pelas organizações, a fim de prover que o lucro financeiro se reverta em lucro social.

A utilização de indicadores de responsabilidade social auxilia as empresas a compreender e incorporar o conceito de empresa socialmente correta no seu dia-a-dia além de valorizar as relações com a comunidade na qual está inserida.

2.6 Responsabilidade e marketing social como uma estratégia competitiva

McWilliams e Siegel (2011) consideram que Responsabilidade Social Estratégica seja "[...] qualquer atividade responsável que permita à empresa atingir vantagem competitiva sustentável, independentemente da motivação dos gestores".

Para Camargo (2002) Responsabilidade Social Corporativa refere-se às estratégias de sustentabilidade em longo prazo das empresas que, em sua lógica de desempenho e lucro, passam a contemplar a preocupação com os efeitos sociais e ou ambientais de suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhora da qualidade de vida das comunidades. Entretanto estende-se que a Responsabilidade Social Corporativa se tornou uma estratégia organizacional para alcançar a melhoria, tendo um retorno em longo prazo de seu lucro e recursos investidos em suas ações sociais, porém na sociedade e meio ambiente seus efeitos são de curto prazo, trazendo um bom desenvolvimento da sociedade como um todo.

Peter Drucker (2002) defende que, ao incorporar a responsabilidade social como estratégia, as empresas estão perseguindo a própria perenidade.

De acordo com Aligleri (2003), estrategicamente, as empresas têm mudado o seu foco de atuação social, ou seja, o assistencialismo e a filantropia perderam espaço, sendo substituídos por estratégias administrativas que visem a ações planejadas de longo prazo, nas

quais o impacto e o resultado sejam tratados de forma semelhante ao resultado econômico e financeiro.

Segundo Leisinger e Schmitt (2002) “mesmo não sendo este o objetivo primeiro, ao incorporar a responsabilidade social empresarial na estratégia empresarial, empresários esperam uma reação positiva do mercado”. Isto é, ao incorporar essa estratégia os gestores entendem que as empresas ganham benefícios como uma maior visibilidade e credibilidade do mercado, a valorização de suas ações, a preferência dos investidores, o fortalecimento interno, a possibilidade de uma maior produtividade e, consequentemente, uma maior sustentabilidade nos negócios.

A partir do final da década de 1980, o foco do pensamento estratégico se volta principalmente à questão da vantagem competitiva (GRANT, 1995).

Segundo Porter (1993) “as empresas conseguem vantagem competitiva ao conceber novas maneiras de realizar atividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos”. Neste caso as empresas tornam-se mais competitivas ao seguir as premissas da responsabilidade social corporativa, pois criam valores para os seus consumidores.

Para Rocha e Veloso (1999) fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador frequente, que retorna e até divulga a empresa, de maneira a criar um relacionamento de longo prazo, estabelecido sobre bases sólidas o suficiente para resistir à pressão do tempo e do mercado. Percebe-se que as empresas socialmente responsáveis se posicionam melhor no mercado, atraindo cada vez mais consumidores, pois a sociedade está cada vez mais consciente e exigente, e a partir daí a população torna-se mais crítica, e optam na hora da compra por produtos e ou serviços de empresas socialmente corretas.

A responsabilidade social de uma empresa pode ser totalmente compatível com o conceito de *marketing*. A compatibilidade depende de duas coisas: quão amplamente uma empresa percebe seus objetivos de marketing e quanto tempo ela pretende esperar para atingir seus objetivos. Uma empresa que estende suficientemente suas dimensões de tempo e de abrangência dos seus objetivos de *marketing* para atender às suas responsabilidades sociais está praticando o que se tornou conhecido como conceito de *marketing* de responsabilidade social (Etzel, Walker e Stanton, 2001).

Apesar dos diferentes conceitos e visões sobre o tema, o *marketing* social tem enfoque similar ao *marketing* tradicional (ou seja, preocupado com aspectos de consumo e mercado),

mas procura gerar benefícios para a sociedade e para o meio-ambiente, inclusive para a empresa e seus consumidores (Brenkert, 2002).

Segundo Kotler (1998), o marketing social é o sustentáculo para uma organização determinar as necessidades e desejos e interesses dos mercados-alvo e, então, proporcionar aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar da sociedade.

O *marketing* social pode ser definido como uma ferramenta estratégica de *marketing* e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo, verificado por Cadbury (1996 *apud* PRINGLE; THOMPSON, 2000), observando que o *marketing* social é uma forma efetiva de melhorar a imagem corporativa, diferenciando produtos e aumentando tanto as vendas quanto a fidelidade.

De acordo com Castro (2004):

> Pode-se perceber que não existe *marketing* social sem que sejam adotadas políticas que visem a responsabilidade social corporativa, pois quando uma empresa decide desenvolver algum projeto ligado a esta área, automaticamente ela estará estimulando o *marketing*, que neste caso é social, todavia, só dependerá da empresa se o *marketing* será utilizado de uma maneira positiva ou negativa em relação à sociedade.

Ikeda *et al*. (2000) afirmam que o estabelecimento de estratégias de *marketing* que atendam as necessidades dos consumidores e das empresas é cada vez mais um desafio para as organizações. Os consumidores estão mais criteriosos na escolha de marcas/produtos e passaram a valorizar produtos de empresas que contribuem efetivamente com a sociedade.

Como citam Smith e Higgins (2000), de uma perspectiva corporativa, o consumidor abandona, em parte, a busca por satisfação material somente e, também, inclui em suas demandas a satisfação moral, que pode ser entendida como a preocupação com o próximo ou com o meio ambiente, por exemplo, ou ainda por perceber a existência de um risco social.

O conceito básico do *Marketing* Social (MS), segundo Massó (1998), consiste em que as empresas identifiquem ações que possam ajudar a si mesmas melhorando ao mesmo tempo algum aspecto da sociedade, porém de forma estratégica e em longo prazo. Com isso, o principal objetivo é que o MS busque uma mudança fundamental durante o tempo, trazendo benefícios principalmente para a imagem da empresa.

Contudo, de acordo com Karkotli (2006, p. 45), a responsabilidade social é uma nova estratégia das empresas para aumentarem seus lucros e potencializarem o seu desenvolvimento. Atualmente o consumidor está mais conscientizado e, consequentemente,

busca por produtos e práticas que geram melhorias para o meio ambiente ou comunidade as quais estão inseridas, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania.

2.7 Ética e responsabilidade social: distinções, conceitos, cultura e abordagens

Para o Instituto Ethos, a responsabilidade social é um conjunto de valores baseados em princípios éticos que envolvem inicialmente os produtos, evolui para abordagem de processos, até chegar ao tratamento abrangente das relações compreendidas na atividade empresarial, com os empregados, fornecedores, os consumidores, a comunidade, a sociedade e o meio ambiente.

Os limites entre os conceitos de Ética e Responsabilidade Social são bastante tênues, já que estão associados diretamente. Entretanto, para Ferrel *et al*., (2000), o primeiro diz respeito a um conjunto de normas e padrões que orientam indivíduos e instituições no ambiente de negócios e no segundo prevalece a obrigação que a empresa assume de maximizar os benefícios decorrentes da sua atividade econômica.

Segundo Stukart (2003), a ética é uma palavra que vem do grego "*ethos*", que significa estudo de caráter, juízo do ser humano e reflete sobre a situação vivida, para ele, "A ética não analisa o que o homem faz, como a psicologia e a sociologia, mas o que ele deveria fazer. É um juízo de valores, como virtude, justiça, felicidade, e não um julgamento da realidade".

Já a moral é normativa e, ainda de acordo com este autor, teve origem na Idade Média, originou-se do latim "*mores*". E significa o "conjunto de costumes, normas e regras de uma sociedade".

De acordo com Ferrel (2002):

> A ética empresarial compreende os princípios e padrões que orientam o comportamento do mundo dos negócios. O comportamento ético da organização é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela empresa. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. É importante haver coerência entre ação e discurso.

Leisinger e Schmitt (2001) distinguem moral e ética empresarial, conceituando-as da seguinte forma:

> Moral empresarial é o conjunto daqueles valores e normas que, dentro de uma determinada empresa, são reconhecidos como vinculantes. A ética empresarial reflete sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa,

> interrogam-se pelos fatores qualitativos que fazem com que um determinado agir seja um agir bom.

Porém, Srour (2000), que observa a ética de um ponto de vista mais científico do que filosófico, apresenta os seguintes conceitos:

> Moral é um conjunto de valores e regras de comportamento, um código de conduta que coletividades adotam, quer sejam uma nação, uma categoria social, uma comunidade religiosa ou uma organização... A ética opera no plano da reflexão ou das indagações, estuda os costumes das coletividades e as morais que podem conferir-lhes consistência.

Segundo Pfanemüller (2006) o investimento em gestão ética gera confiança e credibilidade à organização e conclui que o "papel social representado pelas organizações empresariais está além de suas responsabilidades econômicas e financeiras".

Atualmente, para as organizações, adotar ou não uma postura ética não é mais analisado como uma opção, pois para pessoas e organizações, é questão de sobrevivência. As instituições da atualidade não são julgadas da mesma forma que eram julgadas há algumas décadas, mas sim como: imagem, prestígio e confiabilidade. Esses paradigmas é que vão assegurar a permanência e a preferência pela organização. A ética empresarial ganha respeitabilidade como um valoroso diferencial competitivo de qualidade e conceito (ASHLEY, 2003).

O papel da organização e do gerente no enfrentamento das questões éticas é de "contribuir para manter suas organizações alerta e eticamente conscientes e capazes de prover um ambiente no qual todos os empregados tenham a capacidade de agir com integridade" (TOFFLER, 1993, p. 247).

Por isso torna-se de suma importância a implantação de um código de ética na empresa, pois será o meio de formalizar as decisões organizacionais e assim poder segui-las. Segundo Lisboa (2009, p.59) "o código de ética varia de organização para organização. Ele difere quanto conteúdo, extensão e formato", além disso, uma das características importantes do código de ética é que ele é um instrumento da realização da empresa com base em seus princípios de missão, visão e valores.

De acordo com Vaz e Monegatto (2010), para o código de ética ser implantado, é necessário que haja o envolvimento de toda a organização. E deve ser reconhecido pelos membros da organização como expressão de cultura e não uma imposição.

Fonseca (2007) alega que a cultura organizacional é o estilo singular de vida desenvolvido pela organização para o seu público. Essa cultura é mantida através de um sistema de crenças e valores, tradições e costumes, uma configuração aceita e durável de influência mútua e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura organizacional deve ser compreendida por todos os participantes da organização, pois isso permitirá que ocorra a padronização da conduta ética imposta pela empresa.

"As prescrições estabelecidas acabam sendo exigidas do pessoal subalterno, ainda que não constituam necessariamente a matéria-prima das decisões estratégicas ou que sirvam obrigatoriamente de quadro de referência para as cúpulas organizacionais". (SROUR, 2003, p. 295). Ou seja, é feita uma análise do ambiente e logo após um processo de tomada de decisão é realizado pela cúpula estratégica da organização a fim de implantar um código de ética a ser seguido por todos que fazem parte da mesma, com uma exigência principal dos colaboradores que estão abaixo do nível estratégico.

Em detrimento dessas questões, é necessário que haja um preparo do ambiente organizacional para que as atividades e a reputação corporativa não sejam afetadas, porque "a vigilância da sociedade civil não perdoaria as empresas que agissem quer de forma inidônea ou irresponsável, quer de forma casuística" (SROUR, 2003, p. 176).

Ainda para Srour (2003, p. 305), "as práticas cotidianas e empresariais não correspondem aos ensinamentos divulgados, por isso mesmo criam dissonância cognitiva, à semelhança do velho hiato entre o país formal e o país real, a norma e o ato, o verbo e o fato". Quando a sociedade percebe que a organização prega uma postura ética e moral, mas não segue esse propósito, a organização tem a sua credibilidade ameaçada.

Isso faz com que o código de ética tenha se tornado cada vez mais importante para uma organização que busca agir de maneira ética. Segundo Moreira (2002, p.33): "O Código de Ética, quando adotado, implantado de forma correta e regularmente obedecido, pode constituir uma prova legal da determinação da administração da empresa, de seguir os preceitos nele refletidos".

Ainda segundo Moreira (2002), é importante manter uma postura ética, pois o comportamento ético é a única forma de obtenção de lucro com respaldo da moral.

Valores e princípios éticos são responsáveis pela formação da base da cultural de uma organização, pois é a partir desses dois pontos que ocorre a orientação para sua conduta de fundamentação da sua missão social. A percepção de responsabilidade social empresarial deriva da compreensão de que a ação das empresas deve, essencialmente, procurar ocasionar

benefícios para a sociedade, oferecer a realização profissional dos empregados, proporcionar benefícios para os consortes e para o meio ambiente e originar retorno para os investidores.

A adesão de uma atitude clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa consolidam a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações (ETHOS, 2010).

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA ROTA DO MAR

3.1 A Marca: Rota do Mar

Segundo a parte institucional do *site* da organização, ela foi fundada em 1996, em Santa Cruz do Capibaribe, no ensolarado Pernambuco, a Rota do Mar está entre as maiores empresas do Brasil no segmento de *surf* e *streetwear*.

Não à toa foi premiada pela *Great Places to Work* como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil e América Latina. Com uma filosofia que remete ao estilo de vida solar e próximo à natureza, que busca passar diariamente para os seus mais de 600 funcionários, se mantém na constante busca por inovar e evoluir, mantendo sempre a alta qualidade de seus produtos.

A marca também apoia atletas, eventos culturais, campeonatos de *surf*, entre outros, mostrando que não é apenas no estilo que transmite as boas vibrações que estão em seu DNA.

3.2 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa traz como objeto de estudo as práticas de Responsabilidade Social da empresa Rota do Mar em Santa Cruz do Capibaribe/PE, e visa compreender para explicar a importância de um comportamento socialmente responsável no âmbito empresarial.

A fim de que os objetivos do presente estudo fossem alcançados, primeiramente houve uma revisão de literatura, através de pesquisa bibliográfica proveniente especialmente de artigos e livros (GIL, 2007).

Quanto à abordagem, a pesquisa estrutura-se como qualitativa, pois não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão da organização estudada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009 p. 31).

“A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (*ibid*. p. 32). No caso, o estudo é aplicado para gerar conhecimento relativo às práticas de responsabilidade social por parte da empresa estudada.

“A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2001 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Segundo Oliveira (2007, p. 37):

> A pesquisa qualitativa é um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Esse processo implica em estudos segundo a literatura pertinente ao tema, observações, aplicações de questionários, entrevistas e análises de dados, que deve ser apresentada de forma descritiva.

Com base nos objetivos da presente pesquisa, a mesma classifica-se como exploratório-descritiva.

A natureza exploratória tende ao fato da pesquisa ter como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Como na grande maioria das pesquisas exploratória, esta pesquisa também envolve levantamento bibliográfico, entrevista realizada através de questionário com pessoa que tem experiência prática com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão do tema (GIL, 2007). Esse estudo envolveu um levantamento bibliográfico que transcorreu toda a elaboração deste trabalho, com a finalidade de compreender para explicar a realidade estudada.

Como citado anteriormente, ao mesmo tempo, o presente estudo também se caracteriza como pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto ao procedimento metodológico utilizado na presente pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo na empresa Rota do Mar em Santa Cruz do Capibaribe/PE.

De acordo com Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa de campo é uma fase que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas (FONSECA, 2002).

O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário estruturado com questões abertas. Marconi & Lakatos (1996, p. 88) definem o questionário estruturado como uma "[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador".

O questionário foi estruturado em 10 questões abertas, onde o gestor deu respostas referentes às práticas de responsabilidade social realizada ou não pela organização estudada.

O questionário foi desenvolvido tomando por base diferentes trabalhos realizados na área da responsabilidade pessoal, principalmente pelos conceitos básicos e indicadores de responsabilidade social empresarial do Instituto Ethos.

3.3 A percepção da empresa sobre responsabilidade social e o que ela tem que fazer para ser responsável

A adoção de práticas de responsabilidade social já faz parte do discurso institucional da empresa há alguns anos, fato que também é afirmado pelo gestor entrevistado através das respostas para o questionário. A percepção e o discurso socialmente responsável da empresa é um ponto positivo, pois ter a responsabilidade social como um dos objetivos estratégicos da organização é muito importante para poder difundir uma visão política da responsabilidade social, como identificamos no referencial teórico. Estar entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, é reconhecimento direto dos muitos investimentos da companhia, tendo em vista a qualidade de vida dos seus colaboradores. Essa preocupação já resultou em grandes conquistas, como a de 2008, quando foi eleita a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, pelo SESI, na categoria de pequenas indústrias. A atitude socialmente responsável da empresa pode ser comprovada através da avaliação do *Great Places To Work* da revista Época (ANEXO B), que é um padrão de excelência para a definição de excelentes ambientes de trabalho, justamente por seu comprometimento com o seu público interno.

Para auxiliar a atingir esse padrão de excelência no seu ambiente de trabalho, que entra em conformidade com o ponto de vista de Lisboa (2009), a empresa conta com o seu manual de conduta (ANEXO A), que é o principal documento da instituição onde a percepção de tudo que envolve a responsabilidade social da empresa pode ser transmitida para os seus

colaboradores, desde o seu código de ética até a sua declaração de missão, visão e valores e que também serve de instrumento utilizado na carteira de treinamento do profissional.

Segundo o gestor entrevistado, apesar de não ter um plano de carreira documentado e específico, a organização faz investimentos fixos em treinamentos contínuos e característicos para suas funções, o que leva a organização a atingir um grau de satisfação acima dos 90% por parte dos seus funcionários, segundo a revista *Great Places To Work.*

O gestor também afirma que a empresa também dispõe de alguns benefícios para os seus colaboradores, tais como: o apoio financeiro para custeio com estudos e plano de saúde e oferece serviços de odontologia e psicologia. Além disso, a empresa sempre supera os pisos salariais firmados pelos sindicatos, isso fez com que a empresa obtivesse a primeira colocação no quesito qualidade de vida, com a melhor avaliação dos funcionários nesse quesito, também de acordo com a revista *Great Places To Work.*

Seguindo nessa questão da percepção de responsabilidade social para o público interno, o gestor entrevistado alega que a empresa conta com uma gestão participativa por parte do nível tático, ou seja, os gerentes dos respectivos departamentos da instituição, que ocorre por meio de reuniões frequentes.

De acordo com as respostas fornecidas pelo representante da organização, cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho também é bastante levada em consideração pela empresa, e para isso, a empresa conta com uma norma regulamentadora chamada CIPA, que tem como principal objetivo observar de forma contínua as condições de trabalho em todos os ambientes de uma empresa.

O gestor também declara em suas respostas para o questionário que a organização também tem comprometimento com a valorização da diversidade e a equidade racial e de gênero, prova disso foi o reconhecimento que empresa recebeu da *Great Places to Work* na questão da quantidade de mulheres em cargos de liderança.

Por sua vez, o compromisso com o futuro das crianças também é muito valorizado pela empresa. A empresa respeita a legislação que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto em condições de aprendizes. Para isso a Rota do Mar possui o selo da Fundação Abrinq, e para ser portadora de tal selo, tanto a organização quanto seus fornecedores e sua cadeia logística têm que estar a par dos pré-requisitos a serem cumpridos, fato que soa concomitantemente com o indicador do Instituto Ethos (2007), que alega que a empresa deve se conscientizar do seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores.

Além das práticas de responsabilidade social voltadas para o público interno, da mesma forma, o gestor da organização também trata a respeito das questões ambientais, que são pautas igualmente importantes do planejamento socialmente responsável da instituição. Para esse fim a empresa conta com a Comissão de Ações Socioambientais (CASA), que mesmo não sendo obrigatório, foi adotada pela organização exatamente por achar tão importante essa questão ambiental. Esse órgão age tanto com ações de educação e conscientização para o público interno da empresa quanto em ações que de fato tem características ambientais e sustentáveis, que inclusive algumas dessas práticas sustentáveis geram uma receita que automaticamente é revertida para investimentos em ações sociais.

Além disso, a instituição tem um cunho social bem forte, fato que está bastante aprofundado na percepção socialmente responsável da empresa. Atualmente a empresa tem um percentual fixo de toda sua receita que é destinada para ações sociais realizadas não só no município de Santa Cruz do Capibaribe/PE, mas também em várias cidades do estado de Pernambuco, de acordo com o livro dados fornecidos para o livro que conta a história da marca e do seu presidente.

3.4 O relacionamento da empresa com os seus diversos públicos

No livro que trata sobre a história da Rota do Mar e do seu presidente, o senhor Arnaldo Xavier, que também contribuiu na autoria do mesmo, é alegado que a empresa tem um ótimo relacionamento com os seus diversos públicos, pois a empresa acredita que quem faz as coisas acontecerem são as pessoas.

No livro também é afirmado que organização preza por respeito e atenção para com o outro durante os relacionamentos, pois acredita que se o interesse pelo outro for observado, não resta dúvida que qualquer projeto de trabalho terá grande probabilidade de sucesso, fato que converge com o teórico Srour (2000).

Tratar as pessoas com atenção, cuidado, sinceridade e valorização é uma prática comum na Rota do Mar, porque quando esses sentimentos são despertados nelas, elas se tornam capazes de fazerem coisas incríveis, bastam ser estimuladas, segundo o livro da empresa.

Ainda de acordo com o livro da empresa, é dito que ela se relaciona de forma única com cada pessoa, como cada uma tem a sua peculiaridade. O importante é conhecer e se comunicar de forma satisfatória.

Em consonância ao que Pfanemüller (2006) sustenta, a ética é outro valor que também faz parte do relacionamento da empresa com os seus diversos públicos, porquanto se acredita que a ética proporciona a qualquer profissional um exercício diário e prazeroso de confiança, compromisso e honestidade. Esta sempre foi a filosofia de trabalho da empresa, tanto com os clientes e fornecedores, quanto com os colaboradores e a comunidade.

A instituição alega através do livro que não basta apenas estar em constante aperfeiçoamento, mas também é necessário ganhar o respeito e confiança de todos,

Posteriormente é afirmado no livro que, na Rota do Mar, os fornecedores e parceiros são tratados da melhor forma possível, sempre cumprindo o acordado, o prometido. A ética assegura confiança, e isso se torna cada vez mais necessário, para que os recursos materiais possam ser investidos de forma mais intensa e, consequentemente, os relacionamentos. A ética faz parte do caráter das pessoas, sem a ética, dificilmente uma atividade tem longevidade.

No livro é declarado que o investimento no capital humano é um dos pontos fortes da cultura da Rota do Mar. O cuidado com cada um dos seus colaboradores ultrapassa a questão específica da qualificação profissional. Não à toa, essa diretriz de gestão levou a marca a receber diversos prêmios em reconhecimento ao relacionamento que mantém com as pessoas.

A postura apresentada pela empresa diante do seu público interno, fornecedores, consumidores, clientes e a comunidade vai de acordo com as diretrizes da responsabilidade social indicadas pelo Instituto Ethos (2003).

3.5 Os principais programas e projetos sociais desenvolvidos pela empresa

O Jogando Juntos é um dos principais programas sociais da empresa e nasceu através da união entre o amor pela modalidade esportiva e a diretriz empresarial de aprofundar os laços com a sociedade, destinando parte de seus lucros a projetos de inclusão social de pessoas em situação de vulnerabilidade. É uma escolinha de futebol voltada para garotos de famílias de baixa renda, que estejam matriculados e frequentando regularmente a escola. Os alunos recebem uniformes, equipamentos, lanche e reúnem-se todos os sábados no clube que a marca montou para seus colaboradores em 2011, segundo dados do livro da companhia.

Também é dito no livro da Rota do Mar que a empresa atua em uma associação com a organização não governamental (ONG) Pão É Vida, que atua no Sertão de Pernambuco, nas cidades de Inajá e Manari/PE. Manari/PE já foi foco da imprensa nacional por causa da sua

situação de miséria que fez com que a cidade apresentasse o menor Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) entre todas as cidades brasileiras.

Em 2007 os diretores da Rota do Mar se encantaram pelo trabalho de desenvolvido pela ONG Pão é Vida e passou a estimular e financiar a instalação de salas de aulas para cursos de confecções, corte, costura e informática, além de estabelecer contribuições regulares para a organização, segundo informações oriundas do livro da instituição.

Além dos 29 hectares pertencentes à ONG, o livro alega que, em 2011, a Rota do Mar aceitou a proposta de investir na aquisição de mais 69 hectares de terras de baixo custo, em zonas de sequeiro, com a intenção de reforçar o trabalho desenvolvido pela ONG Pão É Vida. Para isso, perfuraram poços artesianos, implantaram adutoras para irrigação e abastecimento de algumas residências mais próximas, além da instalação de fontes públicas onde as famílias que moram no entorno podem ir buscar água de qualidade gratuitamente. Todo o esforço empreendido ali visa a assegurar a infraestrutura necessária de maneira sustentável, mesmo estando distantes dos centros urbanos em cerca de 30 quilômetros e em pleno semiárido nordestino. Além dos poços e da distribuição de cestas básicas nas datas festivas, a ONG oferece assistência social, cursos de capacitação por meio do SEBRAE e do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), de corte e costura, cabeleireiro, fornece orientações sobre o plantio de fruteiras e outras culturas, produção de mel, criação de animais, articula parcerias com instituições do Brasil e do exterior visando levar médicos, promover mutirões de construção e aulas de reforço escolar.

A companhia ainda destina recursos expressivos para entidades reconhecidas por sua excelência nos serviços que oferecem, a exemplo do Hospital do Câncer, do Instituto de medicina Integral Professor Fernando Figueira (IMIP) e da Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), todas de Recife. Além ainda de destinar recursos para todas as instituições de Santa Cruz do Capibaribe/PE, onde a empresa nasceu e tem a sua sede. De tão constantes, as doações e o investimento social foram institucionalizados e incorporados ao orçamento da indústria. Ficou estabelecida a destinação de 0,5% do faturamento da marca para essa finalidade, como é retratado no livro e também pelo gestor da empresa nas respostas para o questionário.

A partir desses programas e projetos sociais a empresa atua em conformidade com os indicadores de responsabilidade social publicados pelo Instituto Ethos em 2007, pois compreende o seu papel de agente de melhorias sociais.

A empresa também aposta no incremento do talento das pessoas e, paralelamente ao avanço da Rota do Mar na área de moda e confecções, a instituição oferece qualificação e conhecimento aos colaboradores. É uma política institucional da marca, o incentivo à capacitação profissional. Em 2015, financiava entre 30% e 50% dos cursos universitários de 30 de seus cerca de 800 colaboradores.

Como defende Drucker (2002), ao incorporar a responsabilidade social nas suas atividades, as empresas garantem a sua própria sobrevivência, além de, segundo Leisinger e Schmitt (2002), obterem uma resposta positiva do mercado.

4 CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo é analisar as ações de Responsabilidade Social da empresa Rota do Mar em Santa Cruz do Capibaribe, que foi alcançado a partir da aplicação de um questionário com dez perguntas abertas que envolvem a temática da responsabilidade social e também ambiental para um dos gestores da organização e a partir das respostas do questionário pôde ser feita a análise dos objetivos específicos do estudo.

O que pôde ser constatado é que as práticas de responsabilidade social não se limitam apenas ao discurso institucional da empresa, mas também nas suas atuações. Podemos perceber que essas práticas são fortemente direcionadas tanto para o público interno quanto para o público externo da companhia de forma equitativa.

A organização mostrou um desempenho positivo frente às questões abordadas nos objetivos específicos dessa pesquisa, pois a empresa tem uma ótima percepção sobre a responsabilidade social, como pode ser observado no Manual de Conduta e, por sua vez, adota práticas socialmente responsáveis em suas atividades. O resultado da junção do discurso e da prática reflete em um ótimo relacionamento com os diversos públicos da empresa, o reflexo disso são colaboradores satisfeitos com o que a empresa lhes oferece e também por a instituição conseguir disseminar o seu estilo de gestão para seus fornecedores e toda sua cadeia produtiva.

Outros aspectos positivos que podem ser destacados são os cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho e também o compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade do colaborador oferecido pela empresa. Outro ponto positivo para empresa fica na questão da política de remuneração, pois a empresa sempre busca superar os pisos salariais firmados pelos sindicatos, além de oferecer vários benefícios para os

colaboradores. Apesar de existirem casos de funcionários que se desenvolveram hierarquicamente dentro da organização, o que me chamou a atenção de uma forma negativa foi a empresa não ter um plano de carreira estruturado para os seus colaboradores.

Todavia, a organização não limita a adoção de práticas socialmente responsáveis apenas para o seu público interno, há também o investimento em programas e projetos sociais desenvolvidos pela empresa e também o apoio financeiro para outras organizações sem fins lucrativos.

Outro aspecto que precisa ser mais bem trabalhado pela empresa é a questão da gestão participativa, que fica limitada apenas para os níveis tático e estratégico da organização, o que se subentende que a gestão participativa ocorre muito mais em papel dos interesses da organização do que como uma forma de gestão adotada e defendida por ela. O Instituto Ethos propõe que as empresas permitam o envolvimento dos empregados em suas decisões importantes.

Outro ponto negativo da empresa, que vai contra os indicadores de responsabilidade social do Instituto Ethos ficou atrelado a não realização do balanço social. Como a Rota do Mar é uma empresa que tem uma postura socialmente responsável, o balanço social seria de extrema importância, pois a partir dele a empresa poderia demonstrar suas atividades econômico-sociais para a sociedade e, consequentemente, criaria simpatia dos consumidores pela organização. Atualmente a empresa faz apenas o balanço patrimonial.

Apesar de a organização contar com algumas atitudes que demonstram sua preocupação com o meio ambiente, não é nada que possa ser comparado com o cunho social da empresa. As questões ambientais deveriam receber uma atenção maior por parte da empresa, principalmente por ela ser do setor de indústrias, através de mais projetos e programas voltados para as questões ambientais, pois, como sabemos, o meio ambiente e os recursos naturais são recursos esgotáveis e, por isso, seria importante haver uma maior preocupação e engajamento da empresa nessa questão ambiental e sustentável.

Através do estudo pode se observar que a responsabilidade social faz parte dos objetivos estratégicos da empresa, o que é um passo positivo e muito importante na definição de metas de trabalho em relação a essa questão. Por meio da análise dos objetivos específicos e das respostas ao questionário, pode-se dizer que a organização observada se direciona a um desenvolvimento progressista de solidificar uma postura socialmente responsável em suas atividades. A procura por uma melhoria dessa postura ética e socialmente responsável é realmente muito importante para empresa, pois tais práticas ajudam a consolidar a estratégia

de gestão da companhia, fato que possivelmente resultará no seu desenvolvimento com uma posição de destaque em um mercado cada vez mais competitivo onde produtos, serviços e atendimento de alta qualidade já não são os únicos quesitos levados em consideração pelos consumidores, mas também uma atuação cada vez mais ética e responsável com os seus diversos públicos.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L. **Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade.** In: Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades. v. 2. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 2003.

ANDRADE, M. A. M. de; GOSLING, M.; JORDÃO, R. V. D. **Valor de marca e responsabilidade social em siderúrgicas mineiras e a percepção de suas comunidades de entorno.** In: XXXIV ENANPAD, Rio de Janeiro, ANPAD, 2010. Anais..., ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

ASHLEY, P. A. Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **_____.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, P. A; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. **A responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Anais do 24º ENANPAD, Florianópolis, 2000.

BERNARDES, C. Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações. São Paulo: Atlas, 1993.

BLOWFIED, M.; MURRAY, A. **Corporate responsibility: a critical introduction.** Oxford: Oxford University Press, 2008.

BOWEN, H. R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRENKERT, G. **Ethical challenges of social marketing.** Journal of Public Policy and Marketing, Chicago, 2002.

CAMARGO, M. F. *et al*. Gestão do terceiro setor no Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2002.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARROLL, A. B. **A three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance.** Nova York, EUA: Academy of Management Review v. 4, 1979.

_____. Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. Nova York, EUA: Academy of Management Executive, v. 18, 2004.

_____. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. Business Horizons, v. 34, 1991.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. Business and Society, 1999.

CARVALHO, L. S. **Análise de *stakeholders* como estratégia de relacionamento externo: estudo de caso em uma empresa de mineração em Minas Gerais.** 2013. 101 f. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) - Curso de Administração, Universidade Federal De Lavras - UFLA, Lavras, 2013.

CASTRO, L. M. Os Investimentos em Ações de Responsabilidade Social e o seu Impacto no Desempenho Organizacional: Um Estudo Multicasos. 5º Caderno de Iniciação Científica PAIC/2004. Curitiba: FAE Business School, 2004.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6ª edição. São Paulo: Editora Campus, 2003.

DAVIS, K. Five propositions for social responsibility. Business Horizons, v. 18, 1975.

DE BENEDICTO, S. C. A Responsabilidade Social das Empresas: uma relação estreita com a educação. Monografia de Especialização em Educação. Lavras, UFLA/DED, 2002.

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

_____. **Introdução à administração.** São Paulo: Futura, 1984.

DURÃO, J. A. **Capitalismo e Responsabilidade Corporativa.** São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J. e STANTON, W. J. ***Marketing*.** São Paulo: Makron Books, 2001.

FERMON, A. M. Responsabilidade Sócio-ambiental das empresas – Estudo do caso Comitê de Responsabilidade Sócio-ambiental do extinto Núcleo de Apoio aos Negócios de Crédito (NUCAC) – Paraná. 2007. 60 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso de pós-graduação em Administração – Universidade federal do Rio Grande do Sul, Curitiba, Paraná, 2007.

FERREL, O. C. *et al*. **Ética empresarial.** São Paulo: Atlas, 2000.

FERREL O. C.; FRAEDRICH, J.; FERREL, L. **Ética empresarial. Dilemas, tomadas de decisões e casos.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed, 2001.

FONSECA, D. F. G. **Código de Ética: a doutrina que regulamenta a empresa.** 2007. 45 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Finanças e Gestão Corporativa, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.) **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GEVA, A. Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice. Business and Society Review, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications.** 5th ed. Cambridge, Reino Unido: Blackwell Publisher, 1995.

IKEDA, A.; CAMPOMAR, M.; MIURI, I. **Combate ao desperdício da energia elétrica: um caso de *marketing* societal.** Revista de Administração da Faculdade de Economia e Contabilidade da USP, 2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <www.ethos.org.br> Acessado em: 16.05.2017.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/2005_06_07/Indicadores_Ethos_2005.pdf > Acesso em: 17.09.2017.

_____. Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial. 5ª edição. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

_____. Práticas empresariais de responsabilidade social: relação entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

JONES, M. T. Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. v. 35, n. 1. Business and Society, 1996.

KARKOTLI, G. **Responsabilidade Social: uma estratégia empreendedora.** Trabalho de Conclusão de Curso (Tese) - Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

_____. **Responsabilidade social empresarial.** 1ª ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

KARKOTLI, G; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social.** Petrópolis: Vozes, 2004.

KOTLER, P. Administração de *Marketing*: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KREITLON, M. P. A Ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. Anais... Brasília: ANPAD, 2004.

LEE, M. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. International Journal of Management Reviews, 2008.

LEISINGER, K.; SCHMITT, K. Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

_____. **Ética empresarial.** Petrópolis: Vozes, 2001.

LISBOA, L. P. **Ética Geral e Profissional em Contabilidade.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

MANSUR, A. **As 130 Melhores Empresas para Trabalhar.** Época, São Paulo, Editora Globo S.A., nº 8, Agosto, 2013.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MASSÓ, R. G. El benefício de compartir valores: *marketing* social corporativo, uma nueva estrategia para diferenciar las marcas. Bilbao: Deusto, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 3ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 1992.

_____. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

McGUIRE, J.W. **Business and Society.** New York: McGraw Hill, 1963.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S. Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. Journal of Management, 2011.

MELO NETO, F.; FROES, C. Responsabilidade Social e cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1999.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MONTANARI, J. R. MURRAY, K. B. Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. Academy of Management Review, v. 11, 1986.

MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil.** São Paulo: Pioneira Thomson Leatning, 2002.

OLIVEIRA, F. R. M. Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã. São Paulo: UNESP, 2000.

OLIVEIRA, J. A. **Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas.** Revista de Administração de Empresas, 1984.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis: Vozes, 2007.

PFFANNEMÜLLER, C. M. **A inserção de princípios éticos na gestão empresarial.** 2006. 94f. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus, 1993.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Marketing* social: *marketing* para causas sociais e a construção das marcas. São Paulo: Makron Books, 2000.

RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade Social incorporada aos negócios.** Disponível em: <http:// www.responsabilidadesocial.com.br>. Acesso em 23.08.2017.

ROCHA, T.; VELOSO, A. A hora da recompensa: Como obter sucesso através dos programas de fidelização. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 1999.

RODRIGUES, M.C.P. Ação Social das Empresas Privadas: Como avaliar resultados? A metodologia EPASE. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROTA DO MAR. **Leve Uma Vida Rota do Mar.** Disponível em: <https://www.rotadomar.com.br/a-marca> Acesso em: 21.09.2017.

_____. **Manual de Conduta.** Copyright @ Rota do Mar, 2017.

SAMUELSON, P. A**. Introdução à Análise Econômica.** Rio de Janeiro: AGIR, 1975.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. Business & Society, 2008.

SMITH, W.; HIGGINS, M**. Cause-related marketing: ethics and ecstatic.** Business & Society, Thousand Oaks, v. 39, 2000.

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

_____. **Ética empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Ética empresarial: a gestão da reputação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J.A.F. **Administração.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STUKART, H. L. Ética e Corrupção – Os benefícios da conduta ética na vida pessoal e empresarial. São Paulo: Editora Nobel, 2003.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações.** Chipre: Editora Dashofer Holding Lt, 2011.

TOFFLER, B. L. **Ética no trabalho.** São Paulo: Makron Books, 1993.

VAZ, G. A.; MONEGATTO, M. A. **A Ética como diferencial no mercado.** 2010. 51 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Administração – Faculdade Cenecista de Capivari (FACECAP), Capivari, SP, 2015.

VENTURA, E. C. F. **Responsabilidade social das empresas sob a óptica do novo espírito do capitalismo.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Anais do 27º Enanpad. Atibaia, SP, 2003.

VOTAW, D. Genius become rare: a comment on the doctrine of social responsibility part. I. California Management Review,1972.

XAVIER, A.; ROCHA, C. **Rota do Mar & Arnaldo Xavier.** Copyright @2016 Rota do Mar, 2016.

WOOD, D. J. **Corporate social performance revisited.** Academy of management review, 1991.

APÊNDICE A – Questionário Estruturado

1) Compromissos éticos

Autor – A empresa possui código de ética ou declaração de valores? Se não possui, como são difundidas as crenças da organização?

André Andrade – A empresa possui sim código de ética e declarações de valores. Constam no nosso manual de conduta, que é um documento que a empresa tem há algum tempo, e que ficam difundidas questões como missão, visão e valores, o que é de extrema importância para a empresa e todos os pré-requisitos que são conhecidos acerca da administração. Inclusive, é importante destacar que todo colaborador ao ser admitido pela empresa recebe esse manual de conduta, que acaba sendo um instrumento utilizado na carteira de treinamento do profissional. Recentemente a corporação passou por um processo de reformulação desse manual de conduta, e também de missão, visão e valores que, como sabemos, é importante que aconteça periodicamente em toda organização. Nessa época, também foi realizado um novo treinamento com todos os setores da empresa para que esses novos conceitos reformulados pudessem ser difundidas em toda a empresa.

2) Balanço social

Autor – A empresa faz balanço social para dar maior transparência de suas atividades? Se sim, com que regularidade?

A. A. – A empresa não faz esse tipo de balanço. Nós, na verdade, fazemos anualmente um balanço patrimonial, que é o balanço geral da empresa, que tem que ser entregue para o Ministério da Fazenda, e que é um balanço bem sério, pois temos que declarar toda produção que temos, entre outras coisas, porém o balanço social mesmo não é feito.

3) Gestão participativa

Autor – A empresa tem uma gestão participativa com processo estruturado de discussão e análises das informações econômico-financeiras com os funcionários e, também, se eles participam ativamente nas decisões estratégicas?

A. A. – Existe sim uma gestão participativa. Na prática acontece que no último trimestre do ano sempre é solicitado de todos os gestores da empresa que eles passem um planejamento para os seus setores de suas respectivas equipes para o próximo ano e que também faça sugestões para planejamento anual da empresa. Além disso, cada setor tem reuniões frequentes para estar discutindo a questão da gestão, sobre o que estamos errando e o que estamos acertando, por exemplo. Com relação às questões econômico-financeiras, às vezes, quando a empresa precisa tomar grandes decisões estratégicas onde será necessário o envolvimento de vários setores, os líderes desses setores específicos são chamados para reuniões que normalmente são particulares e fechadas, pois se tratam de dados importantes da empresa, então esses líderes participam por serem cargos estratégicos e de confiança da empresa.

4) Compromisso com o futuro das crianças

Autor – A empresa respeita a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto em condição de aprendizado? Possui políticas formais para contribuir com a erradicação do trabalho infantil, discutindo a questão com fornecedores e estimulando-os a cumprir a legislação?

A. A. – Sim, a empresa respeita essa legislação nacional. Nós trabalhamos com jovens aprendizes através de um programa formal, onde a cada seis meses são recebidos alguns jovens que são distribuídos de acordo com o curso de formação. Normalmente nós recebemos esses jovens estudantes do SENAI, principalmente dos cursos de técnico em administração e técnico em vestuário. A partir da formação deles, eles são enviados para os respectivos setores. Por exemplo, atualmente nós temos cinco jovens aprendizes na loja que atuam no setor comercial, temos jovens aprendizes também na fábrica. Quando esses jovens chegam à metade do período em que vão ficar conosco, eles são remanejados para outros setores, para que assim possam ter contato com os vários setores da empresa. Com relação especificamente a erradicação do trabalho infantil, a Rota do Mar é uma empresa com o selo da Fundação Abrinq, e para conseguir esse selo existe uma série de pré-requisitos que tanto a empresa quanto seus fornecedores e empresas que participam da cadeia logística têm que cumprir.

5) Valorização da diversidade e promoção da equidade racial e de gênero

Autor – A empresa valoriza a diversidade e promove a equidade racial e de gênero? Qual o compromisso da empresa em relação a esses aspectos?

A. A. – Sim, a empresa valoriza essa questão. Até mesmo no manual de conduta tem alguns tópicos que são relacionados especificamente a essa questão da diversidade e da equidade racial e de gênero e nós não toleramos nenhum tipo de discriminação dentro da empresa. Inclusive eu tenho um material que é de uma revista que trata sobre um prêmio internacional que nós ganhamos chamado *Great Place to Work*, onde a Rota do Mar ficou entre as melhores empresas para se trabalhar na América Latina e, por exemplo, um dos tópicos que se destaca lá é sobre a quantidade de mulheres em cargos de liderança que nós sabemos que, na prática, no mercado, isso ainda não é equitativo para homens e mulheres.

6) Política de remuneração, benefícios e carreira

Autor – Como é a política de remuneração, benefícios e plano de carreira da empresa? A empresa busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos?

A. A. – A prática de remuneração vai depender do setor. O setor comercial, por exemplo, tem a prática de remuneração de salário fixo acrescidos por remuneração por metas atingidas que é a parte variável. Nós temos vários benefícios que estão atrelados à empresa, como apoio financeiro para o estudo - desde que seja em área que trará algum retorno para a empresa -, oferecemos serviços de odontologia e psicologia, oferecemos também ajuda no custeio do plano de saúde dos colaboradores. Com relação ao plano de carreira da empresa, não existe necessariamente um plano de carreira estruturado, como existe em outras empresas, porém a empresa investe muito na capacitação e formação contínua dos colaboradores. Então, desde que o colaborador é admitido pela empresa, independentemente da sua função e do seu nível, há um percentual fixo voltado para o treinamento. Quanto à superação dos pisos salariais firmados pelos sindicatos, a empresa paga sempre acima do piso salarial, inclusive nos reajustes anuais os percentuais que recebemos são sempre acima do que os sindicatos estipulam.

7) Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho

Autor – Quais os cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho que a empresa oferece?

A. A. – A empresa conta com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que é uma norma regulamentadora que tem como principal objetivo observar de forma contínua as condições de trabalho em todos os ambientes de uma empresa e para fazer parte dessa comissão, a empresa também tem que cumprir uma série de pré-requisitos referentes à saúde, segurança e condições de trabalho do colaborador. A empresa também tem eleições periódicas onde qualquer colaborador pode se eleger através do voto direto dos próprios colaboradores e também por indicação, a partir disso é formada a comissão do órgão (CIPA) e após essa escolha da comissão várias ações são promovidas dentro da empresa. Nós temos um evento anual onde necessariamente alguns temas específicos relacionados à saúde, segurança e condições de trabalho têm que ser abordados, além de outros temas que também podemos estar inserindo nesses eventos, que são relacionados a outras áreas, como, por exemplo, a orientação da educação de prevenção sexual, DST, entre outros. O CIPA é um órgão atuante dentro da empresa e, também, devido ao porte da empresa, por vezes passamos por auditorias de órgãos públicos que avaliam essas questões, principalmente a segurança e as condições de trabalho. Em relação a saúde, como já foi citado na questão anterior, a empresa oferece profissionais nas áreas de odontologia e psicologia e também dá uma ajuda no custo do plano de saúde dos seus colaboradores.

8) Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade

Autor – Qual o compromisso da empresa para o desenvolvimento profissional e a empregabilidade do colaborador? Há atividades de treinamento e capacitação contínuas considerando a aplicabilidade na função atual do trabalhador?

A. A. – Como foi abordado em uma questão anterior, a empresa não tem um plano de carreira documentado, específico, como existe em algumas empresas, mas a empresa tem investimentos fixos em treinamento contínuo, que é um dos valores da empresa, como pode ser observado no manual de conduta, que aborda essa questão sobre aprender e ensinar, então a empresa tem esse forte aspecto em seu DNA e tem esse estímulo para capacitação contínua. Então, por ano, como também foi abordado em uma questão anterior, todos os colaboradores de todos os níveis hierárquicos da empresa recebem treinamentos específicos paras suas respectivas funções.

9) Meio ambiente

Qual o compromisso da empresa com a melhoria da qualidade ambiental?

A. A. – Atualmente a Rota do Mar tem um órgão específico para tratar dessas questões, é a CASA, que é a Comissão de Ações Socioambientais. É um órgão que, diferentemente da CIPA, não é obrigatório. Foi um passo que a empresa deu por achar importante a elaboração dessa comissão para tratar justamente desse ponto que vai envolver a questão ambiental. Então, essa comissão, por exemplo, já fez algumas ações bem características na empresa. Hoje, por exemplo, na fábrica todos os bebedouros têm a opção de copos descartáveis, mas existe o estímulo para que os colaboradores usem um copo que é produzido com material oxibiodegradável. Recentemente também foi feita uma estação de tratamento de resíduos da estamparia, que é um dos pontos de produção da empresa, onde nós reutilizamos a água envolvida nessa parte do processo produtivo das nossas peças. Parte da matéria-prima de refugo é destinada para cooperativas e outra parte é vendida e o dinheiro arrecadado nessas vendas é automaticamente revertido para ações sociais. Essa comissão de ações sociais, semelhantemente a CIPA, também promove alguns eventos durante o ano. Já foram promovidos *stands* e jogos educativos, também já foi promovido treinamento e palestras para questão da orientação de reaproveitamento de matérias nas células de produção da empresa. Então, esse órgão designadamente trabalha nesse sentido.

10) Financiamento da ação social

No apoio a projetos sociais as medidas têm consistência estratégica e objetivos claros para que a ação seja efetiva?

A. A. – A empresa tem um cunho social bem forte, acho que posso dizer que isso também está bem arraigado no DNA da empresa. Atualmente a empresa apoia financeiramente várias instituições aqui em Santa Cruz do Capibaribe/PE, mas nós apoiamos também instituições que não são da cidade, como o IMIP, também a ONG Pão e Vida, que é um projeto que atua em Manari/PE, que foi tido há alguns anos como uma das cidades como o menor índice de desenvolvimento humano do país e a empresa abraçou essa causa pra tentar ajudar a mudar a realidade local. Então, através de financiamento da empresa já foram feitos poços artesianos, casas foram construídas, realização de treinamentos para que a população possa estar desenvolvendo a prática da agricultura, ações em datas comemorativas voltadas para as

crianças, no Dia das Crianças e no Natal e também para as mães, no Dia das Mães. A empresa apoia financeiramente porque a ONG tem assistentes sociais, entre outros profissionais que atuam na questão da promoção da mudança do contexto social do município. Algumas das instituições que nós apoiamos são: Instituto de Medicina Integral Prof. Fernando Figueira (IMIP), Instituto do Câncer Infantil do Agreste (ICIA), Lar do Idoso, Associação Cleóstenes Pacas, Desafio Jovem em Caruaru... enfim, têm essas e outras instituições que são beneficiadas, porque a empresa tem um percentual fixo em cima do faturamento que é destinado para ações sociais.

ANEXO A – Manual de Conduta

PREZADO COLABORADOR

O presente Manual de Conduta é o primeiro veículo de contato que estabelecemos com você que ingressa em nossa instituição. Através dele procuraremos dar-lhe um conhecimento tão completo quanto possível sobre nossa empresa, nossos métodos de trabalho, normas gerais e daquilo que esperamos de você.

Dedique algum tempo à leitura das linhas que seguem e procure analisá-las quanto ao espírito construtivo e ao propósito de facilitar e impulsionar o seu desenvolvimento em nossa organização.

ROTADOMAR

VISÃO

Ser a maior e melhor empresa de surf e street wear do Brasil.

MISSÃO

Oferecer o melhor da moda, proporcionando crescimento econômico com ética e responsabilidade sócio ambiental.

PRINCÍPIOS

1. Colocar Deus a frente de tudo
2. Aprender e ensinar
3. Busca constante pela qualidade total
4. Qualidade de vida para os colaboradores

ROTADOMAR

1º CONCEITO GERAL

Este manual disciplina as relações entre a empresa – e seus colaboradores. Abordando os respectivos direitos, deveres, vantagens e responsabilidades.
Suas disposições aplicam-se a todos os colaboradores.
Cada colaborador receberá, para conhecimento e cumprimento, um exemplar do Manual de Conduta.

ROTADOMAR

2º RECRUTAMENTO SELEÇÃO, ADMISSÃO DEMISSÃO

A O recrutamento, seleção e admissão em nossa empresa é um trabalho feito com base na administração científica, respeitando-se os critérios que favorecem a produtividade através da colocação da pessoa mais adequada para as exigências da função. A empresa procura valorizar a evolução de seus colaboradores e, sendo assim, procura remanejá-los dentro de suas reais possibilidades ou avalia-los dentro dos critérios do CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para que possam desenvolver-se profissionalmente.
O candidato deverá realizar os testes solicitados e apresentar a documentação exigida por lei.

B Em caso de demissão, o colaborador deve devolver todos os pertences que estavam sobre seus cuidados, tais como: chaves dos armários, carteira de identificação do rota do mar clube, fardamento completo e epi's.

ROTADOMAR

3º BENEFÍCIOS

1. Plano de saúde (Ajuda de Custo e Plano Empresarial)
2. Tratamento odontológico
3. Universidade (Ajuda de Custo para Curso Superior que tenha a ver com nosso ramo de atividade)
4. Desenvolvimento Profissional (Treinamentos, Seminários, Convenções, Cursos e Palestras)
5. Espiritualidade (Louvores Religiosos)
6. Premiações (Colaborador do Mês)
7. Ginástica Laboral
8. Acompanhamento psicológico na empresa
9. Cartão corporativo

ROTADOMAR

4º LAZER

1. Clube a disposição dos colaboradores aos domingos para prática de esportes e momentos de lazer.
2. Celebrações (Datas Comemorativas e Conquistas).
3. Salão de jogos nas fábricas

MANUAL DE CONDUTA

Este regulamento interno é composto de normas e disciplinas para serem seguidas pelos colaboradores que fazem parte desta empresa através de contrato de trabalho, como também informar os benéficos e vantagens oferecidas pela empresa.

ROTADOMAR

5º GERAL, COMUNS A TODOS

JUNTO AO CLIENTE:

1. Cumprimentar o cliente, agir com gentileza e falar olhando para ele;
2. Sempre ouvir o que o cliente deseja e procurar atender a necessidade dele;
3. Nunca discutir com o cliente. Agir com paciência, compreensão e bons modos, mesmo que o cliente não esteja inteiramente com a razão;
4. Atender com agilidade o cliente evitando que ele espere por muito tempo;
5. Não favorecer ou discriminar um cliente em relação a outro;
6. Não tocar no cliente enquanto conversa;
7. Responder com segurança às perguntas do cliente, em caso de dúvida quanto a um pedido de informação ou solicitação, procurar alguém da equipe que possa atender sua necessidade no momento.

5º GERAL, COMUNS A TODOS CONT.

JUNTO AO CLIENTE:

8. Não brincar ou fazer brincadeiras com clientes e colegas de trabalho no horário de expediente. Clientes e colegas de trabalho devem ser tratados com respeito;
9. Aparência pessoal e higiene são importantes para um bom atendimento;
10. O cliente deve ser tratado sempre por "Senhor" ou "Senhora", quando se tratar de adulto e "você" quando se tratar de criança ou adolescente. Jamais utilizar expressões como "meu amor", "querido", etc, que indicam intimidade;
11. Evitar que problemas pessoais interfiram no trabalho. Em caso de problemas sérios, que comprometam as boas condições de atendimento, dirigir-se ao gerente para evitar que o problema interfira na função de atendimento ao público;

6º CONDUTA
NO AMBIENTE DE TRABALHO:

1. A presença do colaborador com pontualidade no cumprimento do horário são obrigatórios de acordo com o contrato particular de trabalho entre o colaborador e a empresa;
2. Todo colaborador deverá apresentar-se ao serviço com o fardamento completo e crachá de identificação se possuir;
3. O fardamento, o material de trabalho e os equipamentos precisam ser bem conservados, é dever do colaborador zelar por eles. Em caso de perda ou extravio destes materiais, por culpa e dolo, será cobrada a restituição.
4. O colega de trabalho deve ser atendido com rapidez pelo seu colega, pois o bom andamento do trabalho depende de como um facilita a função do outro. Deve-se evitar falar alto ou gritar ao chamar o colega;
5. Conversas que não dizem respeito ao trabalho devem ser evitadas durante o exercício da função, especialmente na presença de clientes;
6. As falhas dos colegas devem ser apontadas de maneira cordial, acompanhada de sugestões e sempre em particular;

6º CONDUTA
NO AMBIENTE DE TRABALHO: CONT.

7. Problemas discutidos no ambiente de trabalho devem ser encerrados profissionalmente. Não devem ser levados para o lado pessoal;
8. Os assuntos discutidos no trabalho devem ser restritos ao ambiente da empresa, não devendo ser comentado fora dela. Fofocas, apelidos e comentários maldosos em relação aos colegas e à empresa são terminantemente proibidos;
9. Caso o colega de trabalho atrapalhe o exercício das funções do outro, este deve gentilmente informa-lo sobre a conduta adequada;
10. Não é permitido ao colaborador realizar compras no horário do seu expediente;
11. Os armários são patrimônio da empresa, sobre seus cuidados devem ser mantido seu padrão, sendo proibido aplicar adesivos ou qualquer item que venha diferencia-lo dos demais, interno ou externo.

7º MORAL E ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO:

1. O respeito humano, a transparência e a honestidade são princípios fundamentais para a empresa, devendo ser também para aqueles que se propõem a trabalhar nela;

2. A humildade é uma característica valorizada pela empresa, bem como a sinceridade e a capacidade de dialogar. É importante que erros cometidos sejam assumidos e corrigidos;

3. A construção de relações leais é fundamental para todas as pessoas da organização. Por isso comentários maldosos e desrespeitosos não devem existir;

4. É importante buscar sempre a satisfação dos clientes internos e externos;

7º MORAL E ÉTICA DA ORGANIZAÇÃO: CONT.

5. Um ambiente transparente promove discussões internas. Portanto, eventuais insatisfações devem ser expostas dentro da organização e envolver apenas pessoas ligadas a ela;

6. As atitudes em relação ao meio-ambiente têm como prioridade o respeito pela natureza, à prevenção e a redução dos impactos ambientais, através de ações e do comprometimento das pessoas, da melhoria dos processos e da aplicação de tecnologias adequadas, direcionadas ao desenvolvimento sustentável e através da c.a.s.a. (comissão de ações socioambientais).

7. A empresa é socialmente responsável, tendo como um de seus principias compromissos ajudar associações que prestam serviços a sociedade comunitários sem fins lucrativos, ex: creches, casa dos idosos, casas de dependentes químicos, ong's entre outros.

8º CONDUTA NO AMBIENTE DE TRABALHO:

1. Não será permitida a entrada de colaboradores com sintomas de embriaguez nas dependências da empresa, possibilitando, inclusive, demissão por justa causa;
2. Não é permitido fumar, comer, beber, mascar chicletes, roer unhas, retocar maquiagem ou pentear os cabelos durante o exercício das funções;
3. Não é permitida a comercialização de produtos, que não da empresa, nos locais de trabalho. Ex: Perfumes, sapatos, lanches, etc. Bem como, promover ou subscrever listas de donativos ou sorteios, salvo quando houver autorização superior;
4. Não é permitido que o colaborador ocupe o horário de expediente com outras atividades, que não aquelas relativas à empresa;
5. Não é permitido reservar mercadorias para posterior compra ou pagamento, a menos que previamente autorizado pela gerência;

ROTADOMAR

8º CONDUTA NO AMBIENTE DE TRABALHO: CONT.

6. Não é permitido o uso de linguagem obscena no ambiente de trabalho;
7. Não será permitido formar grupos de conversa com colaboradores, promotores e/ou demonstradores de produtos, nas dependências da empresa;
8. Não será permitida a entrada de ex-colaboradores nas dependências da empresa sem prévia autorização da direção ou presidência.
9. Não será permitida a entrada, sem prévia autorização, nos seguintes setores da empresa: RH, Financeiro, tesouraria, diretoria e presidência;
10. Visitas de familiares ou amigos de colaboradores em horário de expediente serão permitidas apenas em caso de extrema necessidade e com autorização da gerência e diretoria;
11. Não é permitido ao colaborador aceitar presentes, gorjetas ou qualquer objeto de valor dos fornecedores, vendedores ou mesmo dos clientes. Em caso de doação de brindes ou mercadorias, o procedimento correto é entregar para gerência que decidirá junto com a diretoria o destino dos brindes.

ROTADOMAR

8º CONDUTA NO AMBIENTE DE TRABALHO: CONT.

12. O uso do "Correio Eletrônico"(Skype) deve ater-se ao correio organizacional e deve ser estritamente para os assuntos profissionais da empresa, como também o uso de aparelhos informatizados como: celulares, smartphones, táblets e outros.
13. Fica também proibido o acesso a redes de relacionamento "Twitter, Facebook, Orkut e outros" por todos os colaboradores em ambiente e horário laboral, exceto casos liberados pela diretoria.
14. E não devem ser usados os caracteres especiais, que dificultam o bom entendimento da informação;
15. É expressamente proibida a indevida apropriação das coisas que pertencem às outras pessoas ou à empresa.
16. Não é permitido retirar sem prévia autorização superior, quaisquer documentos, objetos ou veículos da empresa;
17. Não é permitido promover manifestações que afetem a ordem dos trabalhos ou solidarizar-se com elas;
18. É proibido qualquer tipo de assedio moral, sexual e preconceitos em geral, seja ele religioso, político, racial, etc.

8º CONDUTA NO AMBIENTE DE TRABALHO: CONT.

19. Não é permitido falar e/ou tratar dos assuntos internos da empresa com quaisquer pessoas externas a nossa organização. Qualquer necessidade deverá ser comunicada a gerência para análise e posterior autorização.
20. Não é permitida guarda utensílios ou bens como; carros, motos e outros nas dependências da empresa. Fora do horário de expediente, exceto com a autorização prévia da diretoria.

9º DAS SANÇÕES

1. O dano ou destruição de objetos ou bens pertencentes à Rota do Mar, bem como o não cumprimento das regras constantes do Manual de Conduta ou de determinações desta empresa, resultará em uma das formas de disciplina previstas na legislação (Advertência, Suspensão ou Demissão por Justa Causa), dependendo da gravidade da ocorrência;

2. O uso indevido ou para fins particulares, de objetos ou bens da empresa, tais como: telefone, computadores, veículos, máquinas de costura ou de produção, matéria prima, materiais de expediente, equipamentos em geral, também poderá resultar em uma das formas de disciplina previstas na legislação (Advertência, Suspensão ou Demissão por Justa Causa), dependendo da gravidade da ocorrência;

ROTADOMAR

10º DO HORÁRIO DE TRABALHO

1. A presença do colaborador e a pontualidade no cumprimento do horário são obrigatórios de acordo com o contrato particular de trabalho entre o colaborador e a empresa. A tolerância para EVENTUAIS atrasos no inicio ou término do expediente é de 5 (cinco) minutos antes e 5 (cinco) minutos depois dos horários estabelecidos.

2. Constitui falta grave, sujeita à penalidade de acordo com a Legislação Trabalhista em vigor o registro de ponto ou assinatura de ponto de um colaborador por outro. Em caso de engano o fato deve ser comunicado de imediato à gerência ou ao departamento de pessoal;

3. Horas extras serão permitidas apenas nos casos autorizados por escrito pela diretoria e gerência.

ROTADOMAR

11º DAS FALTAS E AUSÊNCIAS

1. Qualquer colaborador só poderá se ausentar da empresa com autorização do superior e registro de ocorrência no sistema de gestão do RH;

2. As faltas ou ausências temporárias serão justificadas apenas nos seguintes casos:

   A) Aquelas contidas na convenção coletiva da categoria e/ou CLT;

   B) As justificadas com atestados médicos apresentados no máximo de 24 (vinte e quatro) horas após a ocorrência;

   C) As justificadas pelo coordenador do faltoso com as ocorrências devidamente registradas no sistema de gestão do RH e/ou por certidão judicial.

12º DAS MEDIDAS DE CONTROLE, DISCIPLINA E ADVERTÊNCIA

1. O colaborador que por ação ou omissão agir de forma contrária às normas deste Regulamento Interno, ficará sujeito a quaisquer das seguintes medidas ou penalidade disciplinares aplicáveis, de acordo com a gravidade das falta s, a saber:

   A) Advertência;

   B) Suspensão;

   C) Demissão por Justa Causa.

13º DAS DÚVIDAS E ESCLARECIMENTOS

Dúvidas e esclarecimentos serão resolvidos pelo Departamento de gestão e pessoas.

14º VIGÊNCIA DESTE REGULAMENTO

O Presente Regulamento passa a vigorar a partir da data e que o mesmo for entregue ao funcionário devendo ser devidamente protocolado.

ANEXO B – Great Place to Work

Os destaques da pesquisa em quesitos especiais

As tabelas a seguir mostram as campeãs em algumas categorias entre as empresas de grande, médio e pequeno portes

SERVIÇOS

As 20 campeãs entre as empresas do setor, de acordo com a média geral obtida na pesquisa

1 GOOGLE	11 CONSÓRCIO LUIZA
2 ELEKTRO	12 LOSANGO
3 ACESSO DIGITAL	13 TELEFÔNICA VIVO
4 LABORATÓRIO SABIN	14 DEXTRA
5 RADIX	15 SJ ADM. DE IMÓVEIS
6 TICKET	16 DELL
7 ACCOR	17 BRADESCO
8 SAS	18 ASSOCIAÇÃO BRASIL AMÉRICA
9 DUKE ENERGY	19 CISCO
10 RENAISSANCE SP	20 TOUCH

INDÚSTRIAS

As 20 campeãs entre as empresas do setor, de acordo com a média geral obtida na pesquisa

1 KIMBERLY-CLARK	11 DIAGEO
2 CATERPILLAR	12 WHIRLPOOL
3 ZANZINI	13 NOVARTIS
4 JOST	14 MOINHO GLOBO
5 PORMADE	15 ROTA DO MAR
6 SAMA	16 ALCOA
7 MICROSOFT	17 COCA-COLA RECOFARMA
8 EMBRAER	18 OUROFINO
9 MAN	19 CONST. SARAIVA DE REZENDE
10 MONSANTO	20 ACE SCHMERSAL

OPORTUNIDADES

Quantidade de vagas abertas em % do total de funcionários de 2012

1 ELO GROUP 52%	6 GOOGLE 26%	11 MARY KAY 20%	16 LEROY MERLIN 18%
2 BEACH PARK 38%	7 SYMANTEC 24%	12 TOUCH 19%	17 EMBRACON 18%
3 RADIX 30%	8 OUROFINO 23%	13 GUARIDA 19%	18 DEXTRA 17%
4 THOUGHTWORKS 29%	9 TELEPERFORMANCE 23%	14 PORMADE 19%	19 SCJOHNSON 16%
5 IBYTE 27%	10 DUDALINA 21%	15 GR. SEG. BB E MAPFRE 18%	20 ALGAR TELECOM 16%

TREINAMENTO

As 20 campeãs em % de funcionários que se disseram satisfeitos com os treinamentos

1 CONST. SARAIVA DE REZENDE	98%	6 GOOGLE	95%	11 GAZIN	91%	16 H. STRATTNER	90%
2 ROTA DO MAR	98%	7 RENAISSANCE SP	94%	12 ACRIPEL	91%	17 MICROSOFT	90%
3 PORMADE	96%	8 SAMA	94%	13 MERCADINHOS SÃO LUIZ	91%	18 ZEMA	90%
4 CONSÓRCIO LUIZA	96%	9 GUARIDA	93%	14 VISAGIO	91%	19 LABORATÓRIO SABIN	90%
5 ELEKTRO	95%	10 MOINHO GLOBO	93%	15 JOST	90%	20 MCDONALD'S	90%

CURRÍCULOS

Número total de currículos pleiteando vagas recebidos no ano passado

1 ATENTO	480.000	6 RIO QUENTE	155.000	11 MAGAZINE LUIZA	73.329	16 GRUPO SEG. BB E MAPFRE	56.680
2 BRADESCO	405.940	7 WHIRLPOOL	120.000	12 TELEFÔNICA VIVO	65.128	17 ECORODOVIAS	54.000
3 ITAÚ UNIBANCO	335.621	8 UNIMED RIO	120.000	13 GOOGLE	61.521	18 ACRIPEL	53.000
4 GAZIN	200.000	9 MCDONALD'S	106.712	14 MONDELÉZ	60.436	19 SISTEMA FIESC	51.665
5 TELEPERFORMANCE	166.970	10 P&G	80.015	15 3M	58.726	20 CATERPILLAR	51.156

CONTRATAÇÕES

Por número absoluto de funcionários admitidos no ano passado

1 ATENTO	79.641	11 SISTEMA FIESC	4.470
2 MCDONALD'S	42.843	12 WHIRLPOOL	4.296
3 TELEPERFORMANCE	23.153	13 TELEFÔNICA VIVO	4.158
4 MAGAZINE LUIZA	8.707	14 ACCOR	3.491
5 ITAÚ UNIBANCO	8.029	15 EMBRACON	3.179
6 ANGELONI	7.407	16 LEROY MERLIN	2.643
7 AMBEV	7.342	17 GAZIN	2.528
8 GVT	7.218	18 ZEMA	2.180
9 BRADESCO	5.709	19 BEACH PARK	1.970
10 MONDELÉZ	5.405	20 GRUPO SEG. BB E MAPFRE	1.944

QUALIDADE DE VIDA

As 20 empresas campeãs com a melhor avaliação dos funcionários nesse quesito

1 ROTA DO MAR	11 ACESSO DIGITAL
2 ELEKTRO	12 JOST
3 SAMA	13 SAS
4 ELO GROUP	14 RADIX
5 DEXTRA	15 SYDLE
6 CONST. SARAIVA DE REZENDE	16 FORTBRASIL
7 CONSÓRCIO LUIZA	17 GAZIN
8 PORMADE	18 ACRIPEL
9 ILEGRA	19 SICOOB
10 TOUCH	20 SINAGRO

AS 130 MELHORES EMPRESAS — CATEGORIAS

CARREIRA

Em % de promoções em relação ao total de funcionários

1 AMBEV	69%	6 RADIX	37%	11 CONST. SARAIVA DE REZENDE	31%	16 MCDONALD'S	27%
2 VISAGIO	51%	7 CI&T	36%	12 TOUCH	29%	17 MARY KAY	27%
3 ZANZINI	47%	8 TORTUGA	32%	13 SAGA	29%	18 MICROSOFT	27%
4 TELEPERFORMANCE	40%	9 BRADESCO	31%	14 COBAP	28%	19 JOHN DEERE	26%
5 ALCOA	38%	10 CONSÓRCIO LUIZA	31%	15 SINAGRO	27%	20 ILEGRA	25%

MULHERES

Participação feminina – em % de mulheres em relação ao total de funcionários (*)

1 GRUPO SEG. BB E MAPFRE	90%	11 CULTURA INGLESA RJ	71%
2 APETIT	89%	12 SJ ADMIN. DE IMÓVEIS	70%
3 FORTBRASIL	80%	13 UNIMED RIO	70%
4 EDMUNDO VASCONCELOS	78%	14 TELEPERFORMANCE	69%
5 MOINHOS DE VENTO	77%	15 LOSANGO	69%
6 ASSOC. BRASIL AMÉRICA	77%	16 GUARIDA	68%
7 ATENTO	77%	17 SISTEMA FIESC	65%
8 DUDALINA	75%	18 PORTAL EDUCAÇÃO	62%
9 LABORATÓRIO SABIN	73%	19 SICOOB	62%
10 MARY KAY	72%	20 SAGA	61%

JOVENS

As 20 campeãs – em % de funcionários com até 25 anos de idade

1 MCDONALD'S	87%	11 MERCADINHOS SÃO LUIZ	44%
2 TOUCH	52%	12 RADIX	43%
3 DEXTRA	52%	13 TELEPERFORMANCE	43%
4 VISAGIO	52%	14 SJ ADM. DE IMÓVEIS	42%
5 ELO GROUP	50%	15 DUDALINA	40%
6 ATENTO	49%	16 SICOOB	39%
7 ILEGRA	48%	17 ANGELONI	39%
8 PORTAL EDUCAÇÃO	46%	18 GAZIN	38%
9 ROTA DO MAR	45%	19 ZEMA	38%
10 BEACH PARK	44%	20 LOJAS MM MERCADOMÓVEIS	37%

ESCOLARIDADE

As campeãs em profissionais com grau universitário ou acima – em % do total de funcionários

1 GOOGLE	99%	6 MICROSOFT	91%	11 DIAGEO	82%	16 THOUGHTWORKS	79%
2 GENZYME	98%	7 NOVO NORDISK	88%	12 SAS	82%	17 SYDLE	78%
3 ORACLE	96%	8 MAN	85%	13 ZAMBON	80%	18 BOEHRINGER INGELHEIM	77%
4 EMC	93%	9 ROCHE DIAGNÓSTICA	85%	14 DEXTRA	80%	19 SYMANTEC	77%
5 CISCO	93%	10 CI&T	85%	15 RSA	79%	20 DUKE ENERGY	76%

** Considerando as mulheres que trabalham tempo integral e parcial*

ROTA DO MAR

www.rotadomar.com.br

SETOR
Produção e Manufaturas/
Têxtil e Produtos Têxteis

ANO DE FUNDAÇÃO
1996
FATURAMENTO EM 2012
R$ 37,2 milhões

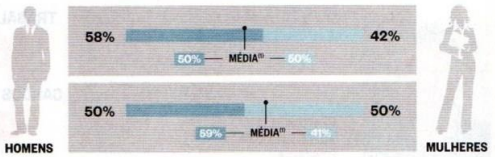
LOCALIZAÇÃO
PE (sede)

ARNALDO XAVIER
Presidente

"Procuramos contratar pessoas que gostem daquilo que fazem, que estejam sempre com vontade de aprender mais e que busquem crescer. Dessa forma, a empresa estará pronta a ajudar no crescimento profissional e pessoal"

TRABALHADORES
547

CARGOS DE CHEFIA
24



HISTÓRICO NO PRÊMIO

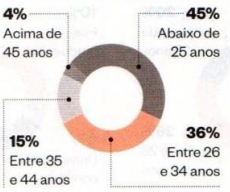
					1997	1998
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012

GREAT PLACE TO WORK. Melhores Empresas para Trabalhar 2013 Brasil

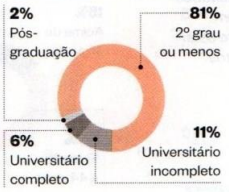
ÉPOCA Conteúdo que transforma.

(1) Média das 130 empresas premiadas na pesquisa

FAIXA ETÁRIA

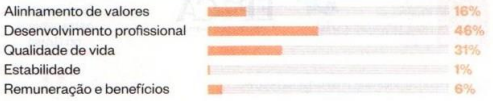


ESCOLARIDADE



MOVIMENTAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO

Funcionários estrangeiros no Brasil	Funcionários brasileiros no exterior
0	0

O QUE OS FUNCIONÁRIOS MAIS VALORIZAM