Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração PROPAD

Simônica Lima de Carvalho Sidrim

Comportamento Socioambiental Empresarial x Choques e Pressões dos *Stakeholders*: o caso da Nokia do Brasil Tecnologia Ltda.

Recife, 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em conseqüência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: **Comportamento Socioambiental Empresarial x Choques e Pressões dos *Stakeholders*: o caso da Nokia do Brasil Tecnologia Ltda.**

Nome do Autor: Simônica Lima de Carvalho Sidrim

Data da aprovação: 20 de novembro de 2009

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1	**X**
Grau 2	
Grau 3	

Recife, 20 de novembro de 2009

_____
Simônica Lima de Carvalho Sidrim

Simônica Lima de Carvalho Sidrim

Comportamento Socioambiental Empresarial x Choques e Pressões dos *Stakeholders*: o caso da Nokia do Brasil Tecnologia Ltda.

Orientadora: Carla Pasa Gómez, Dra.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Recife, 2009

Sidrim, Simônica Lima de Carvalho

Comportamento socioambiental empresarial x choques e pressões dos Stakeholders : o caso da Nokia do Brasil Tecnologia Ltda / Simônica Lima de Carvalho Sidrim. – Recife : O Autor, 2009

103 folhas : fig. e quadros.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia, apêndice e anexo.

1. Responsabilidade social da empresa. 2. Indústrias Aspectos sociais. 3. Responsabilidade por danos ambientais. I. Título.

658 CDU (1997) UFPE

658 CDD (22.ed.) CSA2009-027

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD
Mestrado Interinstitucional – MINTER/UNINORTE

Análise do Comportamento Socioambiental da Empresa Nokia do Brasil tecnologia Ltda

Simônica Lima de Carvalho Sidrim

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco tendo como menção em exigência em 20 de novembro de 2009.

Banca Examinadora:

Prof.a Carla Regina Pasa Gómez, Doutora, UFPE (orientadora)

Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor, UFCG (examinador externo)

Prof. José Ricardo Costa de Mendonça, Doutor, UFPE (examinador interno)

A Deus pela vida
Aos meus pais pelo carinho e educação
Ao meu esposo Ivan, que compartilha comigo todas as “emoções” da vida, em especial as do mestrado.

Agradecimentos

A Deus, por iluminar e me conduzir por caminhos virtuosos;

Aos meus pais José Izidro e Maria de Fátima Carvalho pelo incentivo ao estudo durante toda a vida, aos momentos dedicados a me ensinar e mostrar caminhos, aos ensinamentos de vida e ao apoio incondicional sempre;

Ao Ivan, meu esposo e amigo, pelo afeto, compreensão, dedicação e apoio;

À minha família, que de formas diversas contribuiu com a realização deste projeto. Em especial aos meus avós paternos (*in memoriam)* e maternos; aos meus tios (assim considerados) Benedito e Nonata França pelo acolhimento e apoio em Recife; às minhas irmãs Cristielen e Maria pela compreensão e apoio nos momentos mais difíceis; e à Lourdes Sidrim que diversas vezes me deu o incentivo e suporte necessários;

À Professora Carla Regina Pasa Gómez, por sua orientação, pelo apoio acadêmico, pelo profissionalismo, pelos ensinamentos e acima de tudo, por sua compreensão e incentivo durante esta longa jornada, contribuindo para o meu desenvolvimento;

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE, que, por meio de seus professores e funcionários, permitiu a realização deste trabalho; e as instituições SESI/ DR-AM e UNINORTE, pelo incentivo e assistência financeira concedida por meio de bolsa de estudos;

Ás minhas amigas: Ana Rosa, Clicia, Etienne, Hellen, Marivan, Romilianne, Regina, Shirley e Silvane, pelo apoio e incentivo; Mariana e Claudinete e tantos outros, por sua amizade em terras Pernambucanas;

Á Leonor Abreu, que com seu carinho e apoio, me conduziu a reflexões que refletiram no meu amadurecimento pessoal, profissional e acadêmico.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, em especial ao diretor Ricardo Lopes e Paulo Ariel da Nokia do Brasil Tecnologia Ltda, que me acolheram e aceitaram participar deste estudo.

A humanidade não se definiu pelo que criou, mas por aquilo que ela escolheu não destruir.

Edward Osborne Wilson

Resumo

As empresas socialmente responsáveis consideram na sua gestão ações que permitem estabelecer um comportamento social e ambiental que atendam as diversas expectativas da sociedade e as pressões e choques dos *stakeholders* para que essas adotem um comportamento socioambiental, tem se tornado cada vez mais frequente, promovendo uma nova forma de pensar e agir dos gestores. As divergências de entendimento e avaliação relacionadas a esse comportamento têm gerado inúmeras discussões principalmente quanto ao consenso a respeito de quanta atenção deve ser concedida a essas pressões e quais ferramentas são oportunas para mensurar tal comportamento. Com isso, as empresas tentam encontrar premissas que promovam as dimensões sociais elevando-as à mesma categoria das ambientais, a partir do uso de ferramentas que avaliam seu comportamento socioambiental. Com o intuito de identificar esse comportamento, considerando que o seu comportamento socioambiental pode ser uma ação ou reação, frente às pressões ou choques dos *stakeholders*, faz-se importante desenvolver procedimentos de avaliação dos impactos das ações sociais e ambientais. Em geral, a identificação do comportamento socioambiental das empresas permite aos gestores realizar uma tomada de decisão mais eficaz frente às pressões dos seus *stakeholders*. Baseando-se nesse pressuposto, foi possível elaborar uma proposta de modelo sustentado nas dimensões do comportamento social e ambiental dos modelos ECP-Social e Triplo, permitindo identificar os estágios do comportamento socioambiental das empresas. A aplicação do modelo na empresa Nokia do Brasil pertencente ao segmento eletroeletrônico, tornou possível constatar a importância de análises das ações socioambientais que permitem identificar o comportamento socioambiental e comprovar que esse pode ser uma ação ou reação frente às pressões dos *stakeholders.*

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Responsividade Social. Teoria dos *Stakeholders*. Comportamento socioambiental. Pressões e Choques.

Abstract

Socially responsible companies consider in their management actions that can establish a social and environmental behavior that meet several expectations of society and the pressures and shocks for these stakeholders to adopt a socio-environmental behavior has become increasingly frequent, promoting a new way of thinking and acting from the managers. The differences of understanding and evaluation related to this behavior have generated numerous discussions mainly on the consensus about how much attention should be paid to these pressures and what tools are appropriate to measure such behavior. With this, companies try to find assumptions that promote the social dimensions of raising them to the same class as the environment, from the use of tools to assess their socio-environmental behavior. Aiming to identify this behavior, considering that their socio-environmental behavior may be an action or reaction, facing the pressures and shocks from stakeholders, it is important to develop procedures for assessing the impacts of social and environmental actions. In general, the identification of socio-environmental behavior of firms enables managers to achieve a more effective decision making in the face of pressure from its stakeholders. Based on this assumption, it was possible to draft a sustainable model in the dimensions of social behavior and environmental models ECP-Social and Triple, allowing to identify the stages of social and environmental performance of companies. The application of the model at Nokia do Brasil, from electronics segment, made possible as the importance of assuring social and environmental actions identifying the socio-environmental behavior and demonstrate that this can be an action or reaction to stakeholder pressure.

Key-words: Business Social Responsibility. Social Responsiveness. Theory of stakeholders. Behavior Socioambiental. Pressures and Shocks.

Lista de Figuras

Figura 01: Comportamento socioambiental x pressões e choques dos s*takeholders* 16

Figura 02: Evolução dos pontos centrais de estudos em responsabilidade social 22

Figura 03: Estágios de classificação das dimensões do comportamento social corporativo 30

Figura 04: Modelo ECP-Social 39

Figura 05: Modelo ECP-Triplo 42

Figura 06: Classificação qualitativa de *stakeholders*: atributos 60

Figura 07: Tipologia dos *stakeholders:* atributos de visibilidade 63

Figura 08: Proposta de ampliação do resultado triplo como contribuição para o estudo da *performance* e comportamento triplo das empresas 72

Figura 09: Matriz de perfil de conduta social 78

Figura 10: Régua de notas e estágios de comportamento socioambiental para o segmento eletroeletrônico 79

Figura 11: Pesos para avaliação dos níveis de comportamento socioambiental 79

Figura 12: Matriz de perfil de comportamento socioambiental do segmento eletroeletrônico 80

Figura 13: Fluxograma do processo metodológico da pesquisa 84

Figura 14: Fachada da sede da Nokia do Brasil em Manaus 94

Figura 15: Coletor de baterias e acessórios para reciclagem de celulares Nokia 100

Figura 16: Matriz de perfil do comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil 103

Figura 17: Nível de exigência socioambiental dos funcionários Nokia do Brasil 115

Figura 18: Capacidade dos funcionários em influenciar e/ou produzir ações de efeito socioambiental por parte da empresa Nokia do Brasil 116

Figura 19: Comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil frente às pressões e choques dos seus *stakeholders* 117

Lista de Quadros

Quadro 01: Estágios de classificação das dimensões do comportamento social corporativo 30

Quadro 02: Visões alternativas de responsividade social 35

Quadro 03: Dimensões e elementos da categoria de conduta social 40

Quadro 04: Contribuição do GRI para os diversos públicos 52

Quadro 05: Palavras-chave na teoria dos *stakeholders* identificação e saliência 61

Quadro 06: Cenários e principais fatores de pressões sobre as empresas brasileiras 66

Quadro 07: Resumo dos principais modelos de indicadores de RSE 73

Quadro 08: Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados 86

Quadro 09: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão administração geral 96

Quadro 10: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão *marketing* e comunicação 98

Quadro 11: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão gestão da cadeia logística 98

Quadro 12: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão pesquisa e desenvolvimento 99

Quadro 13: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão manufatura 99

Quadro 14: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão meio ambiente 100

Quadro 15: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão finanças 101

Quadro 16: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão gestão de pessoas (relações humanas) 101

Quadro 17: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão gestão de pessoas (recursos humanos) 102

Quadro 18: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão assuntos políticos 102

Quadro 19: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão assuntos jurídicos 103

Quadro 20: Principais *stakeholders* Nokia do Brasil Tecnologia Ltda (Unidade Manaus) 106

Quadro 21: Resumo das principais pressões, choques e proposição de visibilidade dos *stakeholders* 123

Sumário

1 Introdução 13

1.1 Objetivos da Pesquisa 17

1.1.1 Objetivo Geral 17

1.1.2 Objetivos Específicos 17

1.2 Justificativa e relevância da pesquisa 18

1.3 Estrutura da dissertação 19

2 Referencial Teórico 21

2.1 Responsabilidade social empresarial 21

2.1.1 Processo de responsividade social 28

2.1.2 Indicadores de comportamento social e ambiental empresarial 36

2.1.2.1 Modelo ECP-Social 37

2.1.2.2 Modelo ECP-Triplo 42

2.1.3 Outros modelos (não acadêmicos) de indicadores de comportamento social e ambiental empresarial 45

2.1.3.1 SA 8000 45

2.1.3.2 Balanço Social (BS) 47

2.1.3.3 Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 48

2.1.3.4 AA 1000 – Accountability 1000 50

2.1.3.5 Global Reporting Initiative 51

2.1.3.6 ABNT NBR 16001 responsabilidade social – sistema de gestão 53

2.1.3.7 ISO 26000 54

2.2 Teoria dos stakeholders 56

2.2.1 Atributos dos *stakeholders* 59

2.3 Pressões e choques externos à organização 64

2.4 Comportamento socioambiental 68

2.5 Resumo do capítulo 70

3 Integração teórica dos modelos 77

3.1 Etapas I – Identificação do comportamento socioambiental empresarial 77

3.2 Etapas II – Identificação das pressões e choques dos stakeholders 81

4 Procedimentos metodológicos 82

4.1 Delineamento da pesquisa 82

4.2 Seleção do caso 83

4.3 Desenho metodológico 84

4.4 Coleta de dados 86
4.5 Análise dos dados 89
4.6 Limitações 91
5 Apresentação e análise de resultados 93
5.1 Caracterização da organização estudada 93
5.2 Resultados e análises 95
5.2.1 O comportamento socioambiental da Nokia do Brasil 96
5.2.2 Identificação dos principais stakeholders da Nokia do Brasil 106
5.2.2.1 Características dos principais *stakeholders* da Nokia do Brasil 107
5.2.2.1.1 Funcionários 107
5.2.2.1.2 Clientes 107
5.2.2.1.3 Organizações não governamentais 109
5.2.2.1.4 Governo 110
5.2.2.1.5 Associações de classe 112
5.2.3 Pressões e choques que os principais stakeholders exercem sobre a Nokia do Brasil 114
5.2.3.1 *Stakeholders* internos 115
5.2.3.2 *Stakeholders* externos 117
6 Conclusões e recomendações 124
6.1 Conclusões 124
6.2 Recomendações 125
Referências 127
APÊNDICE A – Carta de apresentação do projeto 138
APÊNDICE B – Roteiro estruturado para identificar os principais *stakeholders* da empresa 140
APÊNDICE C – Questionário estruturado de Responsabilidade Socioambiental 141
APÊNDICE D – Roteiro de entrevista semi-estruturada com *stakeholders* 182
APÊNDICE E – Protocolo de observação 184
ANEXO A – Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) 2009/ 2010 185

1 Introdução

O desenvolvimento sustentável, o acirramento da competição mundial e a cobrança da sociedade por empresas cada vez mais sustentáveis, tem sido tema de discussão no meio acadêmico e mercadológico. Além disso, a crescente preocupação mundial com a escassez dos recursos naturais disponíveis, as consequências negativas que o sistema produtivo vem causando ao meio ambiente natural e as diferenças sociais existentes, fazem com que os *stakeholders*[1] pressionem as empresas a assumirem sua parcela de responsabilidade rumo ao desenvolvimento sustentável do planeta.

Nesse sentido, o aprofundamento da crise ambiental, juntamente com a reflexão sistemática sobre o papel e a influência da sociedade neste processo, tem conduzido as empresas a olhar para o conceito de desenvolvimento sustentável (VAN BELLEN, 2004), passando a considerar além das preocupações econômicas, as de caráter social e ambiental, indo muito além da eficiência no crescimento econômico (ABREU, 2001; ELKINGTON, 2001; ABREU et al. 2008). Nesse sentido, o desenvolvimento sustentável, interno ou externo, deve fulgurar-se pela elevação da qualidade de vida e sustentação ambiental e econômica, caracterizando condições necessárias à sustentabilidade entre gerações.

No Brasil, o surgimento de novos concorrentes e das demandas dos consumidores por desenvolvimento de ações socioambientais, tem pressionado as empresas a produzirem bens e serviços, em áreas que até pouco tempo não eram vistas como de sua responsabilidade, como a preservação ambiental e o bem-estar social (SANTANA, 1998).

A pressão para que as empresas adotem um comportamento socioambientalmente responsável, torna-se cada vez mais forte diante de fenômenos, tais como: a integração e a queda de barreiras comerciais, mudanças no comportamento do consumidor, pressão governamental por meio das políticas públicas de regulamentação entre outros. Esses fenômenos corroboram para que as empresas sejam compelidas a mudar suas estratégias de

[1] São os diversos grupos e com os quais as empresas mantêm relacionamento contínuo e permanente, que levam ao sucesso e participam das ações das empresas (acionistas, empregados, comunidade, governo, fornecedores, clientes, concorrentes). As demandas destes variam de grupo para grupo, mas podem afetar ou serem afetados pelas atividades de uma organização, de maneira positiva ou negativa (BORGES, 2001).

negócios para enfrentarem os desafios e aproveitarem as oportunidades decorrentes desse novo cenário (OLIVEIRA, J., 2008), contribuindo assim para a sua sobrevivência no mercado. Do mesmo modo que as transformações existentes no mercado, outros fatores como as pressões e choques externos às empresas são cada vez mais comuns, principalmente nas relações com os *stakeholders*, tornando-se evidente a necessidade de identificar os *stakeholders* geradores dessas pressões e choques. A pressão dos *stakeholders* sobre as empresas não se restringe apenas às questões ambientais, há também forte demanda por ações sociais (CASTRO JÚNIOR, 2006). Nesse sentido, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) apresenta-se como um instrumento de resposta a essas demandas.

No debate sobre a RSE, o conceito pode ser compreendido como a responsabilidade que vai além da maximização do lucro, das questões legais e éticas; busca a integração voluntária das dimensões sociais e ambientais, nas relações com os seus *stakeholders* (MACHADO FILHO, 2006; OLIVEIRA, J., 2008; FALCÃO; SANTOS; GÓMEZ, 2008). Barbieri e Cajazeira (2009) corroboram afirmando que as questões ambientais como componentes da responsabilidade social das organizações já são fatos amplamente aceitos e fazem parte das medidas para alcançar o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, o estabelecimento de novos métodos de produção pautados em produção mais limpa, em práticas de comércio justo e consumo responsável, podem contribuir para um estilo de vida equilibrado e desenhado para a gestão socialmente responsável e consequentemente para a sustentabilidade (ELKINGTON, 2001; SCHUMACHER, 2001; CAMPOS; SILVA; GÓMEZ, 2007; SACHS, 2007, 2008).

A RSE é considerada a dimensão mais difícil de ser implementada, pois engloba o entendimento da relação complexa entre as empresas e seus *stakeholders* (MACHADO FILHO, 2006; NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008). Para minimizar tal dificuldade é preciso uma reflexão do papel das empresas na sociedade, bem como dos impactos socioambientais das atividades empresariais sobre os seus *stakeholders* internos e externos (OLIVEIRA, 2008). Para isso, o termo socioambiental deve ser compreendido como algo indissociável, ou seja, que a dimensão social afeta e é afetada pela dimensão ambiental. A indissociabilidade é reforçada quando, por exemplo, a pobreza se apresenta como um aspecto central das causas de deteriorização ambiental. Na visão de Foladori (2005), as relações sociais de produção capitalista também são responsáveis pela degradação da sociedade e seu meio ambiente:

> Os pobres são considerados causa e consequência da degradação ambiental, principalmente quando a falta de capital os levam a degradação dos recursos disponíveis, consequência que os obrigam a viver em ambientes mais degradados e sem nenhuma condição humana de sobrevivência [...] (FOLADORI, 2005, p. 15).

As empresas devem identificar premissas que promovam as dimensões sociais, elevando-as à mesma categoria dos econômicos e ambientais, necessitando de ferramentas e/ou mecanismos de avaliação que considerem o comportamento socioambiental empresarial. Esse comportamento socioambiental refere-se ao comportamento que estas possuem para adequar-se ao mercado em que operam, representando o processo de tomada de decisão e as relações internas da empresa (OLIVEIRA, 2008). Para tanto, o uso de estratégias de RSE para avaliar e monitorar o comportamento socioambiental das empresas possui relação direta com a gestão organizacional, o que permite aos gestores uma tomada de decisão coerente com os aspectos e dimensões apresentadas.

A dimensão socioambiental deve ser considerada na avaliação do comportamento das empresas como algo integrado, possibilitando responder às demandas da sociedade não somente pelo aspecto socioeconômico, mas também ambiental, que permite análise mais profunda da relação sociedade/natureza e como esta afeta e é afetada pelos negócios. Uma análise mais detalhada permite à empresa uma avaliação quanto ao seu comportamento socioambiental atual, bem como a determinação de estratégias para o posicionamento futuro das suas ações no campo da responsabilidade social e ambiental.

Partindo das premissas da integração de ferramentas para avaliação do comportamento socioambiental, a proposta de que trata este estudo, sustenta-se na utilização de estágios de classificação das dimensões do comportamento social corporativo (SETHI, 1975, 1979), que apresentam níveis que incluem os estágios da obrigação social, da responsabilidade social e da responsividade social, associados às dimensões C da conduta social do modelo ECP-Social, que avaliam o comportamento social da empresa (PASA, 2004), e a inclusão das dimensões C da conduta ambiental do modelo ECP-Triplo (ABREU, 2001), como contribuição para avaliação do comportamento ambiental das empresas.

Dessa forma, tendo como premissa que a RSE possui relevância quando a sua abordagem se justifica pela necessidade de as empresas minimizarem os impactos negativos de anos de exploração dos recursos como bens de capital, produção em massa e estímulo exacerbado ao consumo (SCHUMACHER, 2001), esta proposta de estudo, parte do

pressuposto de que o comportamento socioambiental das empresas é uma ação ou reação, frente às pressões e choques dos *stakeholders*. A Figura 01 demonstra essa relação.

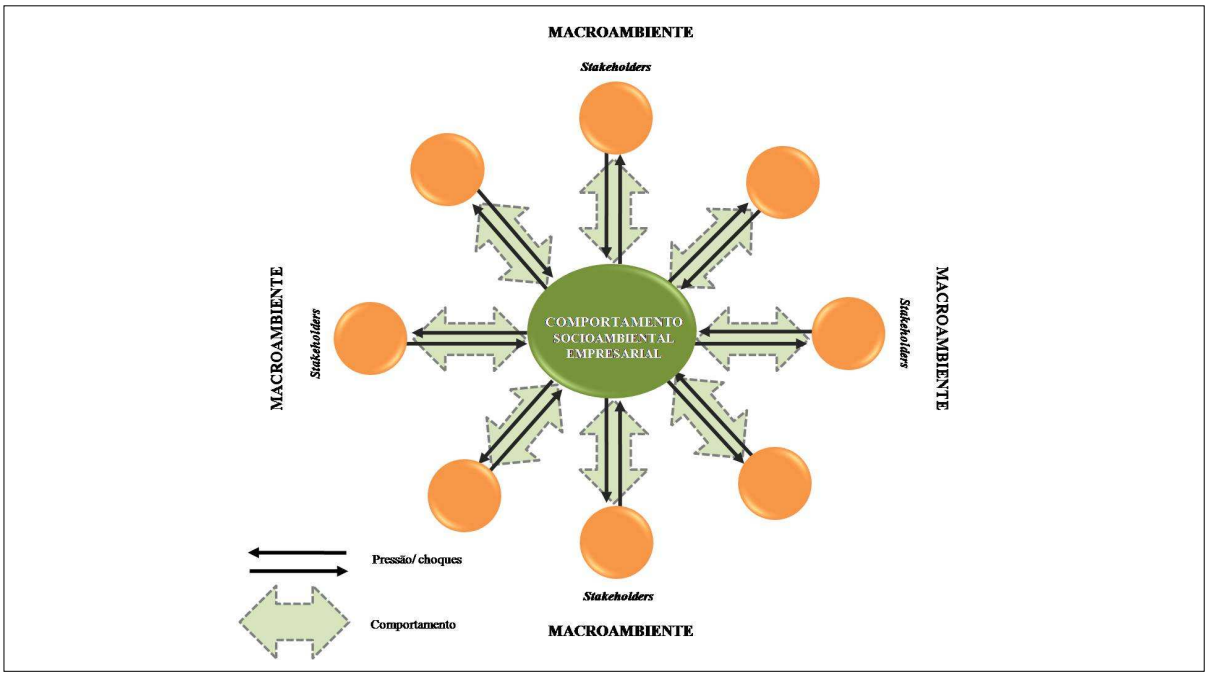


Figura 01: Comportamento socioambiental x pressões e choques dos s*takeholders*
Fonte: Elaborado pela autora.

A relação apresentada na Figura 01 representa como as empresas respondem por meio do seu comportamento socioambiental às pressões e choques dos *stakeholders*, estabelecendo uma via de mão-dupla, visto que estes podem obter um impacto direto ou indireto sobre as empresas da mesma forma que recebem a sua influência (FREEMAN, 1984).

Da mesma forma, ao serem compreendidas como um sistema aberto, as empresas devem se adaptar às mudanças nas condições externas – macroambiente, tais como: ambiente político/ legal, tecnológico, meio ambiente, econômico, social e cultural, novos competidores, mudanças no comportamento da sociedade, além das pressões dos *stakeholders* (BOWDITCH; BUONO, 2006). Ao considerar essas mudanças, as empresas desenvolvem a capacidade de iniciar e conduzir amplas mudanças internas e consequentemente o realinhamento do seu comportamento socioambiental.

Partindo desses pressupostos teóricos, a proposta deste estudo, toma como base dados do segmento eletroeletrônico, pertencentes ao Pólo Industrial de Manaus (PIM), por ser constituído de empresas que corroboram para o desenvolvimento de processos produtivos que impulsionam a prática da responsabilidade socioambiental, além de contribuírem para o desenvolvimento da região por meio da geração de empregos. Nesse perfil de atuação

socioambientalmente responsável, enquadra-se a empresa Nokia Brasil Tecnologia Ltda, escolhida como objeto deste estudo.

Diante do exposto, considerando importante identificar como as empresas estabelecem o seu comportamento socioambiental e como estas respondem às pressões e choques dos *stakeholders,* foi formulada a pergunta de pesquisa: **Qual o comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil Tecnologia Ltda frente às pressões e choques dos seus principais *stakeholders*?**

1.1 Objetivos da Pesquisa

Para se responder à pergunta de pesquisa foram traçados os objetivos geral e específicos, descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar o comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil Tecnologia Ltda frente às pressões e choques dos seus principais *Stakeholders*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais *stakeholders* da empresa Nokia;
- Definir um conjunto de indicadores que permitam identificar o comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil Tecnologia Ltda.;
- Descrever as pressões e choques que os principais *stakeholders* fazem sobre a empresa Nokia;

1.2 Justificativa e relevância da pesquisa

O cenário econômico mundial, seja no âmbito público ou privado, pressiona as organizações para a adoção de estratégias que coadunem para o desenvolvimento sustentável. Nesse aspecto, as organizações em geral têm tentado encontrar soluções que melhorem as relações entre os *stakeholders* especialmente nos segmentos os quais estão inseridos. Dentre as soluções destacam-se a utilização de ferramentas que permitam identificar e melhorar o comportamento socioambiental das empresas frente às pressões e choques estabelecidos pelos seus *stakeholders*. As relações entre empresas e seus *stakeholders* apresentam objetivos distintos e acolhem conflitos de interesses, tornando-se necessário identificar como estas durante o processo de integração dos *stakeholders*, agem ou reagem, e qual comportamento socioambiental empresarial apresenta.

Discorrendo sobre o estudo do comportamento ambiental Abreu (2001) e comportamento social Pasa (2004) destacam que o cenário competitivo das empresas requer profunda reestruturação em seu comportamento na busca de soluções que compreendam problemas de ordem social e ambiental, inclusive na forma de estabelecer estratégias a serem adotadas para se manterem competitivas. Dessa forma, a compreensão de quem são e o que desejam é pré-requisito para o engajamento e envolvimento contínuo e eficaz dos *stakeholders* com a empresa (SAVITZ, 2007).

Sendo o PIM um importante projeto de desenvolvimento regional, e por apresentar aspectos relevantes quanto às práticas de responsabilidade social e ambiental, especialmente em empresas do segmento eletroeletrônico, considera-se que nesta área de atuação há lacunas a serem preenchidas quanto a estudos que envolvam a RSE, visto que nesse segmento há elementos que propiciam estudos do comportamento socioambiental empresarial frente às pressões e choques dos seus *stakeholders*. Ressalta-se que a realidade empresarial com a qual se defrontam as empresas, em especial as industriais deste segmento e os estudos que descrevem como estas se posicionam frente às pressões e choques dos seus *stakeholders*, com o intuito de manterem-se competitivas e socioambientalmente responsáveis, são oportunos. Nesse perfil, enquadra-se a empresa Nokia do Brasil Tecnologia Ltda, objeto deste estudo.

A proposta deste estudo foi construída a partir da combinação dos aspectos relacionados às dimensões da conduta social proposta por Pasa (2004) do modelo ECP-Social, complementados com aspectos de conduta ambiental extraídos do modelo ECP-Triplo de Abreu (2001) e com os estágios do comportamento social corporativo de Sethi (1975, 1979),

que apontam níveis que vão da obrigação social à responsividade social, com o objetivo de identificar o comportamento socioambiental da empresa estudada. Quanto à identificação das pressões e choques dos *stakeholders*, foram considerados aspectos relacionados à dimensão E da estrutura da indústria do modelo ECP-Social (PASA, 2004), com as devidas adaptações.

Diante do exposto, a relevância do estudo encontra-se na proposição do modelo integrado para identificação do comportamento socioambiental das empresas do segmento eletroeletrônico, em especial a Nokia do Brasil, visto que não foram encontrados estudos direcionados a este segmento, nem quanto ao comportamento socioambiental e nem quanto às pressões e choques dos *stakeholders* que compõem esse segmento industrial. Ressalta-se ainda, que a relevância deste estudo pauta-se também nas necessidades de estudos que contribuam para o desenvolvimento sustentável no Estado do Amazonas.

Como resultado, espera-se que o modelo proposto possa dar suas contribuições teóricas e práticas. Quanto às contribuições de cunho teórico-empírico, a expectativa é que o estudo contribua para a academia quanto à agregação de conhecimentos pertinentes à identificação do comportamento socioambiental e das pressões e choques, pertinentes aos estudos que envolvam a área de responsabilidade social empresarial, mesmo que, como estudo de caso em uma empresa especifica do segmento eletroeletrônico. Quanto à contribuição prática, o modelo poderá fornecer, com as devidas adaptações, aos gestores de empresas, conhecimentos de como os *stakeholders* influenciam o comportamento socioambiental da empresa, além de identificar suas fragilidades quanto a este em relação às pressões e choques, buscando alternativas que tornem seus processos produtivos e as atividades organizacionais mais eficazes, de forma a manterem-se competitivas e contribuírem com o desenvolvimento sustentável.

1.3 Estrutura da dissertação

A dissertação está estruturada em 6 capítulos. No capítulo 1 são apresentados os pressupostos de pesquisa, objetivos e justificativa. No capítulo 2, apresenta-se a revisão teórica cujas palavras-chave respaldam teoricamente o pressuposto de pesquisa, e sustentam as etapas de coleta e análise dos dados, bem como das conclusões. A integração dos modelos utilizados na análise do comportamento socioambiental está contemplada no capítulo 3. O

capítulo 4 refere-se aos aspectos metodológicos e nele estão apresentados os instrumentos de coleta de dados, formas de análise dos dados que dão ao estudo seu caráter científico. No capítulo 5, são apresentados os dados referentes ao caso estudado, seguido de análise dos dados. As conclusões são apresentadas no capítulo 6.

2 Referencial Teórico

A fundamentação teórica foi desenvolvida a partir de uma visão sócio-construtivista, onde a realidade é construída pela interação de indivíduos com o seu mundo social (GODOI et al., 2006; GODOY, 1995 a; MERRIAM, 1998 ; OLIVEIRA, M., 2005). Ao se adotar essa corrente de pensamento, toma-se como pressuposto que os atores sociais se preocupam com a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

Neste capítulo de referencial teórico, sobretudo da responsabilidade social, que tem ocupado cada vez mais espaço no ambiente empresarial em meio aos avanços como campo de estudos em prol da sociedade e dos negócios, pretende-se apresentar a evolução dos estudos e as definições dos principais elementos de construção do seu conceito. Para o melhor entendimento do fenômeno estudado nesta pesquisa são descritos conceitos e visões sobre responsabilidade social e ambiental, indicadores de avaliação do comportamento social e ambiental, choques e pressões socioambientais e teoria dos *stakeholders*.

Os atributos dos *stakeholders* serão apresentados para subsidiar as análises da relação entre o comportamento socioambiental da empresa e os choques e pressões realizados pelos *stakeholders*. Após a descrição desses conceitos e suas aplicações será apresentada a proposta de integração dos conceitos abordados que norteou o estudo em questão.

2.1 Responsabilidade social empresarial

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) engloba o entendimento da relação complexa que existe entre as empresas e a sociedade, incluindo comunidades, funcionários, governos e até outras empresas. Esse entendimento envolve a reflexão sobre a função das empresas na sociedade, como a sociedade deve se portar em relação às empresas e como estas devem responder às demandas da sociedade (OLIVEIRA, 2008).

O debate sobre o tema RSE vem sendo realizado no meio empresarial e acadêmico desde a década de 1950, em alguns países do mundo. A partir deste momento, a responsabilidade social empresarial cresceu para incluir o bem-estar dos empregados (planos de pensão e seguros), segurança, assistência médica, programas de aposentadoria, e assim por diante (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008).

No Brasil, esse debate tem início de modo significativo na década de 1960 com o surgimento de associações empresariais vinculadas a instituições religiosas. Além disso, o tema sofreu alterações conceituais ao longo do tempo, de modo especial nas últimas décadas (MACHADO FILHO, 2006; SIMÕES et al., 2008; BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). No entanto, a evolução dos estudos em relação à RSE tiveram três grandes marcos de mudança, conforme exemplificado por Pasa (2004) na Figura 02.

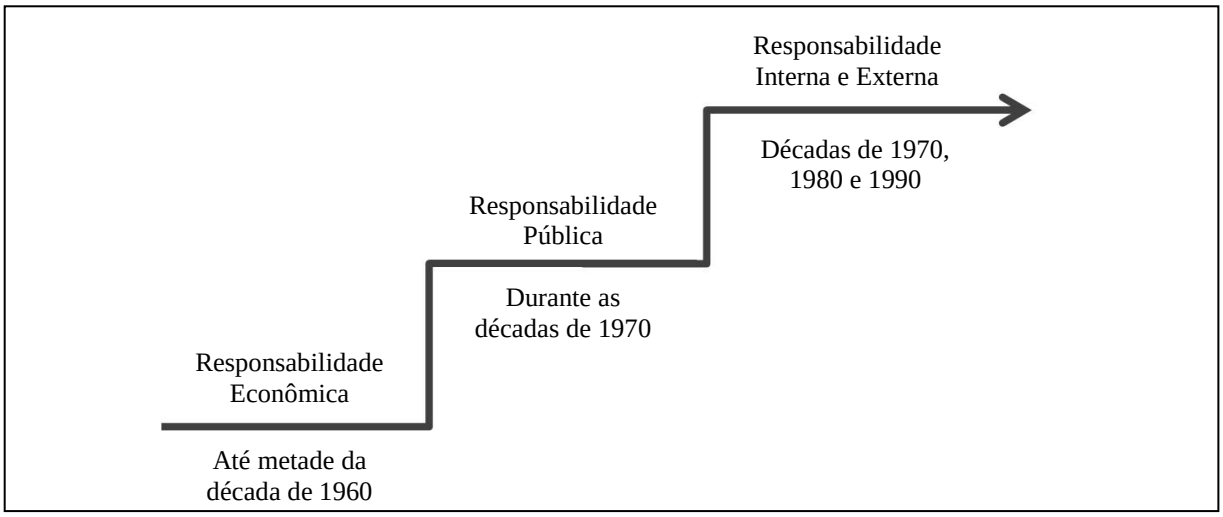


Figura 02: Evolução dos pontos centrais de estudos em responsabilidade social
Fonte: PASA (2004, p. 50)

Na Figura 02, a autora apresenta a compreensão da evolução da RSE a partir da metade da década de 1960, a qual era compreendida sob o ponto de vista econômico, tornando-se conhecida durante as décadas de 1960 e 1970, perpassando os aspectos públicos (responsabilidade pública), direcionadas a atenuar os efeitos e consequências da pobreza. A partir da década de 1970, o entendimento sobre responsabilidade social empresarial começou a tomar corpo e passou a ser divulgado por meio dos balanços ou relatórios sociais, que surgiam como documentos de prestação de contas das ações das empresas no campo social (SIMÕES et al., 2008).

Entretanto, nessa época crescem os argumentos de que o papel das empresas não deve se limitar a estas obrigações (SETHI, 1975; CARROLL, 1999). Pasa (2004) compreende que

a responsabilidade social nas décadas de 1970 a 1990, tornou-se interna e externa por causa da necessidade de orientar as ações com base no enfoque do desenvolvimento do processo de responsividade social (SETHI, 1975). Essas décadas foram marcadas por um período de transformação do pensar social, pois além da evolução do tema e dos conceitos, as questões sociais que têm evoluído sob a rubrica da responsabilidade social empresarial.

Na década de 1990, as organizações passaram a adotar em suas estratégias um conjunto de ações que vão além do âmbito restrito da produção de bens e prestação de serviços; estas ações representam esforços no alcance de melhoria da qualidade de vida da sociedade e preservação das condições naturais do meio ambiente (TACHIZAWA, 2005). Contudo, embora a RSE tenha se tornado um assunto bastante relevante para a sociedade e as organizações, não há ainda um consenso sobre a definição do termo e a sua prática.

Assim, desde a década de 1950 até o presente momento (considerada a era moderna), o conceito de responsabilidade social empresarial vem ganhando aceitação e ampliação do seu conceito. Durante este tempo, a ênfase passou de um conhecimento geral das preocupações de ordem social e moral para questões mais específicas como: governança corporativa, segurança do produto, publicidade transparente, direitos dos empregados, ação afirmativa das empresas, sustentabilidade ambiental, além do comportamento ético e da responsabilidade social global **(**CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008).

Uma das definições mais polêmicas que vai na contramão da RSE está a visão tradicional de Friedman (1977) que estabelece o desempenho econômico-financeiro como o principal objetivo de uma organização. O autor defende a ideia de que a responsabilidade das empresas nas atividades sociais e ambientais limita-se ao pagamento de impostos e ao cumprimento das leis, ficando para o Estado a responsabilidade das questões sociais. Entretanto, as consequências desta visão empresarial seriam sentidas mais tarde, no decorrer das décadas, caracterizando os problemas sociais e ambientais gerados no passado e deixados como herança para o futuro (PASA, 2004; OLIVEIRA, J., 2008).

Desta forma, Troster e Morcillo (2002) corroboram com severas críticas à chamada mania de crescimento, quando se observam os custos do crescimento econômico sobre a qualidade de vida. Os autores apresentam ainda o aumento dos chamados efeitos colaterais, ou externalidades negativas, consequência das economias industrializadas, como a contaminação e utilização indiscriminada do meio ambiente, gerando possíveis conflitos entre estabelecer como objetivo um crescimento elevado e a aspiração a certa qualidade de vida.

A partir desse panorama, questiona-se a vantagem de um crescimento econômico estritamente quantitativo e de curto prazo. Não se deve esquecer, porém, que se podem causar males irreparáveis ao meio ambiente e à sociedade, gerando desequilíbrios entre eles (TROSTER; MORCILLO, 2002).

Respondendo as criticas concedida à abordagem que considera a RSE como apenas as ações voluntárias adotadas pelas empresas, indo além das suas atividades-fim, sem considerar questões relacionadas ao cumprimento de leis, as políticas de relacionamento com clientes ou ao acompanhamento e ao controle dos impactos sociais e ambientais, tem-se o conceito clássico de Carroll (1979), bastante utilizado e muito influente nos meios acadêmicos por autores como Pasa (2004); Machado Filho (2006); Oliveira, J. (2008).

Carroll (1979) define responsabilidade social como o conjunto total de obrigações dos negócios perante a sociedade, sendo essas obrigações classificadas em quatro dimensões que estabelecem o comportamento das empresas em relação às expectativas da sociedade: econômica, legal, ética e discricionária (filantrópica). Na dimensão da responsabilidade econômica, a existência da empresa está fundamentada na sustentabilidade econômica. Neste sentido, a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los com lucro devem ser compreendidos como fator crucial para a sobrevivência da empresa. Todos os demais negócios e atividades desenvolvidas pela empresa estarão condicionados a esta responsabilidade.

Outra dimensão é a da responsabilidade legal caracterizada pelas regras básicas, isto é sob as leis que a empresa deve operar. É o cumprimento de todas as legislações estabelecidas pela sociedade. A terceira dimensão é a responsabilidade ética considerada como o seguimento dos princípios éticos e morais da empresa, com base naquilo que a sociedade espera. Esta dimensão é enfatizada pelas expectativas da sociedade em relação aos negócios que vão além dos aspectos legais, isto é, se refere ao fazer o que é certo e justo, evitando ou minimizando potenciais danos às pessoas.

Na quarta e última dimensão tem-se a responsabilidade discricionária ou filantrópica. São consideradas ações não relacionadas ao desempenho comercial da empresa, ficando a cargo de escolhas e julgamentos individuais. Nessa dimensão, as expectativas da sociedade são de que as empresas assumam sua postura cidadã. Compreende-se desta forma as atividades que não são impostas às empresas (seja por lei, normas éticas e ou necessidades econômicas), incluindo ações como, capacitação e treinamento para pessoas desempregadas, doações para instituições de caridade e creche para filhos de funcionários (CARROLL, 1979).

Embora o Modelo de Carroll (1979) tenha sido um marco ao contemplar o conceito e os componentes da RSE, não se caracteriza como um modelo de avaliação social (PONTES, 2007). Observa-se ainda que a abordagem recomendada por Carroll (1979), não contemplou na íntegra um modelo de *performance* social que possibilite avaliar e relacionar as dimensões sociais. Outra crítica apontada ao modelo das quatro dimensões é a de que este não captura integralmente as interações entre as quatro responsabilidades, que muitas vezes são sobrepostas (MACHADO FILHO, 2006). Contudo, de forma pioneira, desenvolveu parâmetros para o desenvolvimento de novos trabalhos, considerando o foco de estudo para a RSE.

Ainda que a visão da RSE como filantropia seja compreendida por vários estudiosos, ou mesmo pela sociedade em geral; esse conceito parece contraditório ao considerar a análise do significado da palavra responsabilidade. Donaldson (1989 apud LESSA, 2009) pressupõe que as empresas são responsáveis por suas ações e desenvolveu a teoria do contrato social entre estas e a sociedade, que demanda dois níveis de obrigações em que um negócio tem com uma sociedade: direta – considerando as obrigações legais; e obrigações indiretas – considerando as morais.

Do mesmo modo, Bovens (1998) propõe a divisão entre dois tipos de RSE, cuja descrição está embasada nas idéias de responsabilidade passiva ou ativa. A Responsabilidade passiva constitui-se na responsabilização pelas consequências das ações empresariais, incluindo os aspectos legais e semi-legais (obrigações impostas, mas não previstas em lei), além de buscar respostas sobre de quem é a responsabilidade. A responsabilidade ativa tem como princípio a responsabilidade como virtude, indo além das obrigações e se antecipando aos possíveis corolários negativos de suas atividades, por meio de um comportamento responsável.

Ao contemplar os distintos aspectos da RSE, obtêm-se uma definição mais ampla, que inclui aspectos que fazem parte das atividades habituais de uma empresa. Logo, é possível diferenciar uma empresa que pratica filantropia, da que exercita a RSE. Nesse sentido, a empresa que, por exemplo, faz doações e promove alguma instituição beneficente ou escola, mas não oferece ambiente seguro e saudável, polui o meio ambiente e paga salários com atraso, ou muito inferior (abaixo da média do mercado) não pode ser conceituada como uma empresa socialmente responsável.

Portanto, neste estudo decidiu-se em utilizar conceitos mais abrangentes de RSE, uma vez que, a responsabilidade social centrada na dimensão econômica da empresa como

geradora de lucros, salários e impostos não seria mais suficiente para dirigir suas atividades e negócios (WOOD, 1991; STEINER; STEINER, 2006; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008). Assim, o propósito da responsabilidade de uma empresa na esfera social não se limita ao desempenho econômico e tão pouco, às atividades filantrópicas. Deve congregar vários compromissos da empresa com os *stakeholders* que compõem a sua cadeia de negócios: clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade (FREEMAN, 1984).

A RSE pode ser considerada como um compromisso da empresa com a sociedade, voltando sua atenção não apenas para os ganhos financeiros e para o próprio crescimento, mas considera também questões, éticas, sociais e ambientais. A finalidade é alcançar o crescimento econômico por meio da proteção ao meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos *stakeholders*, contribuindo ainda para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (TENÓRIO, 2004). As empresas que possuem estas finalidades alcançam o respeito te todos os seus *stakeholders*, assegurando a sustentabilidade dos negócios no longo prazo. Em suma, é um compromisso da empresa com a sociedade na busca da sustentabilidade e da qualidade de vida de todos os *stakeholders* que a compõe.

Mesmo não havendo uma definição única aceita para a responsabilidade RSE, tão pouco para estabelecer consenso sobre os requisitos necessários e suficientes para que uma empresa seja considerada socialmente responsável, um dos conceitos mais abrangentes utilizados é o adotado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

> É a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2008).

O Instituto Ethos (2008) em seu conceito pressupõe que a RSE deve ser inserida e incorporada ao planejamento estratégico da empresa, devendo esta atuar de forma relacional e dialógica com todos os públicos com os quais ela se relaciona, não atendendo apenas às demandas dos acionistas ou proprietários. Após a visão filantrópica, considerada por alguns especialistas como a pré-responsabilidade social, as empresas assumem uma nova postura, passando a incorporar gradativamente o conceito de RSE à gestão empresarial. Além desses,

foram também desenvolvidos conceitos como voluntariado empresarial, cidadania corporativa e por último, desenvolvimento sustentável (TENÓRIO, 2004).

Entre os fatores que incentivam as empresas a atuarem de forma socialmente responsável, Machado Filho (2006) destaca que as atividades de negócios estão inseridas em um contexto mais amplo, sendo parte de uma matriz social, com responsabilidades que vão além da perspectiva tradicional de maximização de lucros, perpassando pelo aumento de valor da empresa, promoção de imagem e reputação, de redução de custos, de elevação da moral dos funcionários e de construção de lealdade por parte dos clientes.

Do mesmo modo, Martinelli (2005) destaca que há organizações que atuam no campo da responsabilidade social porque visualizam oportunidades de negócio, tendo as partes interessadas apenas como fonte geradora de lucro; outras parecem atuar como organizações sociais por se preocuparem em estabelecer um relacionamento harmonioso e ético com todos que fazem parte do seu grupo de interesse (*stakeholders*), não atuando de modo reativo; e existem aquelas que atuam como empresas cidadãs ao contribuírem para o desenvolvimento social e por assumir esse compromisso.

Nessa perspectiva, a RSE está inerente à própria natureza da atividade empresarial, incluindo a geração de empregos, renda e o atendimento às necessidades dos clientes. Em seguida, ao definir a finalidade das ações de responsabilidade social, Melo Neto e Froes (1999, p. 78) a descrevem como: “a decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que a empresa está inserida e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce”.

A ética nas organizações deve ser vista como algo importante, principalmente no desenvolvimento da responsabilidade social, pois possui suas ações e as da própria empresa julgadas sob o ponto de vista ético da sociedade (OLIVEIRA, J., 2008). Com isso, os indivíduos e empresas que ganham legitimidade perante um grupo ou sociedade, geralmente ganham credibilidade, facilitando seu reconhecimento social na sociedade.

A inserção dos aspectos éticos às práticas de gestão empresarial permite ainda o surgimento de ferramentas tais como o código de ética que estabelece padrões de conduta dos funcionários, comunidade, meio ambiente, fornecedores, acionistas, clientes entre outros, que decorrem de programas baseados na prevenção, detecção e punição de violações dos padrões fixados, os quais são designados para inserir a responsabilidade pessoal e o comportamento ético nas organizações (PASA, 2004; SIMÕES et al., 2008).

Dessa forma, as práticas de responsabilidade social vão além das ações estabelecidas pelo aspecto legal. Passa a integrar o aspecto da responsabilidade discricionária, isto é, desenvolve por meio de comportamento voluntário atividades relacionadas aos valores da empresa, como por exemplo, o repasse de recursos à comunidade e a melhoria da qualidade de vida dos *stakeholders* que são afetados pelos processos industriais, além de condições adequadas de trabalho; qualidade do produto/matéria prima em toda a cadeia de suprimento e de distribuição; inclusão da diversidade nos postos de trabalho; a ética como base do gerenciamento e tomada de decisão empresarial e questões relacionadas ao meio ambiente entre outros (CARROLL, 1979). Portanto, a responsabilidade social empresarial passa a ser algo que precisa ser entendido e incorporado pela empresa como um todo, e não apenas estar no propósito do principal executivo de uma empresa. Esta deve ser a soma de vontades individuais que faz a RSE tornar-se corporativa. Deve refletir consenso e ser adotada como cultura de gestão, abordando igualmente todas as atividades da empresa e suas relações com *stakeholders*, incluindo suas pressões e choques.

Contudo, quando se avalia o estágio em que uma empresa se encontra a partir do processo de responsividade social, bem como o grau de comprometimento dessas ações, espera-se que a empresa leve em consideração tais ações na forma de como respondem aos seus *stakeholders*, seja na dimensão social e/ou ambiental, estabelecendo assim o seu comportamento socioambiental. Neste estudo, esses estágios serão apresentados na seção seguinte.

2.1.1 Processo de responsividade social

A expressão responsabilidade social tem sido discutida sob vários aspectos. Ackerman e Bauer (1976) afirmam por meio de severas criticas que a expressão responsabilidade social, sustentada na compreensão da responsabilidade se deve ao fato do processo assumir uma obrigação. Neste sentido, os autores acreditam que no contexto social entre empresas e sociedade a responsividade social seja a orientação mais adequada. Do ponto de vista dos autores, sobretudo quanto ao significado da responsabilidade, tomada em sua essência, deve ser compreendida como algo que represente mais do que um estado ou condição de ter assumido uma obrigação, enquanto a responsividade (resposta) conota uma dinâmica

condicionada a uma ação orientada (ACKERMAN; BAUER, 1976). Assim, a discussão da RSE tem como pano de fundo a sua evolução como um aspecto da sociedade contemporânea e tem seu princípio com a ampliação dos eventos que vêm ocorrendo para promover um equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, e pelas novas expectativas e demandas da sociedade (ELKINGTON, 2001; SIMÕES et al., 2008).

Do mesmo modo, a discussão sobre a evolução da RSE, bem como, um modelo definido para a sua compreensão, incluindo os argumentos a favor e contra são necessários. Carroll e Buchholtz (2008) argumentam que a RSE é muito importante para identificar esforços das empresas em relação às suas responsabilidades e obrigações, não sendo suficiente para descrever os negócios e atividades (para além da obrigação) em relação às respostas às demandas sociais.

Os estudos na tentativa de esclarecer a responsividade social (resposta social) emergiram como uma tentativa de compreender os dilemas não definidos nos debates acerca da responsabilidade social: responsividade como orientação institucional (WARTICK; COCHRAN, 1985); processo de resposta social (EPSTEIN, 1987); resposta social como princípios, processos e resultados (WOOD, 1991).

Responsividade social (resposta social) surge como uma alternativa de que a RSE é, na realidade uma fase de ação de resposta da empresa no campo social. Assim, é apontada como um conceito orientado à capacidade de uma empresa de responder às pressões sociais, buscando a disposição de ferramentas, procedimentos e comportamento, oscilando-se entre as obrigações sociais e o processo de responsividade social (WARTICK; COCHRAN, 1985; CARROLL, 1999; WOOD, 1991; CARROLL; BUCHHOLTZ 2008).

Nesse sentido, a orientação da responsividade social permite que as organizações e seus gestores possam justificar e aplicar as suas responsabilidades sociais sem ficar perdido na prestação de contas. As organizações tentam obter uma determinação exata da veracidade das suas responsabilidades, antes de tomar qualquer ação ou decisão, e ainda ter em mente que esta é um processo, e que o poder dos *stakeholders*, além de terem um sentido de responsabilidade, às vezes pode conduzir o processo (CARROLL; BUCHHOLTZ 2008).

O fortalecimento dessa área de pesquisa teve como principais avanços os estudos realizados por Sethi (1975, 1979), que apresenta um esquema de estágios para a classificação das dimensões do comportamento social corporativo, incluindo a defesa do inter-relacionamento empresa/sociedade. Pasa (2004) exemplifica esses estágios apresentados na Figura 03.

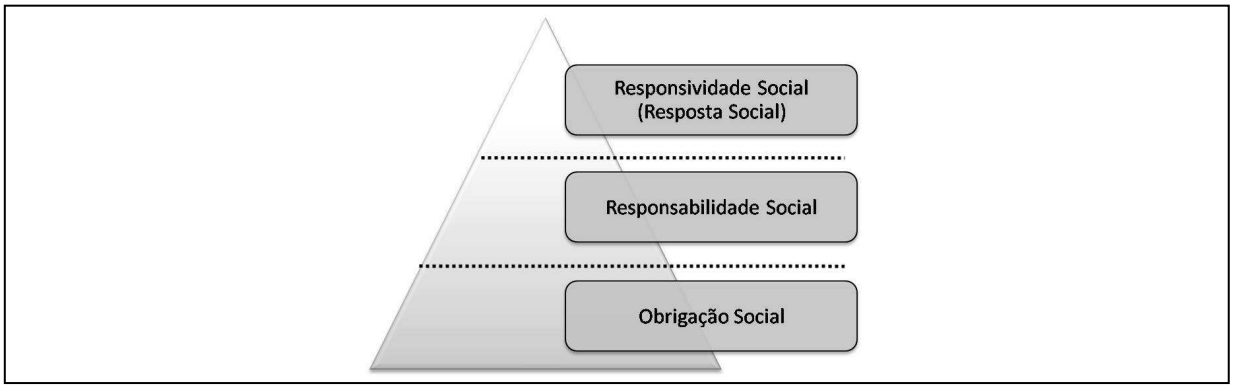


Figura 03: Estágios de classificação das dimensões do comportamento social corporativo
Fonte: Adaptado de Pasa (2004, p. 55)

De acordo com a adaptação do comportamento da empresa para a necessidade social, a mesma pode ser disposta em três estágios (Figura 03). Dessa forma, a empresa poderá analisar o seu nível de acordo com a quantidade de boas práticas para a responsabilidade social efetivadas em sua gestão, oscilando-se entre os níveis. Assim, o conceito de responsividade social tem como idéia central que as empresas devem responder às demandas sociais para sobreviver, adaptando o seu comportamento social corporativo a essas necessidades, este conceito diferente do conceito de responsabilidade social, cujas raízes estão na ética e nos valores da corporação (SETHI, 1975). No entanto, o autor apresenta implicações quanto à possibilidade da responsividade social (resposta social) ser vista como uma substituta para a RSE.

Ao exemplificar a forma como a empresa pode analisar o seu nível de comportamento social, Sethi (1975) apresenta dimensões do comportamento social de acordo com a busca de legitimidade, normas éticas, indicadores sociais para ações da empresa, estratégia operacional, respostas às pressões sociais, ações governamentais, atividades político/legislativas e filantropia, conforme Quadro 01.

Quadro 01: Estágios de classificação das dimensões do comportamento social corporativo
(continua)

DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO	OBRIGAÇÃO SOCIAL Reativo (Estágio 1)	RESPONSABILIDADE SOCIAL Prescritivo (Estágio 2)	RESPONSIVIDADE SOCIAL Proativo (Estágio 3)
Busca de legitimidade	Legitimidade limitada para critérios legais e econômicos; Não violação das leis; Compara operações lucrativas com o cumprimento das expectativas sociais.	Aceita a acata as limitações e critérios legais e de mercado, porém considera outras variáveis e critérios como avaliação para medir o desempenho corporativo e o papel social.	Aceita seu papel definido pelo sistema social e se sujeita a mudança; Reconhece a importância das operações lucrativas, mas inclui outros critérios na gestão.

(continuação)

DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO	OBRIGAÇÃO SOCIAL Reativo (Estágio 1)	RESPONSABILIDADE SOCIAL Prescritivo (Estágio 2)	RESPONSIVIDADE SOCIAL Proativo (Estágio 3)
Normas éticas	Considera neutro os valores organizacionais; Gerentes se comportam de acordo com os seus próprios padrões éticos.	Define normas e condições de relacionamento com a comunidade (boa cidadania corporativa); Evita tomar decisões em assuntos que podem prejudicar seus interesses econômicos ou que podem ir contra as normas sociais prevalecentes (visão da maioria).	Defendem assuntos de preocupação pública; Defendem normas éticas institucionais mesmo que estas possam ser prejudiciais ao seu interesse econômico imediato ou normas sociais prevalecentes.
Indicadores sociais para ações da empresa	Limitado aos interesses dos acionistas; Resguarda-se em relação à interação com estranhos.	Construídos para propósitos legais, mas ampliados para incluir *stakeholders* afetados por suas ações*;* Gestão com visão mais externa.	Responderá por suas ações a outros grupos, mesmo que esses não diretamente sejam afetados por elas (presta contas à sociedade de forma mais ampla).
Estratégia operacional	Exploração e adaptação defensiva; Externalização máxima de custos; Ignora insatisfação.	Adaptação reativa. Mantêm padrões atuais de ambiente físico e social; Compensa as vítimas de poluição e outras relacionadas às atividades da corporação, até mesmo na ausência de leis previamente estabelecidas; Desenvolve padrões em toda a indústria.	Adaptação proativa. Quando os objetivos organizacionais conduzem ao desenvolvimento e adaptação de novas tecnologias para proteção do meio ambiente; Avalia os efeitos colaterais das ações corporativas e os elimina antes da ação acontecer; Se antecipa às mudanças sociais futuras e desenvolve estruturas internas para trabalhar em conjunto.
Resposta a pressões sociais	Mantém baixo perfil público, mas se atacada, utiliza métodos de RP melhorar sua imagem pública; Nega qualquer deficiência; Descontentamentos públicos são ignorados; Somente responde ás pressões quando é legalmente requerido.	Aceita a responsabilidade em resolver problemas atuais; Admite as deficiências de práticas anteriores e tenta persuadir o público que suas práticas atuais são baseadas nas normas sociais; Atitude conciliatória centre as críticas; As informações são reveladas livremente para cada um.	Discute abertamente as atividades com grupos externos; Informa livremente para todos os públicos; Aceita contribuições formais e informais de grupos externos em sua tomada de decisão. Está disposto a ser avaliado publicamente em suas várias atividades.

(conclusão)

DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO	OBRIGAÇÃO SOCIAL Reativo (Estágio 1)	RESPONSABILIDADE SOCIAL Prescritivo (Estágio 2)	RESPONSIVIDADE SOCIAL Proativo (Estágio 3)
Ações governamentais	Resiste fortemente a qualquer regulação de suas atividades, exceto quando estas contribuem para proteger sua posição no mercado. Evita contato; Resiste a qualquer demanda ou informação além do é requerido legalmente.	Preserva a discrição nas decisões corporativas, mas coopera com governo em pesquisas para melhorar os padrões da indústria; Participa em processos políticos e encoraja que os funcionários façam o mesmo.	Comunicação aberta com o governo; Contribui e reforçam as leis existentes e desenvolve avaliações nas práticas empresariais; Desaprova publicamente ações governamentais consideradas prejudiciais ao bem público.
Atividades político/legislativas	Busca manutenção do *status quo*; Opõe-se ativamente a qualquer lei que interiorizem os custos das externalidades; Privilegia o *lobby*.	Amplia o trabalha com grupos externos no desenvolvimento de boas leis ambientais; Sente necessidade de mudança em algumas leis do *status quo*; Menos segredos em suas atividades.	Evita sua participação em políticas e não procura leis de interesse especial; Auxiliam o corpo legislativo na melhoria das leis vigentes; Promove a honestidade e a franqueza no governo e em suas próprias atividades.
Filantropia	Contribui somente quando o benefício é claramente demonstrado; Caso contrário, vê as contribuições como sendo responsabilidade dos funcionários.	Contribui com causas não controversas e estabelecidas; Contribuições advindas dos funcionários.	Atividades realizadas em grupo, dando suporte e contribuição para o novo e controverso grupo de necessidades que não foram atendidas e são consideradas importantes (Contribuição para causas novas e controversas).

Fonte: Sethi (1975, p. 63)

O primeiro estágio apresentado no Quadro 01 é o da obrigação social que se apresenta sob a forma de responsabilidade econômica e de cumprimento de legislações, uma vez que tem natureza diretiva e está relacionado ao seu comportamento em relação às pressões de mercado. Dessa feita, a obrigação social pode ser entendida como sendo o contragolpe das corporações às forças do mercado ou restrições legais. Esta, segundo o autor, não é suficiente para atribuir legitimidade às empresas, pois não considera aspectos sociais e políticos. Porém, o não cumprimento, garante às corporações penalidades severas, como por exemplo, a não sobrevivência.

Na sociedade moderna, não há vez para acomodar critérios limitados para a legitimidade das corporações. Estes além de irrelevantes são arcaicos e contraproducentes no

cumprimento das necessidades e expectativas da sociedade e ainda em suprir e flexibilizar a estrutura para acomodar essas futuras necessidades.

No segundo estágio, considerado o estágio da responsabilidade social, as corporações são compreendidas como organizações que possuem propósitos, e sua natureza econômica não são estáticas, estão em constante evolução e que durante essas mudanças podem ocorrer fatos que o sistema social percebe como efeitos colaterais negativos dessas atividades econômicas, considerando-as inaceitáveis. Sethi (1975, p. 62) argumenta ainda que "o aumento da urbanização em nações industrializadas, tecnologia avançada, e a interdependência da natureza por parte das indústrias, locações, e serviços têm feito as operações até mesmo de plantas únicas produzirem 'externalidades' que não podem ser ignoradas", contudo, outros fatores devem ser considerados na análise estrutural das corporações.

O primeiro é o aumento da oferta de serviços realizados por outras instituições, assumindo, no sistema social, uma prioridade mais alta que os serviços das instituições empresariais. Neste sentido, a maior reivindicação da sociedade tem sido em oferecer serviços que atendam as necessidades básicas do homem, além dos recursos físicos. Segundo é o fato de que a sociedade considera inaceitável a maneira como as instituições empresariais vêm realizando suas atividades, como distribuição de bens, serviços, e renda.

Sethi (1975) considera ainda, que a responsabilidade social não requer uma mudança radical na natureza das atividades ou no padrão de comportamento social corporativo, simplesmente é um passo à frente do tempo. Posteriormente as novas expectativas sociais são classificadas em exigências legais tornando-se legitimas pela sociedade. Além disso, depois de adaptadas, as forças legais, a corporação poderá ser mais flexível em seu padrão de resposta, alcançando maior harmonia com as normas sociais vigentes.

Nesse estágio, o processo de adaptação é somente em parte e serve para que as corporações limitem as mudanças em seu comportamento para as preocupações sociais oriundas de suas ações no mercado, isto é, que estes estão totalmente ou parcialmente relacionados às atividades empresariais. Alguns exemplos do comportamento social corporativo no estágio de responsabilidade social estão: a instalação de dispositivos para remover poluente de chaminés de fábrica; pagamento de compensação imediata e justa para vítimas de poluição ou de danos relacionados ao produto; e assegurando que os consumidores recebam serviços satisfatórios dos produtos que compram (SETHI, 1975).

Nos estágios de classificação do comportamento social corporativo, enquanto o conceito de obrigação social é de natureza reativa, o conceito de responsabilidade social é prescritivo, isto é, incluem na gestão corporativa indicadores que vão além dos propósitos legais estabelecidos (SETHI, 1975). No terceiro estágio, o assunto em termos de responsabilidade social não é como as corporações deveriam responder a pressões sociais, mas qual deve ser o seu papel em longo prazo num sistema social dinâmico (SETHI, 1975; ACKERMAN; BAUER, 1976).

Dessa forma, as corporações que se encontram no estágio três, procuram adaptar o seu comportamento às necessidades sociais, antecipando as mudanças que são prováveis de acontecer em um sistema social no futuro; a empresa deve agir responsavelmente atendendo às expectativas da sociedade e de como os negócios devem funcionar. Essas mudanças podem ser um resultado das atividades atuais das corporações, ou podem ser o resultado do aparecimento de problemas sociais nos quais as corporações têm que realizar um papel importante.

Entretanto, a corporação concentra-se no processo de responsividade social que possui natureza antecipatória e preventiva, desenvolvendo a capacidade de conciliar sua competitividade econômica e sua legitimidade política, conscientes da importância estratégica do seu envolvimento com questões públicas (SETHI, 1975). Assim, as corporações devem iniciar políticas e programas que minimizem os efeitos colaterais adversos das suas atividades no presente ou no futuro, antes que tais efeitos assumam grandes proporções, tornando-se catalisadores para uma onda de protesto contra as corporações. Igualmente, deve desenvolver sua capacidade em preparar e aceitar os desafios que o sistema social considera apropriado para as corporações enfrentarem, minimizando tais impactos, caracterizando essas atividades como responsividade social.

Embora haja uma linha tênue entre descrever os papeis das corporações quanto as suas ações no campo da responsabilidade social e da responsividade social, a principal diferença está em incluir análises mais profundas no sentido de minimizar os impactos negativos das atividades, não em curto prazo somente, mas em um longo prazo. Uma empresa socialmente responsiva usa seus recursos para antecipar as questões sociais e desenvolver políticas, programas e outros meios para lidar com eles. A gestão das questões sociais numa empresa socialmente responsiva está integrada no plano estratégico, em vez de estar atrelada a uma reação ou a uma crise específica (pressões e choques).

As principais vantagens dos estágios estão na capacidade de descrever a evolução da empresa quanto ao incremento de ações sociais, permitindo a avaliação do processo e posterior tomada de decisão e a preocupação com os negócios de longo prazo em função de um sistema social dinâmico. Contudo, ao analisar o modelo, constatam-se limitações nas dimensões utilizadas para avaliar o nível de comportamento social de uma empresa, não englobando todas as funções gerenciais do comportamento destas (FREIRE; SOUZA; FERREIRA, 2008), inclusive a dimensão ambiental.

Tem-se ainda a existência de dimensões que apenas prescrevem o processo de responsividade social (resposta social), necessitando desta forma o desenvolvimento de ferramentas que apontem o nível de responsividade social das empresas.

Outra abordagem sobre o conceito da responsividade é apresentada por Frederick (1978, p. 6) que inclui em seu conceito a afirmação de que a responsividade social é capacidade de uma empresa em responder às pressões sociais, considerando ainda que esse processo possa ser uma segunda fase do desenvolvimento conceitual da responsabilidade social, determinando assim, uma forma de mudar o pensamento acadêmico e gerencial para a execução da responsabilidade social. Para o autor, a RSE deve ser acontecer de três formas, sendo uma delas como o processo de responsividade social (resposta social). Primeiro a RSE_1 referindo-se ao conceito tradicional de responsabilidade da RSE.

A RSE_2 como o foco da resposta social, onde estabelece a capacidade de uma empresa em responder às pressões sociais, envolvendo o ato literal de responder ou de conseguir uma postura responsiva perante a sociedade. É enfrentar as regras, mecanismos, procedimentos e padrões necessários para que o negócio responda às pressões sociais. E a RSE_3 referindo-se a retidão social corporativa, que possui preocupação com a correção moral das ações ou políticas tomadas pelas empresas. O Quadro 02 apresenta um resumo das visões alternativas de responsividade social.

Quadro 02: Visões alternativas de responsividade social

(continua)

RESPONSIVIDADE SOCIAL
Sethi (1975) – Esquema dos três estágios
Propõe três etapas para classificar o comportamento das empresas: obrigação social**,** responsabilidade social **e** responsividade social**. Responsividade social sugere que o importante é que as corporações sejam "antecipadas" e "preventivas". Esta terceira fase está preocupada com os negócios de longo prazo em função de um sistema dinâmico social.**

(conclusão)

RESPONSIVIDADE SOCIAL
Frederick (1978) – RSE_1, RSE_2 e RSE_3
RSE_1 **refere-se ao conceito tradicional de responsabilidade da RSE.** RSE_2 **é foco de resposta. Refere-se à capacidade de uma empresa para responder às pressões sociais.** RSE_3 **refere-se à retidão social corporativa, que se preocupa com a correção moral das ações ou políticas tomadas.**

Fonte: Adaptado de Carroll e Buchholtz (2008, p. 56)

Uma crítica aos conceitos de responsividade social apresentados aos autores é apontada por Carroll (1979) ao observar, no entanto, que a responsividade é conceitualmente inadequada para substituir a RSE, visto que as empresas podem ser muito sensíveis às condições ambientais ou às pressões sociais, porém, podem atuar no processo de forma irresponsável ou antiética.

Entretanto, considerar que as empresas possuem um papel fundamental no sentido de contribuir para o desenvolvimento socioambiental e consequentemente para a sustentabilidade econômica, social e ambiental, será necessário incorporar o conceito de responsabilidade social e ambiental nos sistemas de planejamento e gestão empresariais, além do uso adequado de ferramentas que permitam avaliar seu comportamento socioambiental.

Assim, a avaliação dos resultados empresariais deve ser parte do gerenciamento social, principalmente quando se considera que as estratégias empresariais são dinâmicas e necessitam de monitoramento constante para que não se desvirtuem o seu propósito (SETHI, 1975; GÓMEZ; CASTILLO, 2006). Portanto, uma ferramenta apropriada para analisar as suas variáveis e compreender os elos das relações existentes entre elas é a utilização de indicadores de RSE (CORAL, 2002; CORAL; STROBEL; SELIG, 2004).

2.1.2 Indicadores de comportamento social e ambiental empresarial

Na construção de ambientes favoráveis ao desenvolvimento sustentável faz-se necessária a existência de indicadores para que a atual conjuntura possa ser analisada (LIMA; GÓMEZ; CASTILLO, 2008). Assim, a capacidade do mercado em estabelecer processos que apontem à transparência das ações empresariais é cada vez mais evidente, haja vista a

expressiva quantidade de códigos de ética, de conduta, princípios e técnicas de auditoria criadas por instituições que se notabilizam por padrões de medição de ações e resultados. Tais padrões são desenvolvidos a partir de modelos que avaliam e divulgam informações, que a priori eram financeiras, mas que com o passar do tempo foram ganhando notoriedade em âmbito ambiental e social, completando o tripé do desenvolvimento sustentável. Com o objetivo de auxiliar as empresas neste processo, algumas organizações elaboraram modelos de indicadores de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

A RSE é uma das dimensões do desenvolvimento sustentável que busca operacionalizar esse conceito. Como práxis de gestão, não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir (KAPLAN; NORTON, 2004), daí a necessidade de se criarem instrumentos, ferramentas, modelos e métodos de avaliação do comportamento social e ambiental. Contudo, alguns aspectos devem ser levados em consideração na adoção de indicadores. Para Coral, Strobel e Selig (2004) só haverá o atendimento do seu propósito quando este for transparente, completo, relevante, preciso, neutro, comparável e auditável.

Os indicadores são fundamentais para comunicar, informar ou ainda indicar o progresso em direção a uma determinada meta, como, por exemplo, o desenvolvimento sustentável, mas também, podem ser entendidos como um recurso que deixa mais perceptível uma tendência ou fenômeno que não seja imediatamente detectável (VAN BELLEN 2004, 2006). Dentre eles, destacam-se: os acadêmicos ECP-Social e ECP-Triplo e não acadêmicos como: SA 8000, Balanço Social (BS), Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial, AA 1000 – Accountability, GRI – Global Reporting Initiative, ABNT NBR 16001 e ISO 26000. Ao considerar a relação da responsabilidade social com a *performance* e consequentemente com o comportamento organizacional frente às pressões e choques dos *stakeholders*, estes assuntos são abordados no tópico seguinte.

2.1.2.1 Modelo ECP-Social

A necessidade de uma ampla reflexão sobre as consequências das atividades humanas no planeta tornou-se indispensável no final do último século. Evidências empíricas e científicas em diversas áreas do conhecimento tornaram inquestionável a necessidade de se

moldar uma nova forma de ação individual e coletiva, seja no campo social ou ambiental. No contexto empresarial, é ainda mais recente essa preocupação (BARBIERI, 2007).

A preocupação das empresas com a eficácia dos seus sistemas produtivos, em relação ao meio ambiente era amparada na hipótese de recursos ilimitados. Além disso, a ocorrência de eventos ambientais significativos tais como: o acidente de Bhopal na Índia; o vazamento de óleo do Exxon Valdez no Alaska; e o vazamento de 1,29 milhões de toneladas óleo da Petrobras na Baía da Guanabara, por exemplo, exigiram e exigem uma profunda transformação no comportamento das empresas frente às pressões ambientais (ABREU, 2001). No campo social, houve uma mudança na forma de como os executivos administram, dado ao caráter comportamental e em função do grande poder econômico, social e político das empresas, principalmente, quando a competição ocorre cada vez mais em um ambiente complexo, onde não é mais suficiente oferecer qualidade e preço competitivo e tão pouco ser obediente às leis e ao pagamento de impostos. É necessário que a empresa produza bens e serviços, gere empregos e dê retorno aos acionistas, considerando os aspectos legais e éticos da sociedade.

Neste sentido, as empresas estão compelidas às mudanças nos valores e nas ideologias da sociedade, sofrendo pressões do ambiente em que opera, além de *stakeholders* externos à organização, os quais acabam por influenciar sua *performance* competitiva e consequentemente seu comportamento no mercado. Exemplo disso são as mudanças no comportamento dos consumidores, onde 75% da população concordam que como consumidor, pode interferir na maneira como uma empresa atua de forma responsável (AKATU, 2008).

Este cenário, portanto, em que as empresas competem exige uma minuciosa reestruturação no seu comportamento, principalmente na contribuição de soluções para resolver os problemas sociais e ambientais e uma nova maneira de estabelecer a estratégia a serem adotadas para se manterem competitivas em um mercado (ABREU, 2001).

Com a finalidade de elevar os resultados sociais à mesma categoria do econômico, Pasa (2004) propõe em seu estudo o modelo ECP-Social (Figura 04) apresentado para avaliar a *performance* e o comportamento social empresarial ao identificar os indicadores de Estrutura, Conduta e *Performance* no campo social.

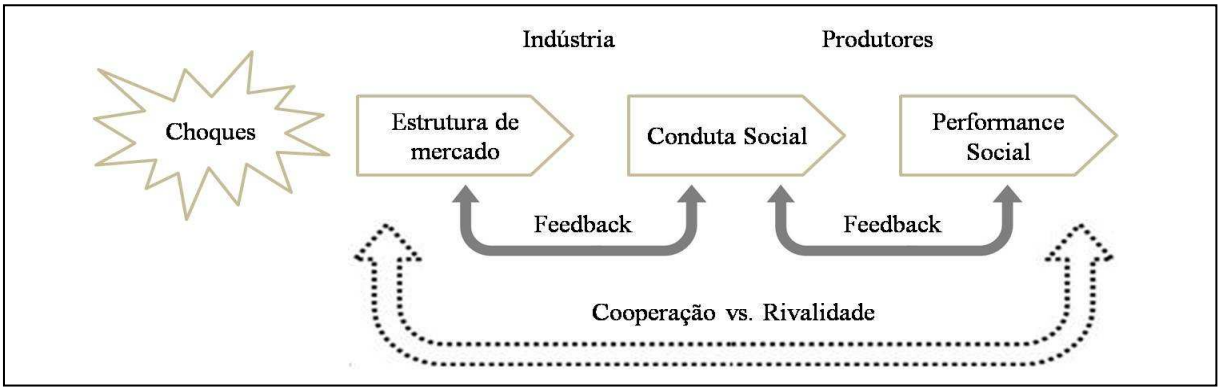


Figura 04: Modelo ECP-Social
Fonte: Pasa (2004, p. 89)

O modelo representado na Figura 04, tem como premissa básica que a *performance* social empresarial é o reflexo das ações e reações dos processos empresariais decorrentes dos padrões de conduta social, que mutuamente dependem da estrutura de mercado em que atua, considerando que a empresa atua em um sistema aberto, no qual interage com outros elementos do ambiente externo, influenciando e sendo influenciado. Gómez e Castillo (2006) ressaltam ainda que essa relação não é considerada linear, e que a influência de uma variável sobre a outra ocorre em vias dupla. Do mesmo modo, o ECP-Social considera a influência dos choques externos (as expectativas que a sociedade possui sobre as empresas), que são caracterizados pela ausência de periodicidade e pela capacidade de gerar influências sobre a estrutura, conduta e *performance* (PASA, 2004).

Para a construção do modelo a autora considerou que cada uma das três categorias dispostas (Estrutura, Conduta e *Performance*) está dividido em: (i) categorias (Estrutura, Conduta e *Performance*) que são compostas por (ii) dimensões; que estão divididas em (iii) grupos de elementos que, por sua vez, são compostos por (iv) indicadores chamados de critérios de análise que objetivam mensurar individualmente as características de cada uma dos elementos (GÓMEZ; CASTILLO, 2006). No entanto, para fins de realização deste estudo, considera-se apenas a dimensão C da conduta social, incluindo os elementos da categoria de conduta social (Quadro 03).

Quadro 03: Dimensões e elementos da categoria de conduta social

CATEGORIA	DIMENSÃO	ELEMENTOS DE CONDUTA SOCIAL	CRITÉRIO DE ANÁLISE
Conduta social	Administração Geral	Valores e compromissos éticos	• Adoção e abrangência da declaração dos valores do código de ética; • Forma de disseminação dos valores e princípios éticos.
		Estrutura organizacional	• Evidencia da prática da gestão participativa; • Valorização da diversidade; • Eliminação da discriminação.
		Controles sociais	• Auditorias internas e externas; • Normas e regras disciplinares.
	Marketing e comunicação	Comunicação com os *stakeholders*	• Comunicação dos danos potenciais dos produtos; • Seleção de elementos de promoção dos produtos, marca e da empresa; • Divulgação dos processos e resultados sociais; • Reclamações de consumidores/ clientes.
	Gestão da cadeia logística	Relacionamento com a cadeia logística	• Exigência do cumprimento da CLT; • Prática da declaração dos Direitos Humanos; • Eliminação do trabalho infantil.
	P & D	Design de produtos	• Seleção de matéria prima alternativas; • Análise do ciclo de vida do produto.
	Manufatura	Qualidade e segurança dos produtos	• Qualidade dos produtos; • Segurança dos produtos.
	Meio ambiente	Tecnologias mais limpas	• Programas de redução de resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas; • Educação ambiental.
	Finanças	Gestão dos recursos financeiros	• Boa governança corporativa; • Política de investimentos sociais.
	Gestão de pessoas	Relações humanas	• Relação com sindicatos e liberdade de associação; • Comportamento frente às demissões e aposentadoria; • Exercício do voluntariado.
		Recursos Humanos	• Participação nos resultados; • Prevenção de doenças ocupacionais; • Existência de programas de desenvolvimento e capacitação profissional e pessoal; • Programas de benefícios.
	Assuntos Políticos	Governo, práticas anticorrupção e influência política.	• Contribuição para campanhas políticas; • Prática anticorrupção e propinas; • Prática de lobby e influência política.
	Assuntos jurídicos	Respeito e prática a legislações	• Trabalhistas; • Consumidor; • Ambientais; • Comerciais; • Fiscais.

Fonte: Pasa (2004, p. 102)

De acordo com a categoria da conduta social (Quadro 03), o modelo constitui-se de um conjunto de dimensões relacionadas que permite a analise da conduta social das empresas,

referente aos processos de administração geral, *marketing* e comunicação, gestão da cadeia logística, pesquisa e desenvolvimento, manufatura, meio ambiente, finanças, gestão de pessoas, assuntos políticos e jurídicos que compõem o *framework*.

Na elaboração das dimensões e dos elementos que compõem a dimensão da conduta social do modelo ECP-Social, foram considerados os indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial, o modelo de balanço social do IBASE, os indicadores do GRI, as normas SA 8000 e AA 1000, o *Global Compact* e os indicadores do *Dow Jones Sustainable Index* e o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

Destaca-se ainda a complexidade e inter-relações existentes nos diversos processos empresariais durante a construção do seu *framework*, pois, outros fatores importantes devem ser considerados, como os vários elementos que definem a dimensão da conduta social que fazem parte de outras dimensões, mesmo que de forma implícita.

Uma das vantagens apontadas pelo modelo é que este contempla indicadores que permite obter opiniões internas e externas, uma vez que apresenta as relações de causa e efeito sobre os *stakeholders* afetados pelos processos empresariais, permitindo desta forma uma avaliação da *performance* e consequentemente da conduta social mais eficaz. O modelo aponta ainda para o gerenciamento das variáveis sociais e a necessidade de se inserir os conceitos de responsabilidade social na tomada de decisão estratégica, para que os impactos dos processos empresariais sejam tratados de forma sistêmica e equilibrados, permitindo o demonstrativo do comportamento social atual, além da possibilidade de projeção do comportamento social futuro da empresa (GÓMEZ; CASTILO, 2006).

Contudo, quando se refere à análise da correlação entre o porte da empresa e o seu comportamento, identifica-se a existência de fatores limitadores, pois o modelo considera apenas os valores sociais brasileiros, e os resultados e as interpretações dos questionários não consideraram o histórico dos valores sociais, mas sim os valores sociais vigentes (PONTES, 2007).

Dessa forma, ao considerar a relação existente entre a conduta social e a necessidade de incorporar indicadores que mensurem a conduta ambiental e consequentemente sua *performance*, a definição da dimensão ambiental, utilizadas para fins de complementação deste estudo, teve como contribuição os indicadores da dimensão da conduta ambiental do Modelo ECP-Triplo apresentados na seção a seguir.

2.1.2.2 Modelo ECP-Triplo

Uma nova forma de comportamento, denominado *triple bottom line* (TBL), tem emergido em virtude da convergência da dimensão econômica, ambiental e social no planejamento estratégico das empresas (ABREU et al, 2008). Dentro do contexto da agenda de sustentabilidade, a questão básica do *triple bottom line* segundo os autores consiste em aproveitar os recursos do setor privado nestes novos imperativos sociais e econômicos, sem comprometer o meio ambiente, e idealmente aumentar os rendimentos econômicos e criar valor para a empresa.

Nesse sentido, Elkington (2001) afirma que o conceito de sustentabilidade vem se tornando parte das principais correntes de discussão sobre a política e as mudanças, em relação às responsabilidades incorporadas na gestão das empresas, entretanto, apresentam uma enorme complexidade em termos econômicos, tecnológicos, sociais e ambientais, conforme mencionando anteriormente. Assim, tomando, como base à necessidade de desenvolver um melhor entendimento sobre a sustentabilidade, bem como suas implicações, as dimensões social e ambiental, dentro de uma mesma estrutura de mercado aberto, foram inseridas no Modelo ECP de análise estrutural da indústria (Abreu, 2001).

O modelo de avaliação da estratégia tripla, apresentado na Figura 05, foi denominado de ECP–Triplo (Estrutura-Conduta-*Performance*) e amplia as dimensões de conduta e *performance* econômica, contemplando agora, os resultados sociais e ambientais.

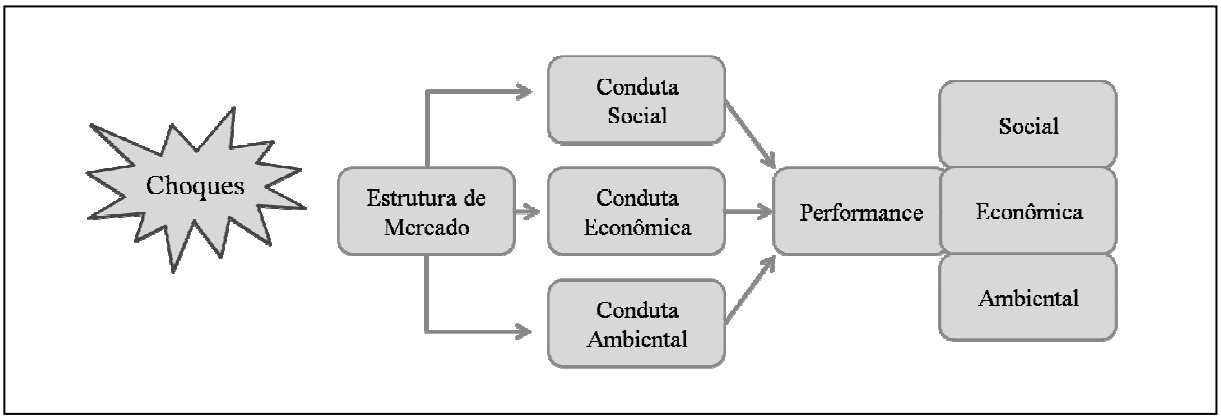


Figura 05: Modelo ECP-Triplo
Fonte: Abreu (2001, p. 63)

Com base no Modelo ECP-Triplo, a empresa atuando nos moldes do desenvolvimento sustentável busca uma *performance* tripla, e para tanto precisa estabelecer condutas claramente sociais e ambientais em todas as suas funções gerenciais. Assim, a dimensão

estrutura do modelo ECP-Triplo apresenta indicadores da estrutura de mercado (economia de demanda e de oferta, cadeia industrial e características socioambientais), e demonstra que elas podem moldar o comportamento empresarial e consequentemente impactar na *performance* empresarial. Os indicadores da dimensão *performance* que segundo Abreu et al. (2008) implicam na tomada de decisões apropriadas sobre o quê, quanto e como produzir, considerando-se: rentabilidade; criação de valor; eficiência (na alocação de recursos e na produção) e participação no mercado. A dimensão conduta do modelo, os indicadores abrangem dimensões econômicas, social e ambiental, em todas as suas funções gerenciais, definidas como administração; pesquisa e desenvolvimento; produção e operação; e *marketing* (ABREU et al., 2008) conforme descritos a seguir:

- Na dimensão da conduta econômica as atividades são relacionadas à estrutura da organização, planejamento dos objetivos e metas, atividades caracterizadas pelo comportamento de preços, pela estratégia utilizada para a propaganda e promoção do produto, pelos compromissos com pesquisa e desenvolvimento, pelo investimento nas instalações de produção, pela competição ou cooperação entre empresas da indústria, além do acompanhamento da legislação tributária.
- Ao determinar a conduta ambiental, Abreu et al. (2008) consideram os seguintes indicadores: os requisitos da ISO 14001; montante dos investimentos ambientais; número de multas e notificações recebidas; resposta às situações de emergência; auditorias conduzidas; alcance dos objetivos e metas ambientais; política ambiental; programas de educação ambiental implementados; exigências ambientais aos fornecedores; e medidas de controle operacional e monitoramento da poluição.

A importância da questão ambiental para a empresa está vinculada ao compromisso com o desenvolvimento sustentável e com a imagem da empresa, lembrando ainda, que para algumas empresas o investimento em meio ambiente pode ser considerado um custo, não havendo a promoção da vantagem competitiva (ABREU et al., 2008).

Seguindo a linha de raciocínio da dimensão ambiental, no modelo ECP-Triplo (ABREU et al., 2008) os indicadores de comportamento social foram estabelecidos considerado-se os requisitos da *Social Accountability* – SA 8000 (Responsabilidade Social SA 8000:2001, além, dos requisitos definidos pelo Instituto Ethos (2008) para definir os *stakeholders* internos e externos (ABREU et al., 2008). Pasa (2004) já argumentava que a dimensão social está relacionada às ações desenvolvidas pela empresa direcionadas às partes

interessadas pelas atividades e consequências empresariais. Assim, nesta dimensão, as empresas se valem de estratégias sociais internas e externas que podem estar relacionadas à educação, saúde, cultura, meio ambiente, qualidade de vida, segurança e saúde no trabalho, erradicação da pobreza e miséria, discriminação, entre tantas outras.

Os *stakeholders* internos envolvem a força de trabalho da empresa, composta de empregados próprios e terceirizados. Já os *stakeholders* externos abrangem a comunidade no entorno da empresa, a sociedade em geral, as organizações governamentais e as não governamentais, os clientes e os fornecedores.

- Nos indicadores de conduta social o modelo apresenta: o montante dos investimentos nos projetos sociais; número de multas e notificações trabalhistas e previdenciárias; número de auditorias sociais conduzidas; alcance dos objetivos e metas sociais; política de responsabilidade social; programas de voluntariado implementados; exigências sociais aos fornecedores, como o combate infantil, a discriminação e o trabalho análogo ao escravo (co-responsabilidade); medidas de controle e monitoramento da segurança e saúde no trabalho, além do relacionamento com as partes interessadas.

Embora o modelo ECP-Triplo represente a amplitude nos estudos da RSE e da sustentabilidade, estudos realizados por Abreu et al. (2008) revelaram que não é possível simplificar o tripé econômico-social-ambiental, proposto por Elkington (2001), para análise de resultados de empresas – em um simples par econômico e socioambiental, visto que há pressões e choques externos distintos nas áreas ambientais e sociais.

Outra limitação na aplicação do modelo triplo envolve um estudo estático, ou seja, não é possível capturar mudanças nas pressões e condutas ao longo do tempo. Além disso, a existência de questionamentos como Quem ou o que produz os choques? Onde está a empresa no modelo? O choque não é direcionado? necessitam ser respondidos.

Entre os modelos apresentados, destacam-se o ECP-Social e ECP-Triplo, que a partir das dimensões do comportamento social e ambiental respectivos, auxiliaram na realização deste estudo. Assim, essas dimensões permitiram nortear as observações, para identificar aspectos da cultura e de ações da empresa relacionadas à RSE e meio ambiente, além de descrever e agrupar as práticas utilizadas pelas empresas de acordo com as mesmas, contribuindo para identificar a interação com os diversos *stakeholders*, bem como o comportamento socioambiental das empresas.

Apesar do *framework* de Estrutura de mercado e *Performance*, dos modelos ECP-Social e ECP-Triplo não serem objeto direto deste estudo, estão estreitamente relacionados com a RSE. Dessa forma, o objetivo do estudo terá como base a dimensão "C – Conduta/ Comportamento" do modelo ECP-Social e ECP-Triplo. Além disso, os dois modelos consideram a teoria dos *stakeholders*.

2.1.3 Outros modelos (não acadêmicos) de indicadores de comportamento social e ambiental empresarial

A existência de outros modelos incluindo os não acadêmicos[2] para a avaliação do comportamento e *performance* empresarial propostos por instituições credenciadas como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, incluindo normas de padrão nacional e internacional, e relatórios sociais e de sustentabilidade são oportunos.

Os modelos de indicadores do comportamento social e ambiental empresarial serão apresentados conforme itens a seguir.

2.1.3.1 SA 8000

A SA 8000 é uma norma em vigor desde 1997, que estabelece padrões para as relações de trabalho, passível de auditoria e certificação. Desenvolvida pela organização não-governamental Norte-Americana *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), hoje chamada *Social Accountability International* (SAI) e que ficou responsável pelo seu desenvolvimento e pela sua supervisão.

Apresenta-se como um sistema de auditoria similar à ISO 9000, mas com requisitos baseados nas diretrizes internacionais de direitos humanos, incluindo a Declaração Universal

[2] Estes modelos são considerados tão relevantes quanto os modelos de base acadêmica, destacando-se por serem, em sua maioria, modelos empíricos. Atualmente, estes modelos são largamente utilizados nas empresas em várias partes do mundo (PASA, 2004).

dos Direitos Humanos da ONU, as convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), bem como as convenções da ONU sobre os direitos da criança. Além disso, a norma SA 8000 é a primeira certificação internacional de responsabilidade social, sendo sua elaboração realizada por grupos de trabalhos que incluem especialistas e representantes de *stakeholders*.

A norma possui como principal objetivo especificar requisitos de RSE auxiliando a organização no desenvolvimento, manutenção e execução de políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar os temas que ela possa controlar ou influenciar; demonstrar para os *stakeholders* que as políticas, os procedimentos e as práticas estão em conformidade com os requisitos da norma; adequar o cumprimento das normas à localização geográfica da empresa, setor da indústria e tamanho correspondente.

Os principais requisitos de responsabilidade social abordados na norma versão 2008 são: Trabalho infantil; trabalho forçado e compulsório; saúde e segurança; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horário de trabalho; remuneração; e sistemas de gestão. Contudo, ao realizar análises, percebe-se que algumas questões que devem ser levadas em consideração, conforme destaca Pasa (2004):

- A operacionalização implica na contratação de auditoria externa, incluindo os custos de creditação;
- A permissão cedida à empresa na exibição do selo/ logotipo da norma como *marketing* da empresa em busca da melhoria da reputação da marca; e
- O foco está no comportamento da empresa com relação ao tratamento concedido aos seus funcionários.

Por fim, a SA 8000 é uma norma de responsabilidade social voltada para a gestão de pessoas e não de produtos ou processos, tratando-se de uma certificação desenvolvida com a participação de sindicatos, empresas e organizações não governamentais, que mescla elementos-chave das convenções da OIT com sistemas de gerenciamento das famílias ISO (LOUETTE, 2007).

2.1.3.2 Balanço Social (BS)

O modelo de Balanço Social (BS) do IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, foi criado em 1997 de forma pioneira pelo sociólogo Herbert de Souza (Betinho), na época presidente do instituto, para incentivar a divulgação voluntária do balanço social, tendo como objeto da sua criação, tornar pública a responsabilidade social e a transparência das empresas junto aos *stakeholders* (internos e externos). O modelo simplificado que foi desenvolvido tem a vantagem de estimular todas as empresas a divulgar seu balanço social, independentemente do tamanho e setor (IBASE, 2009).

No Brasil, a utilização pioneira do BS se reporta a década de 80 com a publicação do balanço social da empresa Nitrofértil localizada no Estado da Bahia (PASA, 2004). Das 63 empresas que publicaram seu balanço no modelo IBASE em 2007, 17, cerca de 27% receberam o direito de utilizar o Selo Balanço Social IBASE/Betinho depois de cumprirem todos os critérios de divulgação estabelecidos por este instituto, incluindo consulta pública que dura 60 dias (IBASE, 2009).

O balanço social do IBASE considera em seu modelo as especificidades dos setores de produção. Nesse sentido, desenvolveu modelos de balanços com indicadores específicos para as pequenas e médias empresas, para organizações do terceiro setor e universidades, para grandes empresas e para cooperativas, cujos propósitos apontam para a definição de um modelo único, simples e objetivo; contribuição na avaliação do próprio desempenho da empresa na área social ao longo dos anos; além desses, utilizar a técnica do *benchmark* entre as empresas do mesmo setor ou de outro, a fim de comparar seus resultados; e comunicar e divulgar as práticas sociais.

A existência de critérios estabelecidos pelo IBASE permite as empresas um padrão de utilização, bem como na forma de divulgação. São eles:

- Que o balanço social seja adotado absolutamente na íntegra;
- Todos os funcionários deverão receber a tabela no modelo IBASE de forma individualizada e nominal em material, publicação ou evento destinado exclusivamente ao tema da responsabilidade social ou balanço social;
- No balanço social entregue aos funcionários deverá constar, adicionalmente, uma mensagem ou carta do presidente/diretor (a) apresentando o documento e destacando a relevância do BS para a empresa e a sociedade; e,

- O balanço social deverá ser publicado em jornal e/ou revista de grande circulação regional e/ou nacional, bem como na página da empresa na internet, quando existir.

Ressalta-se ainda que o selo do IBASE/Betinho não é conferido às empresas de armas, cigarros e bebidas alcoólicas, ainda que preencham todos os requisitos; ou que estejam envolvidas em denúncias e/ou processos judiciais relativos à exploração de trabalho infantil e/ou qualquer forma de trabalho.

Como vantagens para a adoção do balanço social cita-se: a demonstração da transparência e alguns princípios éticos da empresa; agregação de valor a partir de um diferencial para a imagem da empresa, principalmente por consumidores e investidores; a utilização como ferramenta de gestão social, na qual é possível estabelecer metas e realizar *benchmark*; e promoção da inovação, além de demonstrar a capacidade da empresa em se antecipar a mudanças, haja vista o caráter voluntário de sua publicação.

Embora as vantagens citadas anteriormente, Pasa (2004) ressalta que o balanço social do IBASE apresenta indicadores sociais internos relacionados à gestão de pessoas, estrutura organizacional, *marketing* e comunicação, fornecedores, manufatura, meio ambiente, entre outros. Contudo, estes indicadores não são aplicados para todos os tipos de empresas. Destaca-se, por exemplo, os indicadores relacionados ao meio ambiente aos quais apenas as empresas de grande porte estão submetidas.

2.1.3.3 Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial

O modelo de indicadores *Ethos* de Responsabilidade Social Empresarial foi desenvolvido no Brasil em 2000, para servir de ferramenta de autodiagnóstico da empresa, relacionados à prática de responsabilidade social empresarial e a sua incorporação ao planejamento estratégico da empresa, incluindo o gerenciamento dos impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades (INSTITUTO ETHOS, 2008; LOUETTE, 2007).

O modelo está estruturado de modo que permite à empresa alcançar um grau mais elevado de responsabilidade social, à medida que se aplica anualmente. Além disso, fornece parâmetros para os passos subsequentes e, juntamente com os indicadores binários e

quantitativos, aponta diretrizes para o estabelecimento de metas de aprimoramento dentro do universo de cada tema.

O questionário (questões de profundidade, questões binárias e questões quantitativas) de avaliação da empresa quanto ao seu grau de RSE abrange sete grandes temas:

- Valores, transparência e governança;
- Público interno;
- Meio ambiente;
- Fornecedores;
- Consumidores e clientes;
- Comunidade; e
- Governo e sociedade

Esses sete temas são avaliados por meio de dois grupos de indicadores. O primeiro grupo avalia o estágio atual de determinada prática de responsabilidade social, enquanto o segundo utiliza indicadores que contêm elementos de validação e de detalhamento do estágio de responsabilidade social identificado pela empresa (PASA, 2004).

O sistema dos Indicadores também é aplicável às microempresas e pequenas empresas por meio da revisão e adaptação da publicação – Indicadores Ethos/SEBRAE de responsabilidade social empresarial para as Micro e Pequenas Empresas (MPE´s) – lançada pelo Instituto *Ethos* e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no ano de 2003.

Ao analisar os indicadores propostos pelo Instituto Ethos pode-se concluir que:

- A auto-avaliação por meio dos indicadores é de fácil interpretação e aplicação;
- Os resultados permitem a melhoria da tomada de decisão no investimento social; e
- O foco da auto-avaliação está no comportamento adotado pela empresa.

Coral, Strobel e Selig (2004) apontam como limitação do modelo, os indicadores econômicos sem ligação com questões sociais e ambientais. O aspecto ambiental é visto como um dos sete temas do questionário, não possuindo peso equivalente à dimensão social, que no caso dos indicadores tem formatação completa, baseada no Global Reporting Initiative (GRI). Para os autores, a abordagem dos indicadores *Ethos* é de cunho basicamente social, não podendo ser considerada como uma ferramenta de avaliação da sustentabilidade empresarial.

Embora os autores apresentem tal limitação, fica evidente o posicionamento da ferramenta como avaliação da responsabilidade social. Dessa forma, os indicadores *Ethos*

possuem características e ferramentas que possibilitam a análise comparativa das abordagens e para a gestão socioambientalmente responsável.

2.1.3.4 AA 1000 – Accountability 1000

Desenvolvida em 1999, pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA*)*, organização não governamental sediada em Londres, a AA 1000 tem por desafio ser o primeiro padrão internacional de gestão da RSE, além de definir as melhores práticas para a prestação de contas a fim de assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético (LOUETTE, 2008; SIMÕES et al., 2008).

Os padrões de processos da norma associam a definição e a integração dos valores da organização como o desenvolvimento das metas de desempenho organizacional, servindo como uma ferramenta prática para guiar as organizações no aperfeiçoamento e na comunicação da responsabilidade socioambiental empresarial, uma vez que é um processo de sistematização do envolvimento de *stakeholder*, que, por sua vez, legitima a empresa como socioambientalmente responsável.

Assim, por meio desse processo, focado no engajamento da organização com os *stakeholders*, vincula questões sociais e éticas à gestão estratégica e operações do negócio. Logo, o principal ponto chave do padrão AA 1000 é o engajamento dos *stakeholders*, que por meio do aprendizado e do comprometimento com as partes interessadas, busca demonstrar a necessidade das empresas em integrar este propósito aos processos diários das atividades empresariais. A implantação dos processos da norma AA 1000 dá-se em cinco fases: planejamento, levantamento, auditoria, implantação e integração dos *stakeholders*.

A norma é certificável, porém não define padrões de certificação ou desempenho real, mas especifica o processo a ser seguido. Assim, a norma não atesta comportamento ético e socioambientalmente responsável para uma organização, mas garante que a mesma aja conforme a sua missão e valores. A AA 1000 pode ser entendida com um direcionamento em que as empresas possam compreender e melhorar o seu desempenho ético-social e a validade das informações.

A estrutura da norma (*framework*) contém processos e princípios para relatórios, prestação de contas e auditoria que estão relacionados ao GRI, permitindo estabelecer um processo sistemático de avaliação das práticas sociais e de seus resultados.

Sobre a norma, é possível concluir que:

- É certificável, contudo, não define padrões de certificação ou desempenho real, mas especifica o processo a ser seguido; A operacionalização implica na contratação de auditoria externa, incluindo os custos de creditação;
- Gera imagem positiva e um melhor relacionamento com todos os públicos;
- Estabelece a capacidade de medir sucesso e benefícios por parâmetros mais abrangentes (social, ambiental e econômico);
- Transforma sua abordagem de complacência para a de sustentabilidade;
- Permite uma visão geral do que está acontecendo na organização e consequentemente possibilita o gerenciamento pró-ativo de riscos potenciais;
- A permissão cedida à empresa na exibição do selo/ logotipo da norma como *marketing* da empresa em busca da melhoria da reputação da marca;
- O foco está no comportamento da empresa às demandas sociais e o envolvimento das partes interessadas desse processo, mesmo que o comportamento ético e socioambientalmente responsável não sejam atestados pela norma, porém garante que a mesma aja conforme sua missão;
- Não há definição de quem são as partes interessadas, se interno ou também os externos.

2.1.3.5 Global Reporting Initiative

O *Global Reporting Initiative* (GRI) é uma iniciativa de uma organização não governamental holandesa com sede em Amsterdã, cuja missão visa o desenvolvimento e disseminação global das diretrizes aplicáveis para o desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade (*Sustainability Reporting Guidelines)* utilizados voluntariamente por empresas que relatam as dimensões econômica, social e ambiental de suas atividades, produtos e serviços (LOUETTE, 2007; GRI, 2008).

É considerada a primeira iniciativa em escala mundial que visa chegar a um consenso a respeito de uma série de diretrizes de comunicação sobre a responsabilidade social, ambiental e econômica das empresas. A idéia central é estabelecer um padrão global para esses relatórios por meio de princípios e estrutura que permitem às organizações a apresentação geral de seu desempenho econômico, social e ambiental, incluindo, a consistência entre a política de sustentabilidade empresarial e sua efetiva realização. Além disso, propicia a comparação com o mercado, já que estabelece padrões (indicadores) e ainda serve como uma plataforma que facilita o diálogo e engajamento com os *stakeholders* (Quadro 04).

Quadro 04: Contribuição do GRI para os diversos públicos

ATORES	CONTRIBUIÇÕES
Empresas	• Intensificar o diálogo com *stakeholders* e identificar áreas de melhoria, permitindo a visão antecipada de possíveis problemas e oportunidades. • Fortalecer parcerias e construir confiança; possibilitar um diálogo estratégico entre as várias funções dentro da empresa.
ONGs e Sindicatos	• Facilitar o diálogo com empresas, fornecer informações consistentes, possibilitar visão crítica da gestão empresarial.
Investidores	• Avaliação padronizada similar à contabilidade financeira.
Governos	• Complementar a regulamentação.

Fonte: Adaptado de Simões et al. (2008, p. 138)

O conteúdo básico apresentado no Quadro 04, adotado pelo modelo que devem constar em um relatório de sustentabilidade é disposto em três tipos: perfil; informações sobre a forma de gestão; e indicadores de desempenho, e devem considerar: perfil (estratégia e análise, perfil organizacional, parâmetros para o relatório, governança, compromissos e engajamento, forma de gestão e indicadores de desempenho); desempenho econômico; desempenho Ambiental; desempenho Social; práticas trabalhistas e trabalho decente; direitos humanos; sociedade; e responsabilidade pelo Produto.

Os princípios para a elaboração de relatórios de sustentabilidade preconizados pelo GRI são: materialidade, inclusão dos *stakeholders*, contexto da sustentabilidade, abrangência, equilíbrio, comparabilidade, exatidão, periodicidade, clareza e confiabilidade. Contudo, ao efetuar análise crítica sobre o modelo conclui-se que:

- Aplicação é realizada somente em empresas de negócios e, dessa forma, uma maior dificuldade por parte das empresas de menor porte em operacionalizar o modelo;

- Não prever a verificação externa como meio de avaliação da consistência dos resultados produzidos; e
- Não existe garantia cedida pela GRI da credibilidade das informações dos relatórios das empresas.

Ressalta-se ainda, que o modelo não consiste em um código de princípios de conduta, nem um padrão de *performance* e ainda em um sistema de gerenciamento. Além disso, não dispões de instruções para o desenho de dados internos de gerenciamento e sistemas de relatórios, e tão pouco oferece metodologia para a preparação de relatórios, monitoramento e verificação de dados (PASA, 2004).

2.1.3.6 ABNT NBR 16001 responsabilidade social – sistema de gestão

A associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) criou a norma NBR 16001[3], que visa estabelecer requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social. É uma norma brasileira de responsabilidade social que tem caráter de sistema de gestão e propósito de certificação. Assim, a norma permite que a organização formule e implemente política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e outros, seus compromissos éticos e sua preocupação com a promoção da cidadania; promoção do desenvolvimento sustentável, e da transparência nas suas atividades.

A NBR 16001 tem por finalidade proporcionar às organizações os elementos de um sistema da gestão da responsabilidade social eficaz, passível de integração com outros requisitos da gestão, de forma a contribuir para o alcance dos seus objetivos relacionados com o aspecto da responsabilidade social. Não se pretende com a norma criar barreiras comerciais não tarifárias, nem ampliar ou alterar as obrigações legais de uma organização (LOUETTE, 2007; SIMÕES et al., 2008).

Dessa forma, a norma não prescreve critérios específicos de desempenho da responsabilidade social e se aplica a qualquer organização que deseje: implantar, manter e aprimorar um sistema da gestão de responsabilidade social; assegurar-se de sua conformidade

[3] Mais informações http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp

com a legislação aplicável e com sua política da responsabilidade social; apoiar o engajamento efetivo das partes interessadas.

Os requisitos da NBR 16001 são genéricos, para que possam ser aplicados a todas as organizações. Sua aplicação dependerá de fatores como a política de responsabilidade social da organização, a natureza de suas atividades, produtos e serviços; da sua localidade e das condições em que opera (ambiente institucional). Nesse sentido, os objetivos e metas devem ser compatíveis com a política de responsabilidade social da empresa e devem contemplar (mas não se limitar a): boas práticas de governança; combate à pirataria, sonegação e corrupção; práticas leais de concorrência; direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil; direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, de negociação, a remuneração justa e benefícios básicos, bem como o combate ao trabalho forçado; promoção da diversidade e combate à discriminação; compromisso com o desenvolvimento profissional; promoção da saúde e segurança; promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando fornecedores, prestadores de serviço, entre outros; proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras; e ações sociais de interesse público.

2.1.3.7 ISO 26000

A norma ISO 26000 – *Guidance on Social Responsability,* como a norma será chamada estabelece um padrão internacional de diretrizes de responsabilidade social e não servirá de base para a obtenção de selos e certificados (LOUETTE, 2007). Segundo a autora a norma servirá de guia onde oferecerá às organizações diretrizes com o objetivo de estabelecer um padrão par a implantação de um sistema de gestão e conformidade de empresas quanto aos aspectos da responsabilidade social

O Brasil, representado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em conjunto com o *Swedish Standart Institute* (SIS), da Suécia, são responsáveis pela condução dos trabalhos, liderando o Grupo de Trabalho (ISO/ TMB WG – *working group*) de responsabilidade social da ISSO com mais de 430 pessoas de 72 países e 35 organizações internacionais (LOUETTE, 2007). O processo de elaboração da ISO 26000 é inovador dentro da ISO por ter como premissa a construção coletiva do conhecimento e a participação

multistakeholder: consumidores, empresas, governos, organizações não-governamentais, trabalhadores, além de organismos de normalização e entidades de pesquisa.

Segundo Louette (2007), um dos destaques da norma é a ampliação da participação de partes interessadas, em geral excluídas de processos dessa natureza – trabalhadores, consumidores e Organizações Não Governamentais (ONGs) – historicamente elaborados, sobretudo por empresas e organismos de normalização.

Sua finalidade consistirá em apresentar diretrizes de responsabilidade social empresarial (sem caráter de sistema de gestão) e orientar organizações de diferentes portes e naturezas – pequenas, médias e grandes empresas, governos, organizações da sociedade civil, entre outras – a incorporá-las em sua gestão. De acordo com a autora a norma ISO 26000 por se aplicável a diversos tipos de organizações e não somente às empresas, utilizará a terminologia responsabilidade social (RS) e não responsabilidade social empresarial (RSE).

A norma será organizada em oito temas: governança corporativa; direitos humanos; práticas laborais; meio ambiente; questões relativas ao consumidor; práticas leais de operação; e desenvolvimento social e terá como escopo: ajudar uma organização a tratar de suas responsabilidades sociais; fornecer diretrizes práticas relacionadas à: operacionalização da responsabilidade social; identificação e envolvimento de partes interessadas; aumento da credibilidade de relatórios e reivindicações feitas sobre RSE.

Dessa forma, nota-se que embora tais modelos não acadêmicos apresentem indicadores de RSE, ainda não há um modelo que permita às empresas obterem indicadores de RSE específicos que possibilitem a mensuração de ações socioambientais próprias da empresa. Entre algumas limitações encontradas pode-se citar a ausência de clareza dos modelos, que indicam princípios e dimensões que necessitam de definições dos elementos que os formam, como exemplo pode-se citar o de como mensurar os critérios de classificação de uma empresa em seu processo de responsividade social (resposta social) junto ao ambiente e aos *stakeholders* internos e externos, ou ainda, como mensurar o seu impacto social.

No entanto, ao considerar a relação da responsabilidade socioambiental com a gestão das organizações, bem como sua relação com os diversos s*takeholders*, este assunto será abordado no tópico seguinte.

2.2 Teoria dos stakeholders

Novas indagações sobre a RSE originaram-se de preocupações com o bem-estar humano e com o meio ambiente, bem como, da influência das empresas, sobretudo das multinacionais, uma vez que seu poder crescente excede o dos Estados Nacionais (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

Steiner e Steiner (2006) em seu conceito de RSE compreendem que o dever de uma empresa em gerar riqueza de forma a evitar potenciais danos, além de proteger e/ou melhorar os ativos da sociedade são necessários. Da mesma forma, os autores esclarecem que as empresas possuem funções básicas que vão além das suas funções econômicas e legais. Assim, indo na mesma linha de argumentação, Barbieri e Cajazeira (2009) entendem que a RSE centrada na função econômica da empresa não seria mais suficiente na orientação das suas atividades e negócios. Se *a priori* o principal interesse dos *stockholders* era o retorno financeiro gerado pelo empreendimento, em um novo papel, devem considerar o comportamento socioambiental das empresas, por ser indicador de boa gestão, além de fortalecer a marca e diminuir os riscos (DEMAJOROVIC, 2003; OLIVEIRA, J., 2008).

Dessa forma, ocorre a expansão do conceito de RSE para além relação entre acionista e dirigente, a partir da compreensão de que outras partes interessadas afetam e são afetadas por suas ações. De acordo com Nascimento, Lemos e Mello (2008, p. 96) os autores explicitam que “se no passado o cliente era ‘rei’, no futuro todos os atores do microambiente terão tanto poder quanto o mesmo”. Assim, os debates sobre a teoria do acionista teve por base abordagens de gestão direcionadas a visão sistêmica, uma vez que dão ênfase ao ambiente da empresa, compreendendo sua constituição a partir de diferentes segmentos da sociedade com expectativas e interesses próprios, que devem ser identificados por seus dirigentes para adequar suas respostas e consequentemente seu comportamento (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

A teoria dos *stakeholders*, que tem como critério de gestão estratégica organizacional dinâmica, baseada na ética (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; FREEMAN, 1984; FREEMAN; PHILIPS, 2002) não requer apenas um entendimento dos tipos de influências que os *stakeholders* exercem sobre as empresas, mas também como as empresas respondem a essas influências (ROWLEY, 1997).

Harrison e Freeman (1999) já argumentavam que a sensibilidade ética, a concorrência e a mídia combinadas, têm o hiperativo de criar situações difíceis na tomada de decisões. Se

por um lado, os gestores têm que elaborar estratégias que permitam tornar sua organização competitiva na economia global, ou seja, proporcionar elevados retornos aos acionistas, por outro, muitos *stakeholders* estão conquistando credibilidade, influencia e poder, e na visão destes, essas estratégias são consideradas ofensivas.

Um dos conceitos mais utilizados é o estabelecido por Freeman (1984, p. 25) que define *stakeholder* como sendo "qualquer grupo ou individuo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa". Corroboram com essa definição: Donaldson e Preston (1995); Mitchell, Agle, e Wood (1997); Rowley (1997); Harrison e Freeman, (1999); Rowley e Moldoveanu (2003); Barbieri e Cajazeira (2009). De acordo com Clarkson (1995), *stakeholders* são pessoas ou grupos que possuem algum tipo de reivindicação, posse, direito ou interesse numa organização e em suas atividades num determinado período.

Embora o foco para identificar e relacionar as necessidades individuais dos *stakeholders* seja apropriado, esta análise não pode ser desenvolvida somente para predizer o comportamento das empresas, uma vez que, cada empresa possui em sua gestão relacionamentos diferenciados com seus *stakeholders*. Contudo, ao serem avaliadas pela gestão eficaz ou não com os seus *stakeholders* passam a estar mais atentas, a analisar os riscos existentes nessa relação. Dessa forma, a análise dos *stakeholders* e suas inter-relações são consideradas por muitos autores como parte integrante do desempenho econômico e social (HARRISON; FREEMAN, 1999; FREEMAN; PHILIPS, 2002; CARROLL, 1979; SAVITZ, 2007).

A construção de uma estratégia orientada para a relação com *stakeholders*, deve incluir dois fatores relevantes para os gestores: a) o tipo de responsabilidade social que irá se configurar como um ponto forte da empresa, levando-se em consideração a sinergia existente entre a cultura e as demandas da comunidade onde ela está inserida e b) o reconhecimento ou identificação de seus *stakeholders* efetivos e potenciais (SIMÕES et al. 2008). Do mesmo modo, a permanência das organizações e o contínuo sucesso em seus mercados dependerão da acuidade de seus gestores em produzir riqueza, valor, ou de satisfazer as necessidades daqueles que compõem o grupo de interessados (CLARKSON, 1995).

Apoiado na perspectiva de Preston (1990) onde há o agrupamento dos *stakeholders* em função do seu grau de necessidade e interesse, Oliveira, J. (2008) ressalta a importância do gerenciamento dotado de instrumentos apropriados para o relacionamento e lida na complexa participação de diversos *stakeholders* da sociedade e seus interesses distintos. Clarkson (1995) considera dois grupos distintos de *stakeholders:* os primários e os secundários, de

acordo com a natureza da sua influência sobre a empresa, bem como, os direitos, objetivos, expectativas e responsabilidades distintas. O autor compreende ainda que a empresa é considerada um sistema primário de grupos de interessados, reunidos num conjunto complexo de relações intergrupais.

Os grupos primários ou prioritários de interesse podem ser compreendidos como aqueles cuja participação contínua é essencial para a sobrevivência da organização, caracterizando um elevado nível de interdependência com a empresa. Comumente são compostos de acionista/ proprietário também conhecidos como *stockholders,* investidores, empregados, clientes, fornecedores, incluindo o grupo de interesse o qual fornece infraestrutura e mercado, formado pelo governo e comunidade (CARROLL, 1991). Do mesmo modo, Clarkson (1995) conclui seu agrupamento ao definir os grupos secundários de interesse como sendo os *stakeholders* que não estão envolvidos nas operações empresariais e tampouco essenciais para a sua sobrevivência. Como exemplo tem-se os meios de comunicação social, que podem mobilizar a opinião pública a favor ou contra uma empresa.

Existe ainda o agrupamento apresentado por Nascimento, Lemos e Mello (2008), que dividem os *stakeholders* em dois grandes grupos: externos e internos. Segundo os autores, *stakeholders* externos podem ser classificados como qualquer grupo que tenha um interesse real ou potencial, ou que interfira de alguma forma na capacidade da organização de alcançar seus objetivos, mas que está fora da organização. São eles: entidades reguladoras do setor; fornecedores; franqueadores e franqueados; cedentes de tecnologia, marcas e patentes; clientes; comunidade atuante e da circunvizinhança; sindicatos dos trabalhadores e associações de classe; mídia e formadores de opinião pública; organizações não-governamentais; parceiros; poder público em suas esferas; representantes ou distribuidores de produtos/serviços; além de prestadores de serviços e terceirizados. Por outro lado, os *stakeholders* internos compreendem os públicos que estão dentro da organização, fazendo parte do ambiente interno, acionistas; sócios da organização; diretores; empregados; estagiários; e voluntários (CORAL, 2002; NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008).

Dessa feita, conclui-se que no ambiente organizacional a existência de relações de interdependência entre os diferentes aspectos socioambientais, os *stakeholders* e a própria organização, normalmente salientado por influências que ocorrem em vias de mão dupla que resultam em um maior ou menor grau de poder da organização principalmente com os *stakeholders,* tem ressaltado, a importância do papel que estes exercem sobre a empresa, incluindo suas pressões e choques, tornando-se relevante perceber quais *stakeholders* devem

ser considerados pelas empresas e do mesmo modo, quanta atenção deve ser direcionada a eles (FALCÃO; SANTOS; GÓMEZ, 2008).

Nesse sentido, o aprofundamento dos estudos que ressaltam a teoria dos *stakeholders* torna-se oportunos. Contudo, na tentativa de compreender melhor como as empresas estabelecem essas relações, bem como as pressões e choques que os *stakeholders* exercem sobre o comportamento socioambiental das empresas, torna-se necessária a compreensão dos seus atributos e saliência, conforme seção a seguir.

2.2.1 Atributos dos *stakeholders*

A gestão social e ambiental de uma empresa ou organização não pode ser compreendida como ações isoladas, devendo ser estabelecidas por meio do envolvimento de todos os *stakeholders*, sendo necessária sua identificação, e a compreensão de seus interesses, da sua legitimidade e da sua compatibilidade com os propósitos organizacionais. O discernimento desses atores permite a empresa estabelecer relacionamento e parcerias que poderão melhorar a sua *performance*, uma vez que, o empoderamento dos *stakeholders* demanda transparência nas atividades e ações organizacionais (FROOMAN, 1999).

Nesse sentido, as empresas buscam a interação com os *stakeholders* como uma maneira de tentar sua legitimação perante eles e a sociedade. Para isso, as empresas tem se esforçado na tentativa de mudar a forma como agem e tomam suas decisões. Assim, mesmo que a empresa incorpore benefícios aos *stakeholders* em suas ações, caso não haja interação na hora da decisão ou comunicação dos resultados, possivelmente continuará faltando legitimidade (OLIVEIRA, J., 2008).

Um dos maiores problemas que ocorre com a expansão dos grupos de interesses nas organizações empresariais é a inexistência de limites para o seu surgimento, tendo como pressuposto de que qualquer pessoa ou grupo pode ser parte interessada, mesmo que não compre seus produtos, não trabalhe para ela ou até mesmo resida em seu entorno. Neste sentido, não são as organizações que escolhem quem tem interesse nelas, mas sim as pessoas ou grupos que manifestam ou expressam interesses na organização (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009; SIMÕES et al., 2008).

Além disso, destaca-se a existência de diversos graus de importância e legitimidade, onde cada parte interessada possui diferentes níveis de urgência nas suas demandas. Para Oliveira, J. (2008, p. 99), os *stakeholders* são diferentes, “eles devem ser tratados diferentemente, mas todos têm de ser escutados e, de alguma forma, levados em consideração em suas demandas e nas ações da empresa”. Nesse contexto, a caracterização dos *stakeholders* não é o único desafio imposto às empresas. Há ainda outra atividade tão necessária quanto a caracterização, que é a de identificar e classificar quais são os *stakeholders* mais relevantes ou urgentes que influenciam o seu processo de tomada de decisão.

Nesta perspectiva, o modelo de Visibilidade dos *stakeholders* proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) apresenta-se como uma ferramenta dinâmica, além de permitir não só a identificação dos *stakeholders* (partes interessadas e/ou afetadas), mas também, a sua saliência (importância) relacionada a atributos (características) socialmente construídos numa realidade e variáveis a cada ator relacional consciente ou não de sua posse. Para Falcão, Santos e Gómez (2008) se combinados, geram uma tipologia capaz de proporcionar visibilidade aos gestores organizacionais das suas prioridades, alegações e implicações.

Dessa forma, o modelo, demonstrado na Figura 06, permite aos gestores das empresas uma visão que vai além da simples identificação dos *stakeholders.*

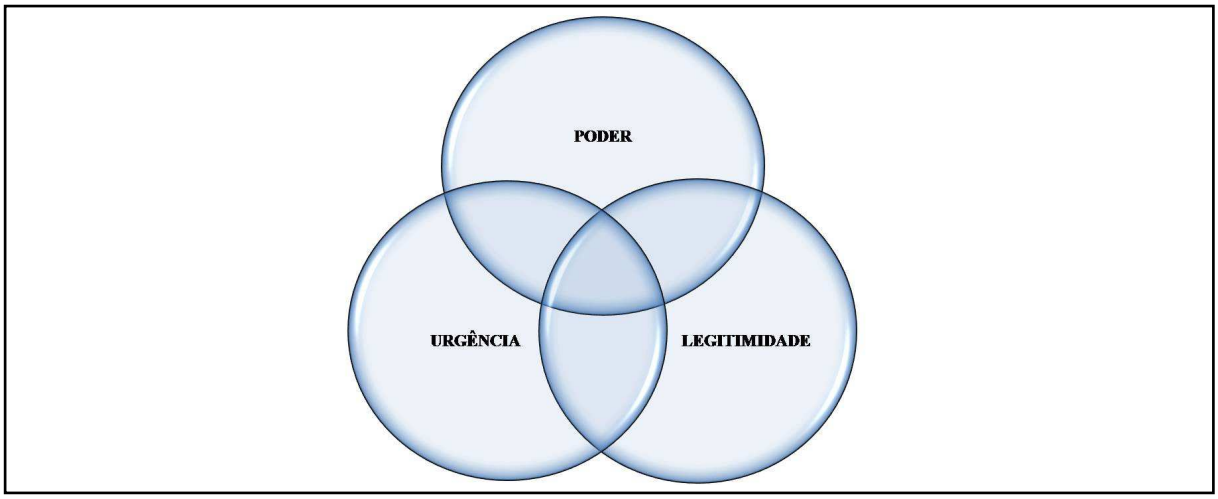


Figura 06: Classificação qualitativa de *stakeholders*: atributos
Fonte: adaptado de MITCHELL, AGLE e WOOD (1997, p. 872)

Os três atributos (Figura 06) visam facilitar a compreensão da situação específica em que gestores devem priorizar as relações entre empresa e *stakeholders*. São eles: **poder** de influência determinado pelo tipo de recurso utilizado no seu exercício (coercitivo, utilitário e

normativo), **legitimidade** relacionada com amplitude analítica individual, social e organizacional; e **urgência** da alegação dos interessados mediante credibilidade dada pela empresa ao momento e a sua importância (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; OLIVEIRA, 2008).

A dinâmica de apoio à teoria de identificação dos *stakeholders* e de visibilidade deve considerar várias outras implicações de poder, legitimidade e urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Dentre elas, destacam-se que os atributos são variáveis, e não estado estacionário (estático); que os atributos são socialmente construídos, e não um objetivo; e o indivíduo ou entidade pode não ser consciente de possuir o atributo ou, se consciente da posse, não pode escolher e explicitar qualquer comportamento. Dessa forma, mesmo se tratando de um fato socialmente construído, o atributo **urgência** por si só não garante visibilidade dos *stakeholders*, não sendo considerado um atributo em estado de equilíbrio como o **Poder** e a **Legitimidade**; que quando combinados, torna-se um catalisador dessa visibilidade.

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), a urgência contribui para movimentar o modelo de estático para dinâmico, isto é, confere estados de necessidades dependendo da atenção requerida pelos *stakeholders* como imediatas ou urgentes. Sua credibilidade é aferida pelos gestores de empresas que necessitam harmonizar na tomada de decisão seus interesses e expectativas, além do escopo dos demais *stakeholders* (FALCÃO; SANTOS; GÓMEZ, 2008). Segundo os autores, estas características dos atributos são importantes para a teoria do dinamismo, ou seja, fornecer um quadro preliminar para a compreensão de como os *stakeholders* pode ganhar ou perder a sua importância para os gestores das empresas.

O Quadro 05 apresenta as relações entre os atributos de visibilidade proposto pelos autores, de acordo com seus campos ou domínios.

Quadro 05: Palavras-chave na teoria dos *stakeholders* identificação e saliência

(continua)

CONSTRUÇÃO	DEFINIÇÃO
Stakeholders (Partes interessadas)	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização
Atributo 1: Poder	Relacionamento entre atores sociais, na qual um ator social, A, pode obter outro ator social, B, e realizar algo que não teriam feito sozinhos. Capacidade de produzir determinado efeito.
Bases teóricas do poder	• Coercitiva – força/ ameaça • Utilitarista – material/ incentivos (incluindo financeiro) • Normativa – influências simbólicas (status, aceitação, prestígio e estima)

(conclusão)

CONSTRUÇÃO	DEFINIÇÃO
Atributo 2: Legitimidade	Percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são propriamente ditas desejáveis, ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído por meio de valores, crenças e definições.
Bases teóricas da legitimidade	• Individual • Organizacional • Sociais
Atributo 3: Urgência	O grau em que as partes interessadas possuem uma atenção imediata. Urgência é o estado de equilíbrio entre os dois primeiros atributos
Bases	• Sensibilidade ao tempo: grau em que é gerido o atraso no atendimento à reivindicação que se torna aceitável pelos *stakeholders.* • Criticidade: crédito com as partes interessadas
Intersecção de atributos: Saliência	Grau em que os gestores dão prioridade às correntes alegações dos *stakeholders*.

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 869)

O Quadro 05 apresenta o construto-chave de palavras que definem e caracterizam os atributos de cada stakeholders. Dessa forma, os gestores que necessitam compreender como a relação da empresa é estabelecida com os seus *stakeholders*, bem como a sua importância, têm origem na proposta positiva de que a saliência está pautada na acumulação dos atributos dos *stakeholders*.

Do mesmo modo, essa relação estipula atributos únicos (poder, legitimidade e urgência) e que combinados em pares ou em trio: Poder e Legitimidade; Poder e Urgência; Legitimidade e Urgência; e Poder/Legitimidade/Urgência conferem dinâmica ao modelo (AGLE; MITCHELL; SONNENFELD, 1999; LENOX; EESLEY, 2006). Portanto, essas intersecções são as saliências ou grau de importância dos interessados e desdobra a proposta anterior em três novas proposições condutoras à teoria dos *stakeholders* (Figura 07).

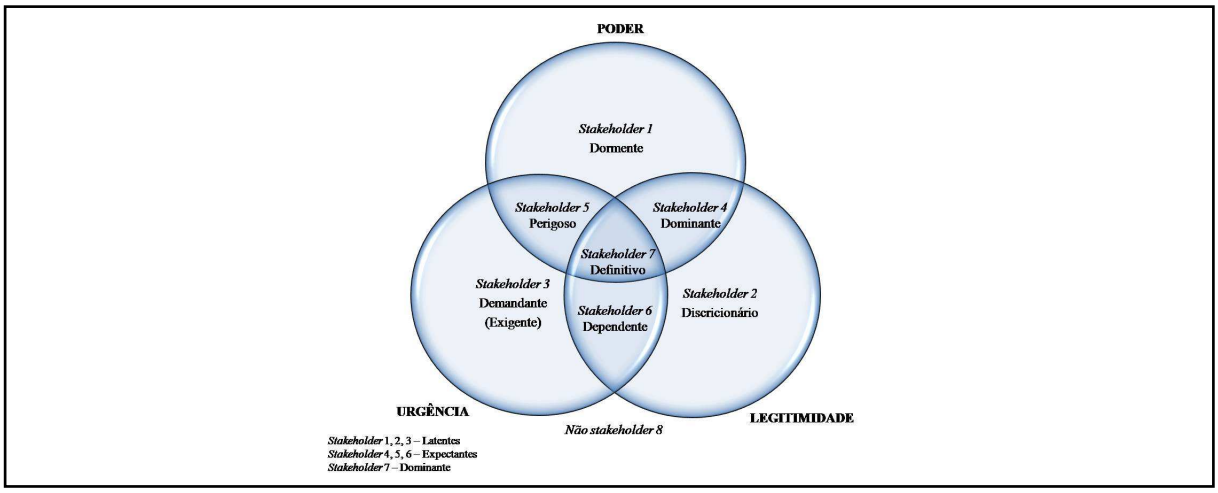


Figura 07: Tipologia dos *stakeholders:* atributos de visibilidade
Fonte: adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

A primeira proposta condutora afirma que a saliência dos *stakeholders* é reduzida quando somente um atributo é compreendido pelos gestores, caracterizando uma latência. Neste sentido, tal categoria tem pouca ou nenhuma interação com a empresa e é distribuída em três segmentos: *stakeholders* dormentes, discricionários e demandantes e/ou exigentes – 1, 2 e 3 respectivamente (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Os dormentes são particularizados pela ausência do uso de poder, não tendo um relacionamento legítimo ou pedido urgente; os discricionários são compostos pela legitimidade e falta de poder influenciador e de reivindicações urgentes; e, por fim, aos demandantes e/ou exigentes faltam poder e legitimidade ou a sua habilidade em adquiri-los, onde a insuficiência da urgência leva o *stakeholder* para além da latência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A segunda proposta trata da saliência das partes expectantes ou mais qualitativas na zona de visibilidade. A saliência é moderada quando há a união de dois atributos percebidos pelos gestores que passa de uma postura passiva a uma ativa, ampliando sua capacidade de resposta. Os *stakeholders* expectadores têm como segmentos: *stakeholders* dominantes, *stakeholders* perigosos e *stakeholders* dependentes – 4, 5 e 6 respectivamente (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Os dominantes agrupam poder e legitimidade, sem reivindicações urgentes, tendo sua influência na organização assegurada; os dependentes são caracterizados pela urgência legítima de suas reivindicações, não possuindo o poder, mas obtendo grande potencial para consegui-lo, num evidente dinamismo; e os expectadores perigosos que configuram poder e

urgência, carentes de legitimidade, possivelmente coercitivo e violento, podendo tornar-se um perigo real à empresa (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Por fim, a terceira proposição da visibilidade tem sua compreensão sobre como a saliência dos *stakeholders* é elevada devido a combinação dos três atributos percebidos pelos gestores das empresas, denominada como *stakeholders* definitivos. Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) estes devem ser a prioridade a ser assistida pelos gestores das empresas, evidenciando como um movimento dominante dessas partes dentro dessa categoria.

Além disso, as relações são dinâmicas, mudando conforme a situação e pretensão dos *stakeholders*, dessa forma, eles adquirem ou perdem atributos, podendo deslocar-se entre as categorias. Essa habilidade de visibilidade e dinamismo sistemáticos aponta implicações aos *stakeholders*, inclusive às empresas (OLIVEIRA, J., 2008).

Do mesmo modo, estudos que permitam identificar como as relações são estabelecidas, incluindo sua dinâmica e seus atributos são propícios. Além disso, outros fatores devem ser considerados como complemento deste estudo, como por exemplo, as pressões e choques que os *stakeholders* exercem sobre o comportamento socioambiental da empresa e de que como esses podem interferir nessa dinâmica.

2.3 Pressões e choques externos à organização

O Século XX é marcado por grandes conquistas científicas e tecnológicas, além do crescimento da consciência da sociedade em relação aos problemas sociais e à solução para enfrentar a degradação do meio ambiente decorrente do desenvolvimento. Ocorreram melhorias significativas de qualidade de vida para uma parte da população mundial, em especial para aqueles que viviam em ambientes em que se associavam o crescimento econômico (capitalismo) com melhoria da saúde, de sistemas de transporte, de educação e de comunicação, além de moradia.

Porém, a contrapartida para obtenção dessas melhorias tem sobrecarregado os sistemas naturais e as condições de vida da maioria de outros seres humanos para os quais o progresso não chegou à forma desejada. Muito desses sistemas – bacias hidrográficas e oceânicas, reservas florestais e de vegetação, solos, depósitos de água doce e recursos energéticos naturais – que durante um longo período alcançaram equilíbrio delicado na terra vem sendo

apropriado de forma progressiva e destrutiva (BARTHOLO et al., 2004; FERREIRA; BARTHOLO, 2005).

Nessa linha de argumentação, Elkington (1994) salienta a responsabilidade das empresas para com as condições de vida no planeta, aponta que as mesmas devem adotar postura e comportamentos socioambientais voltados à sustentabilidade. O autor ressalta ainda, que as organizações devem superar a ênfase explicita e limitada dada pela lógica do *Single Botton Line* (SBL), isto é, a sustentabilidade financeira de suas ações (foco exclusivo no interesse econômico dos proprietários e acionistas). Ainda do seu ponto de vista, as empresas devem ousar o desafio da postura complexa e multidimensional de uma sustentabilidade econômica, ambiental e social – a lógica do *Triple Botton Line* (TBL) – em que uma rede de interlocutores – acionistas, funcionários, meio ambiente, sociedade, clientes, concorrentes – tem suas necessidades e valores levados em consideração.

O maior desafio do desenvolvimento sustentável é a compatibilização do macro com o micro, de construir indicadores que permitam o entendimento do todo e sua direção de uma maneira mais geral, e fornecer para o nível micro – onde ocorre a tomada de decisão – as informações importantes para as necessárias correções de rota (RUTHEFORD, 1997).

Dessa forma, a reflexão sobre o tema responsabilidade social e ambiental, juntamente com a pressão exercida em prol do desenvolvimento sustentável e consequentemente a sobrevivência do planeta, levou ao crescimento da consciência sobre os problemas de ordem socioambientais gerados por padrões de vida incompatíveis com o processo de regeneração do meio ambiente, impactando diretamente nas condições em que as empresas operam, não apenas as formas de produção, mas também nas preferências e expectativas de uma grande diversidade de grupos de interesse – consumidores, competidores, organizações sociais e ambientais, populações tradicionais, fornecedores etc. – denominados *stakeholders* (ELKINGTON, 2001; VAN BELLEN, 2006; ALMEIDA, 2007; SACHS, 2007).

Esses têm exercido elevada pressão e choques sobre os rumos estratégicos das organizações e estabelecendo novo padrão de comportamento socioambiental. Do mesmo modo, a preocupação global quanto às questões ambientais e consequentemente sociais, foram transferidas às empresas em forma de pressão conforme financeira, por meio do qual, bancos e as demais instituições evitam investir em negócios cujo perfil ambiental seja inadequado e pelo crescente aumento de normas e restrições para a proteção ambiental, comerciais, indicados pela pressão dos clientes e consumidores (CAJAZEIRA, 1998).

Na visão de Pasa (2004, p. 47), “uma sequência de elos no cenário da (r) evolução social constituem-se em forças e pressões que exigem das empresas um realinhamento das suas estratégias, configurado por meio das demandas e expectativas da sociedade, legislação, turbulência do ambiente externo e grupos de interessados”. A autora apresenta no Quadro 06 as mudanças ocorridas durante as últimas décadas, principalmente nas fases de demandas e expectativas em que grupos de envolvidos e impactados se organizaram para pressionar empresas e governos, ocasionando o surgimento de legislações, comportamentos, barreiras e oportunidades, além de, alterar o ambiente externo e provocar a ruptura dos paradigmas daquele momento.

Quadro 06: Cenários e principais fatores de pressões sobre as empresas brasileiras

Período / Pressão	Décadas de 40 e 50	Década de 60	Década de 70	Década de 80	Década de 90...
Demandas da Sociedade	Novos produtos e tecnologias	Expressão da arte e cultura	Fim da ditadura militar Movimentos sindicais	Re-democracia Abertura econômica	Proteção ao meio ambiente Solidariedade Cidadania
Expectativas da sociedade	Direitos sociais e trabalhistas	Revolução cultural Movimentos contracultura e estudantis	Liberdade de expressão	Movimentos ambientalistas	Movimentos sociais Sociedade Global
Legislação	Consolidação das Leis trabalhistas Direitos humanos	Atos Institucionais – A.I. de 1964, 1965 A.I. de 1968	Conferência de Estocolmo	CONAMA[4] Nova Constituição Federal Código de Defesa do Consumidor	Rio 92 Protocolo de Kyoto[5]
Ambiente externo	II Guerra Mundial Invenção do microship e da energia nuclear	I Crise do Petróleo Invenção do raio laser	II e III Crises do Petróleo Energias alternativas	Expansão da Globalização	Explosão da Internet Informação e multimídia Neoliberalismo
Principais Grupos envolvidos e impactados	Governo Trabalhadores	Artistas Femininas Minorias Estudantes	Pacifistas Sindicalistas Trabalhadores	Ambientalistas Movimentos religiosos	Minorias raciais

Fonte: Pasa (2004, p. 47)

Nesse sentido, as pressões podem ser consideradas constantes e estão relacionadas à estrutura das empresas, oriundas principalmente do macroambiente (BOWDITCH; BUONO, 2006). Estas devem estar preparadas para administrar a tensão inerente aos seus próprios

[4] Foi instituído pela Lei 6938/81 e é órgão consultivo e deliberativo do Sistema Nacional do Meio Ambiente. Mais informações ver www.mma.gov.br/port/conama/index.cfm

[5] Conferência das Nações Unidas que discutiu e acordou a redução de emissões de dióxido de carbono na atmosfera. Mais informações ver http://unfccc.int/resource/kyoto_protocol/items/2830.php

interesses e àqueles dos *stakeholders*. Do mesmo modo, Abreu (2001) argumenta que na forma dinâmica, as mudanças ocorrem porque as empresas estão submetidas a eventos significativos que exigem respostas no comportamento, com reflexos na *performance* e na estrutura de mercado, denominando-os de choques, que segundo a autora "são basicamente oriundos de inovações tecnológicas, da ação governamental e de mudanças no comportamento social" (ABREU, 2001 p. 38).

Os choques externos à empresa são considerados forças momentâneas que exercem pressão sobre a estrutura das empresas, refletindo diretamente no comportamento econômico, social e ambiental empresarial (ABREU, 2001; ROSA, 2001; PASA, 2004). Nesse sentido, os choques externos, presentes num ambiente de constantes mudanças devem ser incorporados aos mecanismos de análise dos processos empresariais, pois estes influenciam de alguma forma a estrutura da indústria, podendo alterar a competitividade de todo o sistema (ROSA, 2001). Assim, as empresas passam a perceber o diferencial competitivo que pode surgir à medida que as dimensões sociais e ambientais são incorporadas na gestão estratégica dos negócios, principalmente em razão da crescente mobilização socioambiental e da pressão de organismos internacionais e nacionais, instituições de financiamento, governos e clientes.

Assim, os choques causados pela ação governamental são provenientes do seu poder em pressionar e/ou incentivar as empresas a adotar às suas políticas e diretrizes. Some-se a isto a fiscalização e a criação de leis como as relacionadas ao meio ambiente, direito dos consumidores e trabalhadores elevam as ações governamentais a um nível de influência externa capaz de mudar o rumo da estrutura da indústria (ROSA, 2001; PASA, 2004). Igualmente ocorre com a mudança de comportamento dos consumidores frente à mudança no seu estilo de vida e de gosto (ROSA, 2001).

Existem ainda aqueles causados pelas demandas da sociedade, provenientes do anseio de que as empresas sejam justas em suas relações com as partes interessadas, e que promovam o desenvolvimento sustentável, proporcionando a geração de riquezas econômicas sem perder de vista a proteção ao meio ambiente e a justiça social (PASA, 2004). Acrescentam-se ainda os choques relacionados aos aspectos econômicos e a própria relação com as transformações tecnológicas.

Portanto, as pressões e choques devem ser compreendidos como um processo evolutivo, em que para cada estágio do ciclo de vida da organização sempre haverá objetivos a serem conquistados. "É nesse processo evolutivo que as ferramentas de gestão e divulgação da responsabilidade socioambiental se inserem como instrumentos de orientação e de atuação

em busca da legitimidade e consequentemente da sustentabilidade" (SIMÕES, 2005, p. 10). Na tentativa de compreender melhor como as empresas respondem às essas expectativas, serão abordados na seção seguinte, aspectos relacionados ao comportamento socioambiental.

2.4 Comportamento socioambiental

A discussão atual da responsabilidade social empresarial emergiu tendo como pano de fundo a sua evolução como um aspecto da sociedade contemporânea. Tem seu princípio com a ampliação dos eventos que vêm ocorrendo para promover um equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, e pelas novas expectativas e demandas da sociedade (ELKINGTON, 2001; SIMÕES et al., 2008).

Assim, o crescimento da responsabilidade socioambiental como um aspecto da sociedade contemporânea origina-se como extensão dos eventos que possibilitem a promoção de uma equidade entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, e pelas novas expectativas e demandas da sociedade (PASA, 2004). Nesse sentido, as empresas estão sujeitas às mudanças nos valores e no comportamento da sociedade, que por meio das pressões do ambiente e dos grupos sociais externos à organização, influenciam seu comportamento e *performance* socioambiental.

O foco da mudança deu-se a partir dos aspectos morais, dos valores e padrões de conduta que as empresas utilizavam no processo de resposta aos impactos sociais e ambientais criados por elas, e ainda pelo comportamento ético e socioambientalmente responsável das empresas que possuem várias naturezas, e que por sua vez, sofrem divergências em função do ambiente institucional em que as atividades de negócios ocorrem (WOOD, 1991; MACHADO, 2006). Acrescenta-se ainda, as limitações impostas pelo contexto institucional que contribuem para definir o conjunto de oportunidades e como consequência, os tipos de organizações e seu comportamento, incluindo a transformação desses em um determinando mercado, exercendo pressões e principalmente choques sobre elas.

Do mesmo modo, a maioria das empresas ao estabelecer suas ações em responsabilidade social e ambiental não leva em consideração o planejamento adequado, com a definição do foco e monitoramento das ações, não atingindo assim o objetivo de minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos em relação aos seus *stakeholders*,

demonstrando carência de melhoria no processo de gestão para a responsabilidade socioambiental (FERRELL; FRAEDERICH; FERRELL, 2001).

Nesse sentido, alguns questionamentos podem ser levantados às empresas quanto ao não planejamento das ações tais como: ao produzir um produto a empresa acompanha cuidadosamente os investimentos a fim de assegurar o retorno deste, por que não fazem o mesmo quando investem no socioambiental? Há o envolvimento dos *stakeholders* na gestão das ações socioambientais? Será que as empresas quando realizam ações socioambientais estão de fato promovendo as transformações? E ainda, se há o monitoramento dessas ações para acompanhar a evolução e estágio da empresa, além do retorno social e ambiental da aplicação deste capital, assim como fazem com os produtos?

O comportamento socioambiental empresarial surge como um conceito orientado à capacidade de uma empresa de responder às pressões socioambientais, buscando a organização de ferramentas e procedimentos, movimentando-se entre as obrigações sociais e o processo de responsividade social (resposta social), afim de, responder aos anseios das partes interessadas em questões que vão além da dimensão econômica, incluindo as dimensões sociais e ambientais no processo de tomada de decisão.

Portanto, acredita-se que o monitoramento e a avaliação dos resultados empresariais deva ser parte do gerenciamento socioambiental, sendo necessário integrar o aspecto social e ambiental ao processo de tomada decisão, proporcionando vantagens competitivas, o que pode ser alcançado na medida em que se cria um ambiente propício para o tratamento destas questões associadas às questões econômicas.

A finalidade deste estudo engloba a compreensão não só os impactos sociais e ambientais das empresas, onde cada vez mais a *performance* empresarial e consequentemente seu comportamento é avaliada não apenas pela oferta de serviços, produtos e lucros, mas também pelo impacto que causa no bem-estar e no meio ambiente. Compreender a complexa relação existente entre a empresa e seus *stakeholders* e ainda como respondem a esses impactos, fazem parte da RSE (WOOD, 1991; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2008; OLIVEIRA J., 2008).

2.5 Resumo do capítulo

Ao considerar que a RSE aos poucos vem ganhando espaço no entendimento da relação complexa que existe entre as empresas e a sociedade. Esse entendimento envolve a reflexão sobre a função das empresas na sociedade, como a sociedade deve se portar em relação às empresas e como estas deve responder às demandas da sociedade. Na literatura, o conceito de RSE é o mesmo no passado e no presente de acordo com Carroll e Buchholtz (2008), porém o que mudou foram as questões enfrentadas pelas empresas e as práticas de RSE, principalmente por que a sociedade mudou e as empresas também. Neste capítulo de referencial teórico, percebeu-se a evolução dos estudos e as definições dos principais elementos de construção do conceito da responsabilidade social empresarial.

Ao compreender que o papel das empresas transcende os aspectos legais e econômicos, o propósito da responsabilidade de uma empresa na esfera social não se limita ao desempenho econômico e tão pouco, às atividades filantrópicas. Deve-se levar em consideração também o compromisso da empresa com os *stakeholders* que compões a sua cadeia de negócios: clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade. Os próprios autores admitem a dificuldade de estudar e compreender essas relações causais, especialmente em função da complexidade existente entre empresa e seus *stakeholders*.

Nessa mesma linha de evolução, outro importante estudo é o da responsividade social que emergiu como uma tentativa de esclarecer dilemas não definidos nos debates acerca da RSE. Os principais estudos realizados no campo da responsividade social foram realizados por Sethi (1975), que apresenta um esquema de estágios para a classificação das dimensões do comportamento social corporativo (Figura 03). Em sua proposta o autor propõe três estágios para classificar o comportamento das empresas: obrigação social, responsabilidade social e responsividade social.

A responsividade social tem em seu conceito a importância de que as ações sociais das corporações sejam antecipadas e preventivas, tendo como foco os negócios de longo prazo em função de um sistema dinâmico social. Além disso, a existência de modelos que avaliam e divulgam informações, bem como a *performance* das empresas, que a priori eram financeiras, mas que com o passar do tempo foram ganhando notoriedade em âmbito ambiental e social, são oportunos.

De um modo geral, os indicadores de RSE têm o compromisso de apresentar às empresas e à sociedade, os resultados de suas ações sociais, bem como sua extensão e profundidade, por meio de uma ferramenta de avaliação que mensure tais ações sociais e ambientais. Nesse sentido, um dos modelos utilizados para a avaliação da *performance* e conduta social é o modelo ECP-Social, desenvolvido por Pasa (2004). Este modelo conduz a uma avaliação da *performance* e da conduta social empresarial ao identificar os indicadores de estrutura, conduta e *performance* social.

A vantagem do seu modelo é permitir à empresa visualizar as causas das deficiências empresariais no campo social, proporcionando melhores metas de atuação nessa área, além de indicadores dos *stakeholders* afetados e interessados pelo processo de *performance* e conduta social, considerados importante para o estudo em questão.

Do mesmo modo, outro modelo apresentado é o de avaliação da estratégia tripla das empresas proposto por Abreu (2001) denominado de ECP–Triplo (Estrutura-Conduta-*Performance*), ampliando as dimensões de conduta e *performance* econômica, contemplando agora, os resultados sociais e ambientais na dinâmica das empresas. O modelo ECP-Triplo compreende que a empresa deve atuar nos moldes do desenvolvimento sustentável buscando uma *performance* tripla, estabelecendo condutas claramente sociais e ambientais em todas as suas funções gerenciais.

Uma das limitações apresentadas pelo modelo revelou que não é possível simplificar o tripé econômico-social-ambiental, proposto por Elkington (2001), para análise de resultados de empresas – em um simples par econômico e socioambiental, visto que há pressões e choques externos distintos nas áreas ambientais e sociais. Além disso, aplicação do modelo triplo envolve um estudo estático, não sendo possível capturar alterações nas pressões e condutas ao longo do tempo.

Contudo, no sentido de contribuir para a evolução dos estudos avaliam a estratégia tripla das empresas, apresenta-se na Figura 08 uma proposta de avaliação, que permite ampliar a visão do gestor para questões relacionadas às dimensões econômica, social e ambiental.

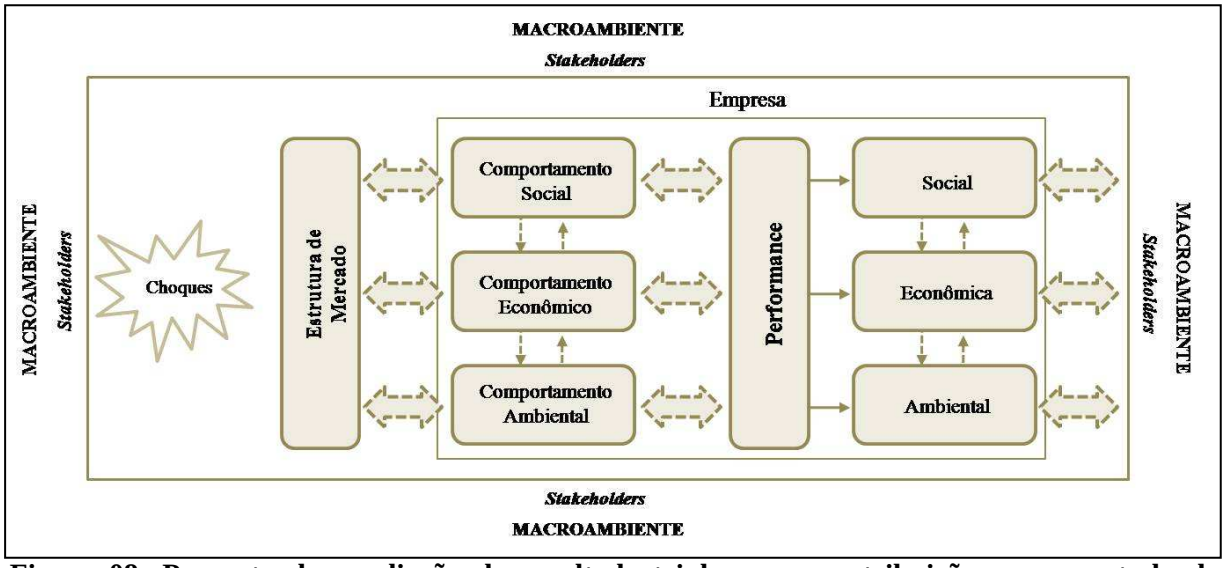


Figura 08: Proposta de ampliação do resultado triplo como contribuição para o estudo da *performance* e comportamento triplo das empresas
Fonte: Adaptado de Abreu (2001, p. 63)

Ao tomar como base a proposta ilustrada na Figura 08, considera-se que as dimensões social, ambiental e econômica são necessárias para a compreensão e as implicações da sustentabilidade no contexto empresarial. Contudo, ao compreender as empresas como um sistema aberto, sua estrutura passa a realizar pressões e choques não só a partir do macroambiente (ambiente político/ legal, tecnológico, meio ambiente, econômico, social e cultural, novos competidores, mudanças no comportamento da sociedade), mas também das pressões e choques dos seus *stakeholders*, que cada vez mais obtém papel relevante, exercendo influências determinantes e importantes no processo de tomada de decisão e, consequentemente, no desenvolvimento do comportamento e *performance* empresarial.

Nesse sentido, ao considerar tais aspectos exógenos, as empresas devem se adaptar às mudanças que ocorrem na sua estrutura e mercado em que operam, gerando resultados econômicos, sociais e ambientais (BOWDITCH; BUONO, 2006). Some-se a isto, a dinâmica e o direcionamento dos fluxos, que ocorrem em via de mão-dupla, uma vez que a influência das mudanças ocorre dos dois lados, tanto dos *stakeholders* para a empresa, quanto da empresa para os *stakeholders*.

Portanto, ao considerar essas mudanças, as empresas procuram desenvolver a capacidade de iniciar e conduzir amplas transformações internas e consequentemente o realinhamento do seu comportamento social e ambiental. Do mesmo modo, a influência dos *stakeholders* sobre o comportamento e a *performance* da empresa na proposta apresentada está condicionada aos atributos que esses possuem na relação com a mesma.

Os atributos foram classificados de acordo com a teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997) que permitem facilitar a compreensão da situação específica em que gestores devem priorizar as relações entre a empresa e seus *stakeholders*. Nesse sentido, a teoria contribui para identificar: (a) o grau de **legitimidade** da relação dos *stakeholders* com a empresa; (b) o **poder** de influência ou a capacidade que esses possuem para fazer com que a empresa produza ações de efeito diante dos impactos causados pela mesma; (c) e a capacidade de gerar uma urgência e destreza das respostas por parte das empresas, significando dessa forma, que alguns *stakeholders* poderão ter maior ou menor grau de saliência (influência) sobre as empresas e sua identificação, bem como a compreensão de seus interesses, da sua legitimidade e da sua compatibilidade com os propósitos organizacionais são necessários.

Em seguida, as interseções necessárias que ocorrem entre os elementos do modelo ECP, principalmente na conduta e *performance*, são apresentadas permitindo visualizar as características de uma análise tripla (econômica, social e ambiental) mais coesa, inclusive na *performance* e comportamento triplo, estabelecendo ligações necessárias e coerentes a caminho do desenvolvimento sustentável.

Igualmente, a existência de indicadores de RSE, utilizados para mensurar e avaliar a *performance* e comportamento socioambiental das empresas são oportunos. Com a finalidade de tornar a leitura mais simplificada, apresenta-se no Quadro 07 um resumo dos modelos de indicadores de RSE ora apresentados.

Quadro 07: Resumo dos principais modelos de indicadores de RSE

(continua)

MODELOS	AMBRANGÊNCIA	FORMA DE DIVULGAÇÃO	DIMENSÕES	TIPO DE INFORMAÇÕES	DIVULGAÇÃO
SA 8000	Internacional	Sistematizada individual por empresa	- Trabalho infantil; - Trabalho forçado e compulsório; - Saúde e segurança; - Liberdade de associação e direito à negociação coletiva; - Discriminação; - Práticas disciplinares; - Horário de trabalho; - Remuneração; e - Sistemas de gestão.	-Não-monetárias	Média difusão

(continua)

MODELOS	AMBRANGÊNCIA	FORMA DE DIVULGAÇÃO	DIMENSÕES	TIPO DE INFORMAÇÕES	DIVULGAÇÃO
Balanço Social (BS)	Nacional	Sistematizada individual por empresa	- Base de cálculo; - Indicadores sociais internos; - Indicadores sociais externos; - Indicadores ambientais; - Indicadores de corpo funcional; - Informações referentes ao exercício da cidadania; e - Outras informações.	-Monetárias -Não-monetárias	Muito difundido
Indicadores Ethos	América Latina	Sistematizada coletiva	- Valores, Transparência e Governabilidade Corporativa; - Público Interno; - Meio Ambiente; - Fornecedores; - Consumidores e Clientes; - Comunidade; e - Governo e Sociedade.	-Monetárias -Não-monetárias	Muito difundido
AA 1000	Internacional	Sistematizada coletiva	A estrutura da norma (*framework)* contém processos e princípios para relatórios, prestações de contas e auditorias, utilizando pontos de divergência e de convergência com os demais padrões ISO, SA 8000 e GRI, podendo ser usada em conjunto ou isolada a essas ferramentas.	-Não-monetárias	Média difusão
GRI	Internacional	Sistematizada coletiva	- Perfil; - Desempenho Econômico; - Desempenho Ambiental; - Desempenho Social; - Práticas trabalhistas e trabalho decente; - Direitos humanos; - Sociedade; e - Responsabilidade pelo Produto.	-Monetárias -Não-monetárias	Média difusão

(conclusão)

MODELOS	AMBRANGÊNCIA	FORMA DE DIVULGAÇÃO	DIMENSÕES	TIPO DE INFORMAÇÕES	DIVULGAÇÃO
NBR 16001	Nacional	Sistematizada coletiva	- Boas práticas de governança; - Combate à pirataria, sonegação e corrupção; - Práticas leais de concorrência; - Direitos da criança e do adolescente; - Direitos do trabalhador; - Promoção da diversidade e combate à discriminação; - Compromisso com o desenvolvimento profissional; - Promoção da saúde e segurança; - Promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo (incluindo terceiros); - Proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras; e - Ações sociais de interesse público.	-Não-monetárias	Média difusão
ISO 26000	Internacional	Sistematizada coletiva	- Governança corporativa; - Direitos humanos; - Práticas laborais; - Meio ambiente; - Questões relativas ao consumidor; - Práticas leais de operação; e - Desenvolvimento social.	-Não-monetárias	Em construção

Fonte: Adaptado de Frey (2005, p. 73)

Embora os modelos apresentados no Quadro 07, utilizados para avaliação da *performance* e comportamento socioambiental social, serem os mais aceitos no meio acadêmico e empresarial para identificá-la, nota-se que estes apresentam limitações, tanto conceituais como gerenciais, estratégicos e operacionais. Ressalta-se ainda, que os indicadores de RSE carecem de uma visão dos aspectos relacionados ao comportamento socioambiental.

Contudo, os indicadores apresentam aspectos gerenciais, principalmente na execução de controles que proporcionam informações que auxiliam na tomada de decisão. Outro fator também preponderante é a relação entre o comportamento social e ambiental ao processo de responsividade social que ainda carece de ampla discussão e estudos.

Dado o contexto exposto, pode-se verificar a existência de vários modelos e algumas ferramentas que se propõem a avaliar a *performance* e comportamento social e ambiental das empresas. Neste sentido, a efetiva relação entre as ações sociais e ambientais, a *performance* e o comportamento das empresas continuam amplamente discutidos e pesquisados, uma vez que ainda há bastante empirismo nesta área.

Este capítulo proporcionou as bases teóricas para o estabelecimento do objetivo específico pertinente à definição de um conjunto de indicadores que permitam identificar o comportamento socioambiental; além dos estudos relacionados à descrição das pressões e choques dos *stakeholders*. Na próxima seção será abordada a integração teórica dos modelos utilizados para a realização dos estudos do comportamento socioambiental e o processo de responsividade socioambiental das empresas.

3 Integração teórica dos modelos

A premissa de que a *performance* de uma empresa é obtida a partir dos resultados do seu comportamento empresarial, frente às pressões e choques dos seus *stakeholders,* e as reflexões sobre a necessidade de se avaliar esses resultados, tem proporcionado amplas discussões inclusive acadêmicas. Assim, neste capitulo será apresentado o modelo proposto para aplicação do estudo, com base na integração teórica da dimensão C da conduta social do modelo ECP-Social (PASA, 2004), e da dimensão C da conduta ambiental do modelo ECP-Triplo (ABREU 2001) e dos estágios do comportamento social de Sethi (1975), utilizados para identificar o perfil de comportamento socioambiental, bem como os choques e pressões dos *stakeholders* baseados no levantamento de dados da dimensão Estrutura do modelo ECP-Social (PASA, 2004). O modelo está estruturado em duas etapas, conforme as seções seguintes.

3.1 Etapas I – Identificação do comportamento socioambiental empresarial

No modelo ECP-Social são apresentados elementos de Estrutura, de Conduta e indicadores de *Performance* social empresarial a partir dos processos de reações empresariais, que contemplam aspectos relacionados ao impacto social interno e externo. Dessa forma, o modelo permite avaliar a *performance* social empresarial ao identificar os indicadores de estrutura, conduta e *performance* social. Assim, considerando que o modelo apresenta possibilidade de análises individuais que contemplam a Estrutura, Conduta e a *Performance* das empresas, para este estudo, a integração proposta nesta etapa da pesquisa busca focar apenas na dimensão **Conduta**, a fim de oferecer uma proposta de análise do comportamento socioambiental.

A matriz de resultados desse estudo (Figura 09) foi adaptada do *framework* de Pasa (2004), que representou graficamente uma flor e nas suas pétalas estão contidas as dez dimensões elegidas para avaliar a conduta social. Dessa forma, a utilização dos dados contidos no formulário de pesquisa do ECP-Social (Bloco II) que contempla as dez dimensões da conduta social das empresas, estão relacionados aos elementos do comportamento que as empresas seguem para ajustar-se ou adequar-se ao mercado em que atuam, representando desta forma o processo de decisão e às relações internas da empresa.

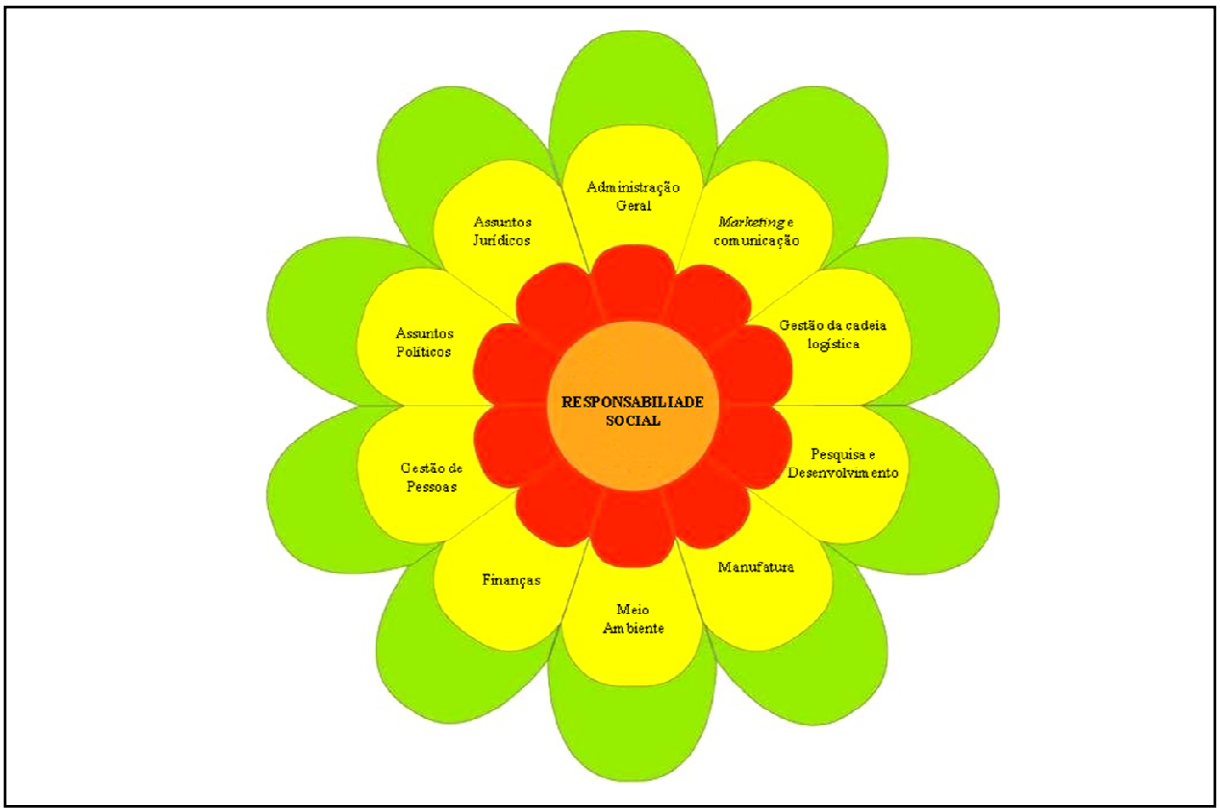


Figura 09: Matriz de perfil de conduta social
Fonte: adaptado de Pasa (2004, p. 162)

A Figura 09 contempla a ferramenta de avaliação do perfil de conduta social que permite às empresas identificar as áreas em que se estabelece maior ou menor investimento social, possibilitando ao gestor direcionar e tomar decisões de forma estratégica nas ações de responsabilidade social. Para realizar a identificação do comportamento socioambiental, uma vez que a dimensão conduta do modelo ECP-Social avalia apenas as dimensões sociais de uma empresa, foi necessária a incorporação, como contribuição, de elementos que compõem a dimensão da conduta ambiental do modelo ECP-Triplo (ABREU, 2001).

Para a realização do estudo, as dez dimensões da conduta social empresarial do modelo ECP-Social (Quadro 03) foram mantidas. Contudo, na adaptação para o estudo, os

níveis de classificação da conduta social foram substituídos pelos níveis do estágio do comportamento social corporativo proposto por Sethi (1975) lotados em pétalas (Figura 10) como na representação gráfica estabelecida pela matriz de perfil da conduta social proposto por Pasa (2004).

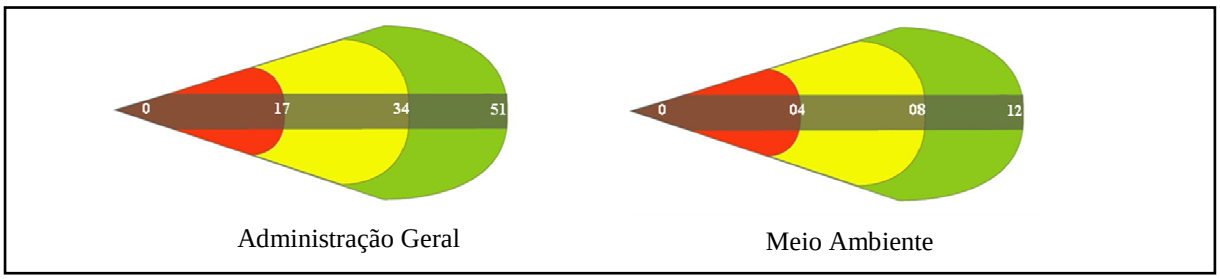


Figura 10: Régua de notas e estágios de comportamento socioambiental para o segmento eletroeletrônico
Fonte: Adaptado de PASA (2004 p. 163).

As pétalas representam neste estudo os estágios de comportamento socioambiental empresarial, medidos por uma régua composta por três intervalos de notas, contendo pesos (Figura 11) que variam de um a três pontos em cada intervalo. As cores das pétalas obedecem ao padrão estabelecido na dimensão conduta do modelo ECP-Social. Assim, a proposta considera a cor verde representado o estágio de responsividade social, a amarela o estágio de responsabilidade social e a cor vermelha o estágio da obrigação social. A definição de cores tem como finalidade principal facilitar a visualização do comportamento socioambiental da empresa em determinado elemento (Quadro 03).

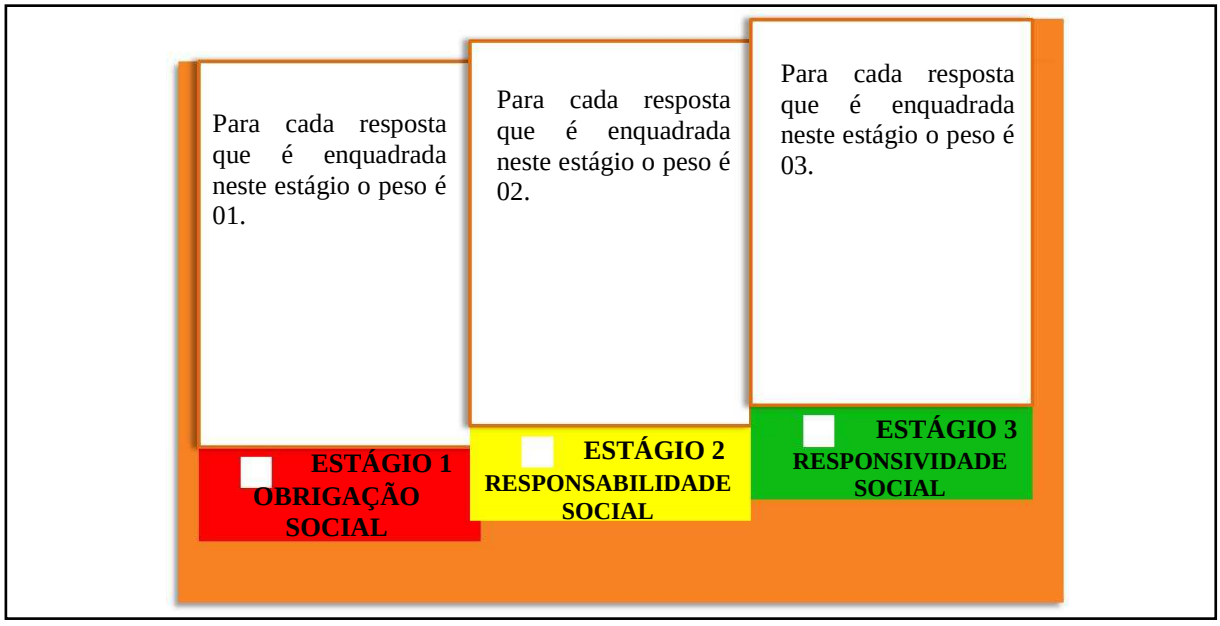


Figura 11: Pesos para avaliação dos níveis de comportamento socioambiental
Fonte: Elaborado pela autora

A regra de notas representadas na Figura 11 contempla os estágios que caracterizam o comportamento socioambiental, tendo como primeiro deles o da **obrigação social**, que são estabelecidos por forças de mercado e restrições legais. No segundo estágio, o da **responsabilidade social**, que inclui mecanismos de respostas relacionados às normas, valores e expectativas sociais vigentes incorporados pela empresa. E por fim, o estágio responsivo considerado o terceiro nível da classificação. As empresas nesse nível procuram adaptar as suas ações e comportamento às necessidades sociais e ambientais de forma antecipatória e preventiva.

O resultado da avaliação do comportamento socioambiental empresarial encontrado neste estudo corresponde à dimensão conduta do modelo de Pasa (2004) representado por uma estrela sobre a flor (Figura 12), posicionada nos níveis coloridos de conduta social. Em uma análise, o nível que contar com o maior número de posicionamentos dentro da mesma esfera (pétalas) representa o perfil de comportamento socioambiental empresarial (em caso de empate a posição da dimensão da Administração Geral define o perfil). Igualmente, para cada um dos critérios de análise (perguntas), haverá apenas uma resposta.

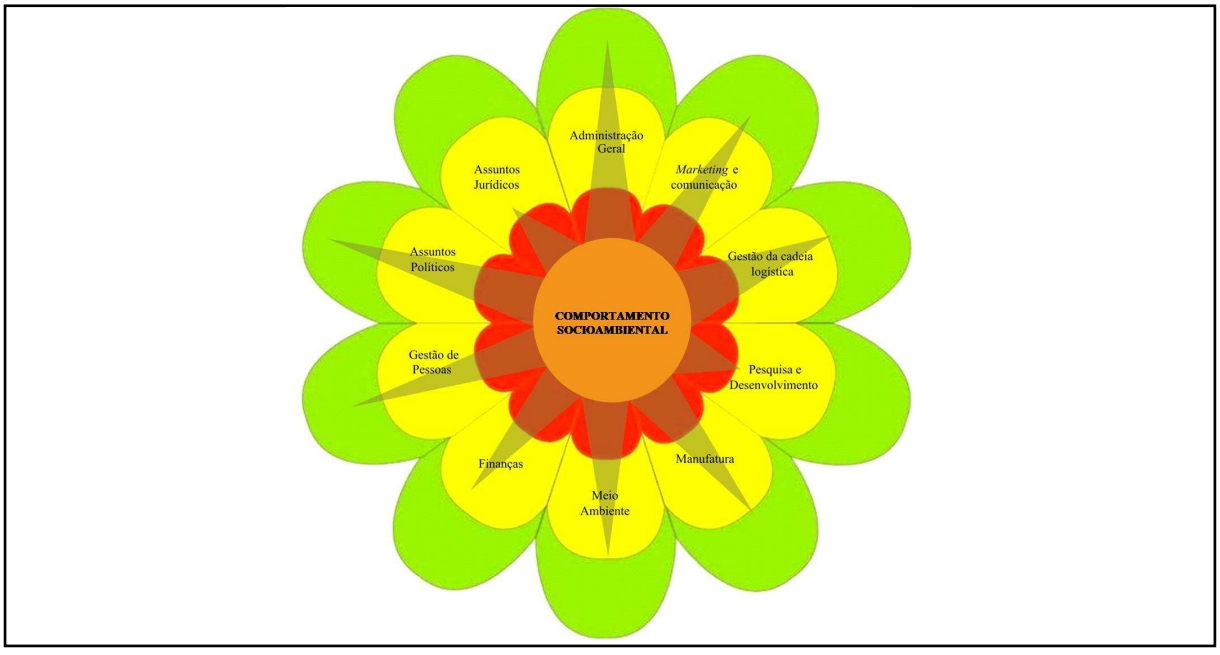


Figura 12: Matriz de perfil de comportamento socioambiental do segmento eletroeletrônico
Fonte: adaptado Pasa (2004, p. 163)

A partir do conjunto de dimensões e categorias apresentadas, torna-se possível avaliar o comportamento socioambiental das empresas e confrontá-las com as pressões e choques dos seus *stakeholders* (etapa II), permitindo estabelecer o perfil socioambiental da empresa. O

instrumento detalhado que caracteriza esta etapa do estudo, incluindo suas categorias, dimensões e níveis para a identificação do comportamento socioambiental encontram-se de forma detalhada no Apêndice C.

3.2 Etapas II – Identificação das pressões e choques dos stakeholders

Ao considerar as pressões como constantes e os choques como forças momentâneas que exercem pressão sobre as empresas, além da compreensão de que estes devem ser entendidos como um processo evolutivo do mercado torna-se necessário identificar quem são os *stakeholders* que exercem essas pressões e choques sobre as empresas. Assim, nesta etapa do modelo do estudo, a identificação dos *stakeholders* e das suas pressões e choques, toma como base a dimensão E da estrutura da indústria do modelo ECP-Social (PASA, 2004) a partir do Bloco I, cujo objetivo proporciona a identificação dos afetados e interessados pelos processos das empresas, a caracterização dessa relação e a capacidade destes em influenciar e/ou produzir ações de efeito social sobre estas.

Nesse sentido, a identificação das pressões e choques exercidos pelos *stakeholders* contribui para que as empresas fiquem atentas quanto à importância do papel que estes possuem sobre estas. A partir do conjunto de indicadores que apontam as pressões e choques, torna-se possível avaliar os riscos existentes nessa relação e qual comportamento socioambiental a empresa deve apresentar. O instrumento detalhado que apresenta esta etapa do estudo, incluindo a identificação dos *stakeholders* e os indicadores que permitem identificar essas pressões e choques encontram-se de forma detalhada nos Apêndices B e D.

4 Procedimentos metodológicos

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos adotados para atender aos objetivos de pesquisa propostos, incluindo o delineamento da pesquisa, critérios para seleção do caso, além das técnicas de coleta e análise de dados. Numa investigação científica, metodologia compreende a utilização de método (s) e que pressupõe o estabelecimento de procedimentos didáticos, metodológicos e técnicos (OLIVEIRA, M., 2005).

4.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa foi caracterizada a partir de uma abordagem qualitativa com estratégia de estudo de caso, que segundo Merriam (1998) apresenta características específicas, como um conceito geral que compreende várias formas de investigação, permitindo compreender e explicar o significado de fenômenos sociais e como estes acontecem. Godoy (1995 b; 1995 c) reforça estas características, identificando os estudos denominados qualitativos como um fenômeno que pode ser compreendido de forma detalhada no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada, utilizando diferentes fontes de dados que permitem responder às questões amplas delimitadas ao longo do estudo.

A pesquisa qualitativa constitui-se num estudo aprofundado, a fim de buscar fundamentos e explicações para determinado fato ou fenômeno da realidade empírica, devendo ser utilizado para atender aos objetivos preestabelecidos pelos pesquisadores (OLIVEIRA, M. 2005).

A pesquisa qualitativa baseia-se, portanto, no pressuposto de que a realidade é socialmente construída, logo o interesse é voltado para entender como as pessoas constroem significados sobre o mundo e as experiências de vida (MERRIAM, 1998). Flick (2004) reforça a idéia da pesquisa qualitativa voltada para a análise de casos concretos em sua

particularidade temporal e local, resultando nas expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Assim, outro método utilizado é o de estudo de caso.

Na compreensão de uma situação em profundidade, o estudo de caso, enfatiza seu significado para os vários envolvidos. Sua unidade de análise se fundamenta na identificação de um caso especifico, delimitado e integrado, sendo o orientador da investigação em campo. Um caso pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, uma cultura, um incidente crítico, um período na vida de uma pessoa – algo que possa ser definido como específico, único, e com fronteiras determinadas (MERRIAN, 1998; PATTON, 2002).

Para este estudo, foram ainda utilizados outros métodos de pesquisa como bibliográfica, documental e de campo, pois são considerados instrumentos confiáveis ao pesquisador na sistematização dos processos de localização, técnicas de coleta, registro e tratamento dos materiais (dados e informações), importantes ao estabelecimento das descrições, discussões, análises e reflexões (LIMA, 2004).

4.2 Seleção do caso

Para a realização deste estudo, a seleção de uma empresa industrial de grande porte do segmento eletroeletrônico localizado no PIM deu-se por conveniência e acessibilidade, incluindo significativa atuação nas áreas econômica, social e ambiental, relevantes para analisar o comportamento socioambiental. Nas pesquisas qualitativas, os casos são selecionados intencionalmente por tipicidade, conveniência ou acessibilidade; além disso, a seleção intencional permite escolher quais os pesquisados que possam ser asseguradamente fontes ricas e úteis de informação para a pesquisa (MERRIAM, 1998; VERGARA, 2005). Dessa forma, a seleção da empresa foi realizada de acordo com alguns critérios estabelecidos: a) estar no PIM; b) disponibilidade da administração da empresa em permitir o acesso às instalações e aos gestores para a coleta de dados; e c) porte[6] da empresa (grande porte).

O primeiro contato com a empresa foi realizado por telefone e correio eletrônico, com envio da carta de apresentação do projeto solicitando autorização para a pesquisa (Apêndice

[6] Para o porte, foi utilizada a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na qual são caracterizadas como grande porte aquela empresa que possui acima de quinhentos funcionários.

A). Após a aprovação da pesquisa foi realizado visita *in loco* para explicações adicionais, apresentação do questionário socioambiental (Apêndice C), definição dos sujeitos envolvidos na pesquisa e detalhes operacionais.

4.3 Desenho metodológico

A fim de facilitar a visualização e sistematizar as etapas da pesquisa, o fluxograma do processo metodológico é apresentado na Figura 12.

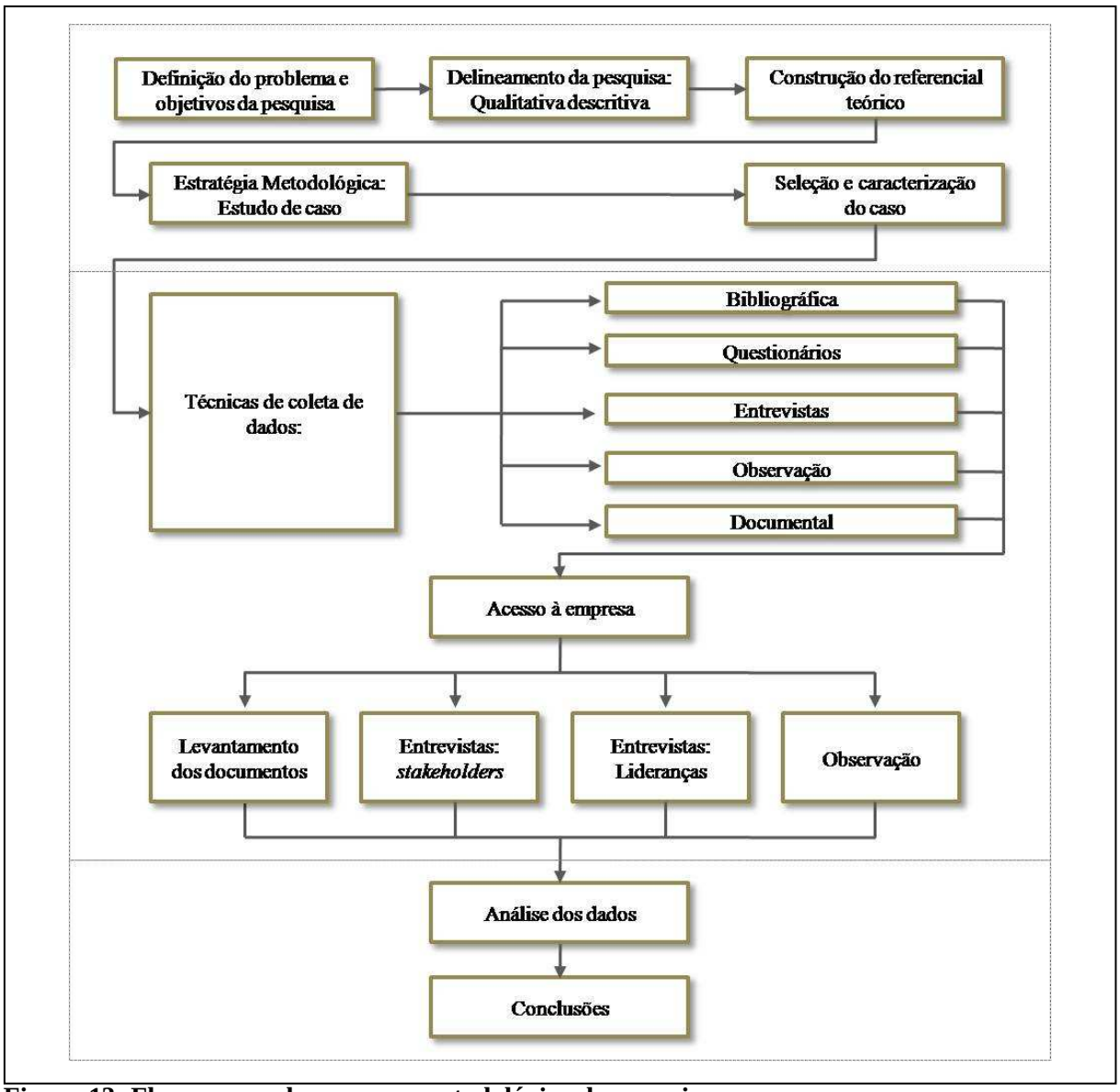


Figura 13: Fluxograma do processo metodológico da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa foi realizada em três etapas (Figura 13): a primeira etapa serviu para a caracterização da pesquisa e seleção do caso; na segunda etapa ocorreu a definição das técnicas utilizadas durante a coleta de dados, seguida da análise de dados, compreendendo esta última a terceira etapa da pesquisa. A sequência das etapas serviu como orientação, mas não necessariamente foram realizadas isoladamente. Assim, para facilitar a coleta de dados durante a realização da pesquisa, foram adotados cinco métodos de coleta: bibliográfica, questionários com perguntas estruturadas e semi-estruturadas, entrevista, observação direta não-participante, além das análises de documentos.

A seleção dos entrevistados aconteceu de forma intencional de modo a incluir no processo de pesquisa: o (a) gestor (a) da área social e ambiental para a pesquisa sobre o comportamento socioambiental com base no questionário com perguntas fechadas (Apêndice C), que por sua vez foram enviados por correio eletrônico; os *stakeholders*, quando identificados, a pesquisa foi realizadas de duas formas: a primeira por meio de entrevista pessoal (quando localizados no mesmo Estado onde a empresa está instalada) e por meio de questionários com perguntas semi-estruturadas (Apêndice D) enviadas pelo correio eletrônico. A pesquisa junto aos *stakeholders* clientes, entidades de classe, governo e ONGs foram limitados a três participantes.

Em relação aos *stakeholders* internos da empresa, objeto deste estudo, representados pelos seus funcionários, teve a sua distribuição realizada da seguinte forma: dois representantes da gerência, cinco da produção e cinco da administração, representando assim uma amostra intencional, uma vez que, a intenção é estudar as pressões e choques sem realizar confrontos entre os pesquisados e ainda proporcionar maior distribuição entre as áreas da empresa.

Nesse tipo de amostra, o pesquisador analisa um determinado fenômeno sem ter a preocupação de fazer generalizações em relação ao universo da pesquisa (OLIVEIRA, M., 2005). As etapas de coleta e análise de dados, assim como os critérios utilizados, serão descritos nas seções seguintes.

4.4 Coleta de dados

Em relação ao atendimento desta etapa, o estudo de caso não requer nenhum método específico, podendo ser realizado por meio de qualquer método para a coleta de dados (MERRIAM, 1998). Contudo, a relação entre os objetivos específicos e os instrumentos de coleta de dados empregados durante o estudo são apresentados no quadro a seguir.

Quadro 08: Relação entre objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS
• Identificar os principais *stakeholders* da empresa Nokia;	- Pesquisa em *Website* Organizacional - Questionário com perguntas estruturadas
• Definir um conjunto de indicadores que permitam identificar o comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil Tecnologia Ltda.;	- Levantamento bibliográfico - Pesquisa em *Website* Organizacional - Questionário com perguntas estruturadas - Análise de documentos - Observação direta não participante
• Descrever as pressões e choques que os principais *stakeholders* fazem sobre a empresa Nokia;	- Questionário com perguntas semi-estruturadas - Entrevista - Observação direta não participante

Fonte: Elaborado pela autora.

Seguindo orientação de Oliveira, M. (2005), no processo de categorização dessa pesquisa, as categorias teóricas foram trabalhadas no referencial teórico. Dessa forma, foram criados os questionários (Apêndices B, C e D) e o protocolo para observação direta não participante (Apêndice E); as questões formuladas permitiram realizar a sistematização dos dados, definindo as categorias empíricas utilizadas em campo. Porém, as respostas ou dados recolhidos a partir desses instrumentos de coleta foram classificados em unidades de análise que formaram a matriz geral de resultados.

Como primeiro passo para a realização da pesquisa, bem como o atendimento do objetivo específico um, foi o levantamento dos principais *stakeholders* da empresa inquiridos por meio de solicitação direta à empresa com apoio da aplicação de questionário com perguntas estruturadas (Apêndice B), incluindo pesquisa em *website* organizacional. *Websites* organizacionais têm gradualmente substituído formas tradicionais de comunicação e a internet tem sido um meio acessível de autodivulgação (POLLACH, 2003, apud SILVA et al., 2007).

Posterior à identificação, foram realizadas entrevistas (quando permitido pelo entrevistado) e aplicação de entrevistas utilizando questionário com perguntas iguais para todos os entrevistados, podendo ser auto-aplicável (quando o entrevistado se localizava em outro Estado), a fim de identificar as pressões e choques estabelecidos por estes na empresa estudada, atendendo ao objetivo específico três. O propósito da entrevista é fazer com que o entrevistador se coloque dentro da perspectiva do entrevistado (PATTON, 2002).

No caso da pesquisa com os funcionários (*stakeholder* interno), procurou-se considerar o maior número e diversidade possível, pesquisando desde o operador das máquinas, a administração, bem como os gerentes. O modelo do questionário semi-estruturado (Apêndice D) foi adaptado de Pasa (2004), a partir da dimensão Estrutura da indústria (Bloco I).

O roteiro para a realização de entrevistas, cujo objetivo é o de investigar as pressões e choques realizados pelo *stakeholders* da empresa em estudo, foi realizado com base no Apêndice D para atendimento ao objetivo específico três, incluindo posterior análise destas em relação ao comportamento socioambiental da empresa estudada, bem como a utilização dos atributos de visibilidade proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) para a caracterização qualitativa dos *stakeholders*.

Posteriormente, a caracterização geral da empresa, incluindo o levantamento do comportamento socioambiental foi realizada com base nos dados coletados de acordo com o questionário de responsabilidade socioambiental contendo perguntas estruturadas. O instrumento de coleta de dados foi adaptado para identificar a aderência das respostas dos entrevistados aos indicadores do comportamento socioambiental.

Para isso foi aplicado o instrumento baseado na dimensão conduta do modelo E**C**P-Social (PASA, 2004), utilizando o Bloco II - conduta social com as devidas adaptações e acréscimos necessários ao *framework*, como as contribuições de indicadores da dimensão conduta ambiental apresentada no modelo ECP-Triplo de Abreu (2001). Em seguida, acrescentou-se para a identificação do comportamento socioambiental contribuições de Sethi (1975) que permitiu a identificação dos estágios do comportamento socioambiental da empresa. O questionário apresentado (Apêndice C) é composto de dados sobre o comportamento socioambiental da empresa em estudo. Além disso, a matriz de resultados do comportamento socioambiental (Figura 10) permite a visualização gráfica do perfil de responsabilidade socioambiental empresarial, auxiliando na tomada de decisão dos gestores da empresa nas dimensões socioambientais.

Outro método utilizado durante todo o processo da coleta de dados e tendo em vista que o observador não estava fisicamente presente foi o da observação direta não-participante. A observação direta não participante apresenta menos flexibilidade que a observação direta, porém, é menos tendenciosa e pode ser muito mais primorosa (PATTON, 2002; COOPER; SCHINDLER, 2003). Outra vantagem da observação direta não-participante apontada pelos autores é a de que os registros são permanentes e podem ser reavaliados para incluir vários aspectos distintos do estudo.

Para a observação direta não participante foram utilizados os registros fotográficos levantados a partir das pesquisas realizadas em *website* e de documentos organizacionais, seguindo orientação estabelecida no protocolo de observação. Segundo Flick (2004, p. 147) os registros em áudio e vídeo, fotografias e filmes em geral, constituem uma **observação de segunda mão**.

Dessa forma, constitui-se como observação direta não-participante o tipo de observação realizada no presente estudo. Quando autorizado, foi utilizado recurso para registro de áudio das entrevistas realizadas, gerando uma importante contribuição para a análise dos dados posteriormente.

Na pesquisa qualitativa, o uso de análise documental constitui uma rica fonte de dados, podendo incluir desde materiais escritos, como jornais, revistas, memorandos, relatórios, até materiais iconográficos, como fotografias e vídeos. Dessa forma, os dados utilizados foram extraídos de várias fontes e de maneira sistemática, de modo que permitiu descrevê-los da seguinte forma: dados primários, obtidos em estudo de campo por meio de entrevistas estruturadas; dados obtidos por meio da observação direta não-participante e análises de documentos internos da organização que possibilitaram ao entrevistado discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições direcionadas pelo próprio pesquisador; pesquisa bibliográfica secundária, incluindo dados obtidos em *website* organizacional, e em órgãos oficiais da Zona Franca de Manaus como Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), Secretária de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico (SEPLAN), Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM), Sindicato da Indústria de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Estado do Amazonas (SINAESS–AM), Centro da Indústria do Estado do Amazonas – CIEAM, Sindicato dos Metalúrgicos de Manaus (SMM) e Federação dos Trabalhadores na Indústria do Estado do Amazonas (FTIEAM) entre outros.

A maioria dos documentos utilizados num estudo são produzidos para outros propósitos (que não o do estudo), porém, contribuem de forma significativa com o pesquisados na descoberta de significados e *insights* relevantes para o problema de pesquisa (MERRIAM, 1998). Assim, para este estudo, foi analisado, conforme disponibilidade e acesso, os seguintes tipos de documentos: o conteúdo do *website* da organização, incluindo a matriz, quando esta for apenas uma unidade fabril; relatórios, incluindo os de sustentabilidade; materiais utilizados em treinamentos de funcionários; manuais e normas organizacionais, incluindo o sistema de gestão integrada; premiações, código de ética/ conduta; organograma; outros documentos relevantes identificados durante a coleta de dados.

A coleta de dados ocorreu no período de 09 de julho a 15 de outubro de 2009, incluindo a aplicação da pesquisa para levantamento dos principais *stakeholders* (Apêndice B), a aplicação do questionário socioambiental (Apêndice C), seguido das entrevistas (Apêndice D) para a coleta de dados referentes às pressões e choques que os principais *stakeholders* exercem sobre a empresa Nokia do Brasil.

O acesso a empresa ocorreu de maneira satisfatória, sendo necessárias apenas questões internas quanto à autorização de determinados dados (clientes e revendedores, dados econômicos entre outros) para prosseguimento da pesquisa. Houve muito apoio e colaboração tanto por parte da empresa, quanto por parte de seus funcionários e clientes.

4.5 Análise dos dados

De acordo com Merriam (1998), a análise de dados auxilia a compreensão do significado do material coletado, seja de forma indutiva ou dedutiva, entre o processo de descrição e interpretação das descobertas da investigação, oriundas de descrição, temas ou categorias. A análise de dados é compreendida como agrupamento de informações similares em função de características comuns, classificados pelo pesquisador, não sendo considerada a última fase do processo de pesquisa. Ela é concomitante com a coleta de dados ou é cíclica. Some-se a isto, o resgate do problema da investigação, confrontando-se com os resultados obtidos com o referencial teórico do estudo, e posteriormente realizando a conclusão (OLIVEIRA, M., 2005; GODOI et al., 2006).

Dessa forma, os dados coletados foram analisados e interpretados qualitativamente com base no referencial teórico, onde as análises de documentos, entrevistas, questionários e observações foram realizadas em um único momento, uma vez que o estudo de caso não se caracteriza como estudo de caso múltiplo (comparações com outros casos).

A compreensão dos dados das entrevistas, dos questionários e dos documentos foi realizada por meio de análise qualitativa de conteúdo que segundo Bardin (2009, p. 44), pode ser considerada como:

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção destas mensagens.

Do mesmo modo, Bardin (2009), destaca que as categorias de análise devem ser exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes. Assim, deve-se realizar a correlação entre os objetivos e formas de atingi-los (VERGARA, 2007).

Mesmo sendo o enfoque desta pesquisa a abordagem qualitativa, é importante ressaltar que a análise de conteúdo, ainda que seja considerada uma técnica híbrida por fazer a ligação entre o formalismo estatístico e a análise qualitativa de materiais (FLICK, 2004; GODOI et al., 2006), foi utilizada somente para analisar as pressões e choques realizados pelos *stakeholders* sobre a empresa estudada, atendendo desta forma o objetivo específico três.

As categorias utilizadas no estudo para a realização da análise das falas dos entrevistados ocorreram a partir do uso da classificação qualitativa de visibilidade do *stakeholder* de Mitchell, Agle e Wood (1997), que apresentam atributos/ saliências visando a compreensão da situação específica em que gestores devem priorizar as relações entre empresa e *stakeholders*. São eles: poder de influência, legitimidade e urgência.

Portanto, foram analisados os dados levantados durantes as entrevistas, os questionários estruturados respondidos pelo responsável da empresa e pelos *stakeholders* entrevistados, documentos levantados, assim como a pesquisa em *website.* As categorias e as respectivas análises encontram-se no capítulo de apresentação e análise dos resultados.

4.6 Limitações

Conforme a pesquisa qualitativa, o papel do pesquisador é de fundamental importância, é considerado como o principal instrumento de coleta de dados; e os dados coletados, quando analisados partem de uma visão particular de mundo, e são revelados por meio de ricas e extensas considerações (MERRIAM, 1998). Dessa forma, há de se considerar que este tipo de pesquisa possui uma abordagem interpretativa chamada de viés do pesquisador.

Para reduzir as limitações das técnicas anteriormente abordadas, adotou-se a triangulação de fontes de dados, que é considerada como uma forma de confirmar os dados obtidos, permitindo ampliar o foco sobre o fenômeno em estudo (FLICK, 2004, p. 237). Para este desígnio, foi utilizada a triangulação metodológica entre um método e outro, considerando neste estudo a utilização de questionários e entrevistas semi-estruturadas. Para cada técnica, foram utilizadas algumas estratégias com o objetivo de reduzir suas limitações específicas. Assim, nas limitações dos questionários está a possibilidade de estes não serem respondidos; questões ficarem sem respostas; outra pessoa, que não a designada, responder, ou gerar incompreensão por parte dos respondentes.

Outros fatores limitadores foram a aplicação dos questionários apenas com funcionários do turno comercial (07h00min às 16h48min) e primeiro turno (07h00min às 15h20min), não permitindo a análise em relação aos funcionários dos demais turnos (15h20min às 23h27min e 23h27min às 07h08min). É possível ainda que os grupos selecionados para a entrevista não tenham sido os mais representativos do universo estudado, porém, é o risco de qualquer processo de investigação. E consequentemente a localização de alguns dos *stakeholders*, pois estes não estavam localizados no Município de Manaus, sendo os questionários enviados por correio eletrônico, não permitindo a obtenção de dados, a partir da observação do seu comportamento no ato da entrevista.

Destaca-se ainda outro fator considerado limitador da pesquisa, principalmente no levantamento das pressões e choques dos *stakeholders*, evidenciado pelo fato de que poderia haver a não revelação real da intenção dos entrevistados, por sentimento de repressão ou outro fator qualquer, mesmo não havendo necessidade de identificação.

No entanto, com fins de reduzir e até de evitar estes problemas foram adotados alguns critérios: o questionário socioambiental foi desmembrado facilitando a coleta de dados por cada responsável das dimensões estudadas; a realização da pesquisa para levantamento das

pressões com os funcionários foi realizada em um dia, na presença do pesquisador que orientou os respondentes, esclarecendo eventuais dúvidas, visando garantir a qualidade do processo. Contudo, buscou-se neutralizar aspectos que poderiam interferir no processo da entrevista, tais como a interferência do pesquisador, limitando-se apenas em ouvir, anotar e gravar (quando autorizado) as informações necessárias.

Grande parte da coleta de dados deu-se por meio de informações dos membros participantes da organização. Como exemplo tem-se os dados referentes à dimensão financeira (questionário socioambiental) foram fornecidos pelo Diretor da empresa, ficando duas das questões em aberto por se tratarem de dados globais, não permitindo a obtenção de dados durante o levantamento, bem como sua posterior análise. Apesar das limitações apontadas, considera-se que o estudo atendeu aos objetos propostos.

5 Apresentação e análise de resultados

Neste capítulo procede-se a apresentação e análise dos resultados obtidos nos achados do estudo. No entanto para melhor compreensão destes resultados, *a priori*, será apresentada uma breve contextualização do segmento eletroeletrônico, visto que a empresa objeto do estudo é parte integrante deste. Na sequência do capítulo serão apresentados os resultados, bem como suas análises.

5.1 Caracterização da organização estudada

A empresa estudada, Nokia do Brasil Tecnologia Ltda compõe o Pólo Industrial de Manaus (PIM), o qual foi criado em 1967 pelo Decreto Lei n. 288/67 e atualmente é composto por mais de 500 (quinhentas) empresas, dentre elas, indústrias do setor eletroeletrônico, formado por um *cluster*[7] de indústrias de bens eletrônicos de consumo, informática, equipamentos profissionais (fotocopiadoras, aparelhos telefônicos e de fac-símile e outros aparelhos de telecomunicações) e componentes eletrônicos e representa mais de 40% do faturamento industrial do PIM, o qual está inserido em um ambiente extremamente complexo e dinâmico (FIEAM, 2008).

É nesse contexto que a empresa Nokia do Brasil Tecnologia Ltda está instalada, e é uma das sete empresas que contam com os incentivos fiscais do PIM na área de telefonia celular, sendo esta líder no fornecimento de telefones móveis, fornecedora de redes móveis e fixas, de Protocolo de Internet (IP), de serviços correlatos, bem como de terminais de multimídia.

[7] Agrupamento de empresas que conta com algumas empresas líderes, geradoras de riqueza via comercialização de produtos e/ou serviços competitivos, e onde também se incluem aquelas empresas que as abastecem de insumos e serviços, além de todas as organizações que oferecem recursos financeiros e humanos capacitados, tecnologia, infraestrutura física e clima de negócios (BARROS, 2002).

Com sede localizada em Espoo, na Finlândia, opera nas bolsas de Nova York, Helsinque, Estocolmo, Londres, Frankfurt e Paris, a Nokia possui nove filiais distribuídas em vários países, sendo uma delas no Brasil, atuando por meio de quatro unidades de negócio: telefones celulares (*Mobile Phones*): dispositivos móveis centrados em voz; multimídia (*Multimedia*): dispositivos móveis avançados e aplicações; soluções para empresas (*Enterprise Solutions*): produtos e soluções para o mercado corporativo; e redes (Nokia Siemens *Networks*): equipamentos, sistemas e soluções para operadores de telecomunicações.

A presença da Nokia no Brasil ocorre desde 1991, por meio de distribuidores, e a partir de 1996 em sede própria, instalada no PIM, que emprega cerca de 1.500[8] funcionários. Sua sede está distribuída em 30.000m^2 de área utilizada e 25.000m^2 de área construída, de um total de 90.000 m^2. A fábrica da Nokia está localizada na Avenida Torquato Tapajós, 7.200 km 12, Bairro Terra Nova – Manaus – AM, cuja fachada está ilustrada na Figura 14.

Figura 14: Fachada da sede da Nokia do Brasil em Manaus
Fonte: a autora.

A Nokia não apresenta características de empresa verticalizada, visto que não produz desde a fabricação de matérias primas até a confecção final, utilizando-se de fornecedores diversificados em âmbito local, nacional e internacional. A estrutura organizacional da empresa concentra-se em quatro grandes áreas e seus respectivos setores: (a) produção (laboratório de integração, centro de distribuição, materiais e produção); (b) administração

[8] Conforme dados concedidos pela empresa (Base 2009).

(administração); recursos humanos (restaurante próprio e ambulatório); e (c) engenharia (*facilities* - prédios). Tais setores distribuem-se em três níveis hierárquicos: operacional, gerencial e intermediário.

A Nokia possui uma estrutura organizacional bem definida, com visão, missão e valores. A visão e missão da Nokia apresentam-se de forma integrada: “A Nokia tem a visão de um mundo em que conectar as pessoas ao que importa para elas significa lhes dar o poder de aproveitar o melhor de cada momento. Assim, nós iremos dar a qualquer pessoa o poder de compartilhar e fazer o máximo de sua vida pela oferta de experiências pessoais indispensáveis” (*WEBSITE,* 2009). Quanto aos valores, estes envolvem: engajamento, paixão por inovação, realizando juntos e muito humano.

A Nokia é apontada como empresa de tecnologia mais sustentável do mundo pelo Índice *Dow Jones* (bolsa de Nova Iorque), figura na lista das 150 melhores empresas para se trabalhar em 2003, 2005 e 2009, além de receber vários prêmios, dentre eles o Prêmio SESI Qualidade no Trabalho (PSQT) como vencedora nacional em 2001 (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004) e vencedora estadual em 2008 (SESI, 2009); o Prêmio Qualidade Amazonas (PQA) 2008 e o prêmio de maior exportadora do ano 2008 (FIEAM, 2008). A empresa apoia e desenvolve projetos sociais e culturais de longo prazo no Brasil e no mundo. Destacam-se o programa de desenvolvimento da juventude, projeto mudando a história, Fundação Nokia de Ensino (FNE), projeto se liga, centros de treinamento de informática e mãos a obra.

Como principais clientes da Nokia do Brasil estão todas as operadoras de telefonia móvel celular (VIVO, TIM, Claro, Embratel, Telemig/ Amazônia Celular, OI e Brasil Telecom), grandes redes revendedoras (Casas Bahia, Ponto Frio, Magazine Luiza, Bemol, entre outras) além da venda direta em site (SESI, 2009). Uma vez apresentada a caracterização da empresa objeto de estudo, nas seções seguintes serão apresentados os resultados, bem como as suas análises.

5.2 Resultados e análises

Os resultados e as respectivas análises serão apresentados sequencialmente envolvendo o comportamento socioambiental da Nokia do Brasil, a identificação dos seus principais *stakeholders*, bem como as pressões e choques que estes exercem sobre esta.

5.2.1 O comportamento socioambiental da Nokia do Brasil

Os dados coletados que permitem a identificação do comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil tem sua análise pautada na utilização das categorias das dimensões do comportamento socioambiental a partir do questionário de responsabilidade social empresarial adaptado da dimensão conduta do modelo ECP-Social de Pasa (2004), com as contribuições dos estágios do comportamento social corporativo de Sethi (1975), procedimento detalhado na Etapa I do modelo proposto. Cada dimensão do comportamento socioambiental teve sua prática relatada, identificadas a partir dos dados coletados durante a aplicação do instrumento de coleta de dados constantes do Apêndice C. Além disso, ao final da descrição e detalhamento do comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil em cada dimensão, será apresentado o perfil de responsabilidade socioambiental que possibilita uma visualização simplificada dessas dimensões, contribuindo para o processo de tomada de decisão da empresa.

Na dimensão administração geral, as práticas de RSAE a empresa Nokia foi questionada a respeito dos seus valores e compromissos éticos, estrutura organizacional e controle sociais. Assim, os dados apontam para as seguintes considerações na identificação do comportamento socioambiental:

Quadro 09: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão administração geral

(continua)

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
Administração Geral	Valores e compromissos éticos	• Declara seus valores e o código de ética;
	Estrutura organizacional	• Não há participação dos funcionários na tomada de decisão; • Criação de vagas de emprego à portadores de deficiências, e na diversidade declara possuir em seu quadro funcionários de origem negra e/ou parda e emprega ainda pessoas de regiões econômica e socialmente menos favorecidas;

(conclusão)

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
Administração Geral	Estrutura organizacional	• Declara não existir nenhuma distinção salarial entre homens e mulheres ou entre pessoas de cor e/ou raça diferente que ocupam um cargo de mesmo nível hierárquico; • Possui vagas e cargos ocupados por mulheres negras e/ou pardas, incluindo as de regiões menos favorecidas; • Na prática religiosa os funcionários têm liberdade de escolha de seu credo religioso e ainda incentiva sua prática; • Oferece vagas e/ou tem funcionários em seu quadro de trabalho que fizeram opções sexuais diferentes e respeita tais opções; • Oferece vagas e/ou possui em seu quadro funcionários portadores do vírus da AIDS; • Possui em seu quadro de funcionários, pessoas de mais de 45 anos de idade;
	Controles sociais	• Conta com auditoria externa e interna das atividades e estratégias socioambientais;

Existem ainda programas que visam à comunicação dos objetivos e metas da empresa tais como: Nokia *Strategy Sharing*, e o *Factoring Communication*. Este último ocorre bimestralmente por meio de reuniões. Além disso, foi identificada a utilização de canais de comunicação visando à integração das ações em todos os níveis, tais como: Jornal Nokia Você, caixa de correspondência para a diretoria (Canal Legal), *open house* (visita dos familiares à fábrica).

Além deses programas, outras cartacterísticas que podem apresentar indícios de uma atuação socioambientalmente responsável é a existencia de um código de conduta onde a declaração de valores são os mesmos adotados em todas as tomadas de decisões e abrange todos os níveis hierárquicos sem distinção. Dessa forma, a empresa contribui para a ampliação da sua legitimidade, ganhando credibilidade, além de facilitar o seu reconhecimento social junto aos *stakeholders* (OIVEIRA, J., 2008).

Na dimensão de *marketing* e comunicação, os questionamentos foram realizados a fim de identificar o comportamento socioambiental da empresa em relação à comunicação com os *stakeholders*, principalmente em relação aos danos potenciais dos produtos, a seleção dos elementos de promoção dos produtos, marcas e imagem da empresa, divulgação dos processos e resultados sociais, além das reclamações dos consumidores.

Quadro 10: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão *marketing* e comunicação

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
Marketing e comunicação	Comunicação com os *stakeholders*	• A empresa alerta sobre os danos potenciais dos produtos e ainda coloca seu SAC à disposição; • Seleciona criteriosamente os elementos de produção de imagem e de marca, preservando e fazendo uso adequado de imagem de mulheres, crianças e animais; • A divulgação dos processos e resultados socioambientais são realizados periodicamente, em âmbito interno e externo, por meio de relatórios e balanço social, os processos socioambientais e os resultados das auditorias; • Tratamento das reclamações de consumidores e clientes, possuindo um setor específico.

Em relação à dimensão de gestão da cadeia logística, que inclui a prática de relacionamento com fornecedores e terceirizados, procurou-se identificar o comportamento da empresa em relação ao cumprimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), dos Direitos Humanos e da contratação de mão-de-obra infantil em relação aos mesmos. Assim temos o seguinte comportamento:

Quadro 11: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão gestão da cadeia logística

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
Gestão da cadeia logística	Relacionamento com a cadeia logística	• Demonstra preocupação com o cumprimento da CLT por parte da sua cadeia logística, por meio da existência de políticas claras de punição, exigindo e monitorando as infrações destas leis; • Em relação aos Direitos Humanos, a empresa possui políticas claras incluindo sanções, que além de exigir, promove e incentiva a adoção desses na sua cadeia logística por meio de programas específicos; e • Quanto ao emprego de mão-de-obra infantil há a exigência do cumprimento de suas políticas, incluindo o monitoramento periódico de tal prática em sua cadeia logística.

Na dimensão de pesquisa e desenvolvimento, o levantamento abordou questionamentos referentes ao comportamento da empresa com relação ao investimento em matérias-primas e componentes alternativos e análise do ciclo de vida do produto. Assim, a empresa Nokia apresenta os seguintes comportamentos:

Quadro 12: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão pesquisa e desenvolvimento

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
P & D	Design de produtos	• Existência do Instituto Nokia de Tecnologia (INdT), considerada instituição independente e sem fins lucrativos está comprometida com a realização de pesquisa e desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras na área da comunicação móvel. As principais áreas de competência do INdT são software linux e interfaces de usuário, tecnologias de produto e manufatura, experiências em serviços e tecnologias de rede (NOKIA, 2009). • Investimento esporádico em pesquisa de matérias-primas, incluindo material reciclado como componentes alternativos, destacado pela promoção da análise do ciclo de vida dos produtos;

Na dimensão manufatura foram abordados questionamentos cujo propósito foi o de levantar dados relacionados à qualidade e segurança dos produtos, bem como, a padronização de processos e acidentes provocados por mau uso do produto e/ou embalagens, apresentando os seguintes itens:

Quadro 13: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão manufatura

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
Manufatura	Qualidade e segurança dos produtos	• Há evidencia de cuidado com o impacto socioambiental causado pela qualidade e segurança de seus produtos; • Existência de um programa de qualidade total ou padronização e atende rigorosamente os critérios estabelecidos pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO); • Possui programa claro e permanente que auxilia os acidentados em decorrência do mau uso do produto e antecipa-se aos possíveis problemas, divulgando-os e tomando para si a responsabilidade dos prejuízos.

A dimensão meio ambiente possui como propósito identificar o comportamento socioambiental relacionado ao uso de tecnologias mais limpas, principalmente em relação ao reaproveitamento e minimização de resíduos, efluentes e emissões, além do desenvolvimento de educação ambiental. A empresa Nokia apresenta os seguintes comportamentos na dimensão socioambiental:

Quadro 14: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão meio ambiente

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
Meio ambiente	Tecnologias mais limpas	• Há em sua gestão programas de reaproveitamento de resíduos e efluentes líquidos e programa destinado à redução de emissões atmosféricas, todos voltados para atender o protocolo de Kyoto; • Existência de um sistema de gestão ambiental, incluindo a norma ISO 14000; • Todos os seus produtos obedecem à legislação e aos padrões ambientais, como a diretiva *RoHS* da União Européia, incluindo estação de tratamento de efluentes líquidos de todo o seu processo; • Quanto a reciclagem, a empresa oferece cerca de cinco mil pontos de coleta de baterias e celulares em mais de 80 países, inclusive no Brasil nas nove *flagshipstores* (lojas da Nokia) e nas duas unidades do SESI/ DR-AM (Figura 15);

No tocante às atividades de educação ambiental, há programas períodicos e são voltados para o público interno e externo. Um exemplo de programa interno é *power of we*, que tem por finalidade mobilizar os funcionários e a empresa a se comprometerem com o meio ambiente e a sustentabilidade por meio de campanhas internas incluindo dicas de consumo responsável.

Figura 15: Coletor de baterias e acessórios para reciclagem de celulares Nokia
Fonte: FIEAM (2009)

Na dimensão finanças a abordagem se dá pela gestão dos recursos financeiros, incluindo: concentração e dispersão de capital, investimentos sociais e o uso de balanço social. Nesta dimensão o comportamento da empresa Nokia aponta para:

Quadro 15: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão finanças

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
Finanças	Gestão dos recursos financeiros	• O investimento em ações sociais é contemplado em seu orçamento anual e o investimento na área ambiental é definido com base nos objetivos e metas ambientais; • A publicação do balanço social ainda não é uma prática da Nokia unidade Manaus, tendo como referência somente os relatórios de sustentabilidade;

Os relatórios de sustentabilidade tiveram seu início em 2002, onde seus indicadores do *Global Reporting Initiative* (GRI) são utilizados para auxiliar com a estrutura e o conteúdo as tomadas de decisões da empresa (*WEBSITE*, 2009).

Em relação aos acionistas minoritários e a concentração e disperção de capital, não foi possível ser evidenciada, pois segundo informações levantadas durante a pesquisa esses assuntos somente são tratados pela matriz, impossibilitando a coleta de dados para posterior análise. Na dimensão gestão de pessoas, na prática relações humanas, a empresa apresentou as seguintes características:

Quadro 16: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão gestão de pessoas (relações humanas)

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
Gestão de pessoas	Relações humanas	• Estímulo e permissão à filiação dos funcionários em partidos políticos, movimentos sociais, ONGs e outras formas de organização da sociedade civil; • Permissão para que o sindicato ocupe os espaços da empresa para manifestações da categoria e mantém uma relação muito próxima com o mesmo; • Estimula e incentiva o empreendedorismo interno e externo; • Quanto às demissões, a empresa procura evitar as demissões em massa e em alguns casos contribui para a recomendação dos funcionários, dependendo do cargo ocupado ou do motivo de afastamento; • Promove e incentiva o trabalho voluntário, doando horas de atividades dos funcionários para os trabalhos socioambientais; • Não há programas de aposentadoria e nem certificação SA 8000;

A pesquisa sobre o comportamento socioambiental, caracterizado nesta seção pela dimensão gestão de pessoas, em especial na prática recursos humanos, a empresa adota os seguintes mecanismos:

Quadro 17: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão gestão de pessoas (recursos humanos)

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
Gestão de pessoas	Recursos Humanos	• Realização de ginástica laboral institucionalizada, além de outras formas de prevenção; • Estudo periódico de melhorias ergonômicas nos postos de trabalho, incluindo a realização de tais melhoras; • Institucionalização dos programas periódicos de melhoria das condições de trabalho, segurança e saúde ocupacional;
Gestão de pessoas	Recursos Humanos	• Realização periódica do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, incluindo percentual do orçamento anual total para educação; • Existência da norma OHSAS 18001 (sistema de gestão de segurança, saúde ocupacional); • Existência de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

A empresa oferece ainda para os funcionários, restaurante próprio e transportes em todos os quatro turnos; benefícios como creches, assistência médica e odontológica extensivos aos dependentes dos funcionários; e oportuniza a contribuição para a previdência privada ao funcionário e aos seus dependentes e participa com alguma porcentagem.

Na dimensão de assuntos políticos, questionou-se o comportamento socioambiental da empresa frente a governos e assuntos políticos, contemplando campanhas políticas partidárias e de classes, a corrupção, prática de *lobby* e influência política, e participação em instâncias e fóruns de discussão junto ao poder público. Assim, podemos destacar que:

Quadro 18: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão assuntos políticos

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
Assuntos Políticos	Governo, práticas anticorrupção e influência política.	• A empresa não se envolve em assuntos relacionados a campanhas políticas partidárias e de classes; • Existência de políticas claras e formalizadas contra propinas e corrupção, monitorando tais ações; • Prática de *lobby* e de influência política assume características coletivas, porém de interesse da indústria; e • A empresa participa com frequência de instâncias e fóruns de discussão junto ao poder público.

A dimensão de assuntos jurídicos o comportamento socioambiental da empresa foi abordado em relação ao respeito e prática de legislações, destacando-se assuntos trabalhistas, ambiental, de proteção ao consumidor, comercial e fiscal. A Nesta dimensão a empresa Nokia aponta para os seguintes comportamentos:

Quadro 19: Comportamento socioambiental da Nokia do Brasil na dimensão assuntos jurídicos

DIMENSÃO	ELEMENTOS DE COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL	COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA.
Assuntos jurídicos	Respeito e prática a legislações	• O comportamento da empresa aponta para um perfil socioambiental nos quesitos de legislação trabalhista e ambiental. Fato este respaldado respectivamente pelas dimensões gestão da cadeia logística e meio ambiente. Neste último, apresentando programas de redução, reciclagem e reaproveitamento de resíduos e efluentes; • O comportamento da empresa relacionado às legislações comerciais e fiscais, e ainda o código de defesa do consumidor são apresentados de forma antecipatória, esta última destacada pela dimensão manufatura.

Uma vez que foram apresentadas ações que permitem identificar o comportamento socioambiental, apresenta-se a matriz com a representação do perfil de comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil, objeto deste estudo (Figura 16).

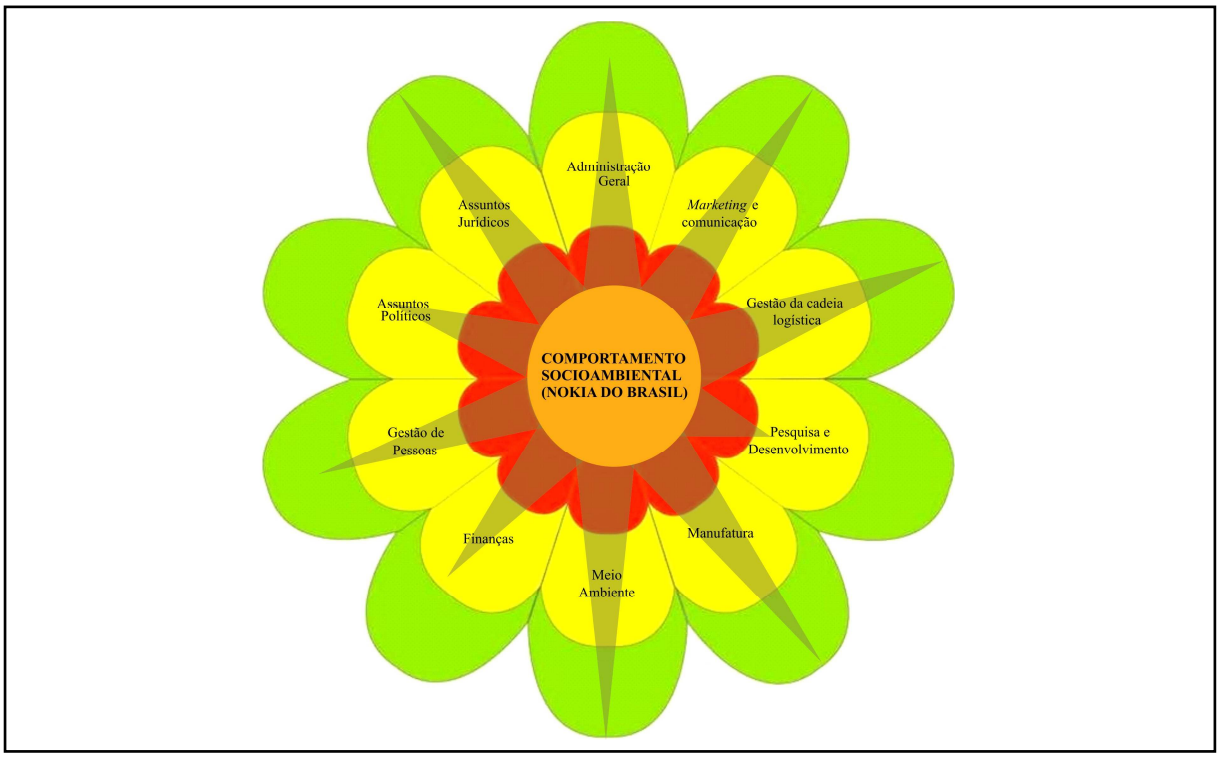


Figura 16: Matriz de perfil do comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil
Fonte: adaptado Pasa (2004, p. 163)

A Figura 16 apresenta uma predominância de ações socioambientais que se encontram no estágio três de responsividade social, considerado neste estudo um comportamento socioambiental de natureza antecipatória e preventiva, principalmente nas dimensões administração geral, *marketing* e comunicação, gestão da cadeia logística, manufatura, meio

ambiente e gestão de pessoas. No estágio dois da responsabilidade social têm-se as dimensões pesquisa e desenvolvimento, assuntos políticos e finanças sendo esta última caracterizada nessa dimensão pela inexistência de respostas às questões 7.1 e 7.2 do apêndice C, justificadas anteriormente.

Ainda que a empresa tenha apresentado nas demais questões 7.3, 7.4 e 7.5 características de responsividade social, não foi possível estabelecer o seu comportamento no estágio três, considerando dessa forma o estágio da responsabilidade social conforme diretrizes estabelecidas na Etapa I do modelo integrado para identificação do comportamento socioambiental.

Do mesmo modo, na dimensão assuntos políticos, a identificação do comportamento socioambiental da empresa foi considerada no estágio dois de responsabilidade social, uma vez que ao ser questionada sobre seu comportamento em relação às campanhas políticas partidárias e de classes, a mesma diz não se envolver com tais assuntos, considerando esta questão nula nos cálculos dos estágios. Outro fator preponderante considerado nessa identificação foi a existência da prática de *lobby* e de influência política somente para interesses da própria indústria, ainda que de forma coletiva.

Todavia, outras características relacionadas às dimensões (Figura 16) administração geral, *marketing* e comunicação, pesquisa e desenvolvimento e relações humanas da empresa Nokia do Brasil, permitiram identificar distorções quanto à caracterização do comportamento socioambiental da empresa. Essas distorções devem ser levadas em consideração, mesmo que na identificação desse comportamento, a empresa possua uma característica de comportamento responsivo.

Quanto às características relacionadas à dimensão administração geral, os elementos do comportamento socioambiental da estrutura organizacional apresentam a inexistência de participação dos funcionários na tomada de decisão. Esse posicionamento da empresa contrapõe-se ao fato de que esta, que se encontra nesse estágio é caracterizada como aquela que procura adaptar suas ações de responsabilidade socioambiental às necessidades sociais vigentes, tornando-se antecipatória e preventiva à mudança que ocorrem no campo social e ambiental (SETHI, 1975).

Do mesmo modo, durante o levantamento de dados, não foram encontrados indícios de que alguns itens do mesmo elemento, como aqueles ligados ao gênero, raça e a existência de pessoas acima de quarenta e cinco anos tenham sido revelados. Por outro lado, há evidências

de que essas práticas devem ser adotadas por todos os *stakeholders* no código de conduta da empresa.

As dimensões *marketing* e comunicação e finanças, evidenciaram a inexistência de balanço social pela empresa Nokia do Brasil, não sendo possível comunicar e divulgar os processos para além dos relatórios de sustentabilidade corporativos, uma vez que estes não retratam aspectos locais considerados importantes no processo de tomada de decisão. Além disso, o balanço social permitirá que a empresa apresente aos seus *stakeholders* de forma transparente, principalmente aos que compõem a cadeia logística (fornecedores e terceirizados) as ações socioambientais, destacando-se aquelas relacionadas às negociações inerentes ao fornecimento como as políticas de sanções quanto ao emprego de mão-de-obra infantil e análogo ao escravo, além do cumprimento da CLT.

A dimensão pesquisa e desenvolvimento possui destaque para o investimento esporádico em pesquisas de matérias-primas e componentes alternativos, devendo este ser contínuo, uma vez que possui reflexos direto no processo de análise do ciclo de vida do produto e consequentemente no comportamento socioambiental da dimensão meio ambiente. A adoção do selo verde, ocorre somente em parte dos produtos que a empresa fabrica. A dimensão gestão de pessoas, sobretudo relacionados à elementos de relações humanas, o resultado do estudo mostra que a empresa ainda não dispõe de um programa de aposentadoria, bem como, de certificação SA 8000.

As distorções apresentadas podem comprometer a tomada de decisão dos gestores da empresa quanto à destinação necessária de atenção para a melhoria contínua das ações socioambientais e consequentemente do seu comportamento.

Após a identificação do comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil Tecnologia Ltda, são apresentados os principais *stakeholders,* bem como, sua capacidade de influenciá-la no comportamento socioambientalmente responsável e/ou de gerar choques e pressões na empresa, conforme seção seguinte.

5.2.2 Identificação dos principais stakeholders da Nokia do Brasil

Nesta etapa do estudo são identificados e caracterizados os principais *stakeholders* da empresa Nokia do Brasil, visto que estes são capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados do comportamento socioambiental da empresa.

No conjunto dos *stakeholders* são identificados os internos e externos por meio dos dados coletados a partir da aplicação do instrumento de pesquisa apresentado no Apêndice B, cujos procedimentos estão detalhados na Etapa II do modelo proposto. No Quadro 20 são apresentados os *stakeholders* internos e externos da Nokia do Brasil identificados no estudo.

Quadro 20: Principais *stakeholders* Nokia do Brasil Tecnologia Ltda (Unidade Manaus)

PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA – UNIDADE MANAUS	INTERNOS	EXTERNOS
	Funcionários	Investidores
		Clientes • Operadoras de telefonia móvel celular (VIVO, TIM, Claro, Embratel, Telemig/ Amazônia Celular, OI e Brasil Telecom); • Grandes redes revendedoras (Casa Bahia, Ponto Frio, Magazine Luiza, Bemol entre outras).
		Organizações Não Governamentais (ONGs) • Fundação Abrinq; • Fundação Nokia de Ensino; • Fundação Paulo Feitosa.
		Governos • Federal (Legislativo - Congresso Nacional, Assembléia Legislativa e Câmara de Vereadores). Suframa e Superintendência Regional do Trabalho (SRT). • Estadual Instituto de Proteção Ambiental do Estado do Amazonas (IPAAM)
		Associações de classe • Federação das Indústrias do Estado do Amazonas – FIEAM; • Centro da Indústria do Estado do Amazonas – CIEAM; • Sindicato dos Metalúrgicos de Manaus (SMM), entre outras.
		Universidades

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto aos *stakeholders* internos foram identificados os funcionários, considerados pela empresa como único grupo de *stakeholders* interno. Quanto aos *stakeholders* externos foi identificado o grupo de investidores, clientes, organizações não governamentais, governos, associações de classe e universidades. A caracterização destes será apresentada no decorrer deste capítulo. Ressalta-se que no grupo de *stakeholders* externos, não estarão caracterizados

os investidores, universidades e a Fundação Paulo Feitosa (ONG), por questões de acesso e disponibilização de dados.

5.2.2.1 Características dos principais *stakeholders* da Nokia do Brasil

Uma vez identificado quem são os *stakeholders* da empresa objeto deste estudo, torna-se necessário realizar sua caracterização, de forma a facilitar o estudo das pressões e choques exercidos por estes sobre a empresa. No decorrer da caracterização serão evidenciados potenciais atributos de visibilidade, que contribuem para que os gestores da empresa decidam quanta atenção deve conceder a cada stakeholder, bem como a urgência que deve ser dispensada pela empresa para o atendimento de suas necessidades.

5.2.2.1.1 Funcionários

Na Nokia do Brasil, os *stakeholders* internos da empresa, aqui representados pelos seus funcionários, possuem um relacionamento baseado em aspectos ligados à comunicação interna, destacando-se, questões relacionadas à responsabilidade social que incluem código de conduta, programas de voluntariado e de capacitação. Além disso, os funcionários Nokia exercem influência sobre o seu desempenho e reputação em assuntos referentes à saúde, proteção, segurança, relações trabalhistas, cidadania empresarial e direitos humanos.

5.2.2.1.2 Clientes

Os clientes diretos e indiretos da Nokia do Brasil são aqueles que demandam produtos e serviços de telefonia móvel celular. O comportamento de aquisição e expectativas desses clientes pode determinar o nível de excelência demandado nesse segmento, representados

pelas principais operadoras de telefonia móvel celular e grandes redes de varejo (revendedoras) distribuídas em todo o território nacional.

Do mesmo modo, o relacionamento da empresa com os clientes, busca desenvolver questões relacionadas à sustentabilidade, uma vez que as operadoras de rede de telefonia móvel celular – consideradas os maiores clientes – realizam cobranças para que a empresa alcance em suas operações altos índices de padrões de responsabilidade social, inclusive na cadeia de fornecimento. As questões de qualidade, satisfação dos produtos e serviços, também são consideradas pelos clientes nesse relacionamento. Os clientes participantes deste estudo serão descritos a seguir.

A Vivo, empresa criada no Brasil em 2003, tendo como constante a busca pela excelência na prestação de serviços, com foco na qualidade em todos os pontos de contato com o cliente final. Na área de responsabilidade socioambiental, a empresa desenvolve projetos, como o pioneiro programa de reciclagem de aparelhos celulares, baterias e acessórios, investe em iniciativas em rede voltadas à educação através de novas formas de aprendizagem e à causa da inclusão de pessoas com deficiência (VIVO, 2009). Além disso, possui o instituto Vivo, que inclui projetos voltados para a inclusão social e econômica dos jovens, principalmente do deficiente visual.

No processo de relacionamento com seus fornecedores, a empresa realiza suas compras de acordo com o modelo de gestão comum, caracterizado pela globalização das compras, pela profissionalização dos seus compradores, pela transparência no processo e pela igualdade de oportunidades dadas a todos os fornecedores. O processo de compra contempla as seguintes etapas: planejamento, requisição de compras, cadastro de fornecedores, solicitação de propostas, negociação e mesa de Compras.

A Claro iniciou suas operações em 1997, sendo resultado da unificação de seis operadoras: Americel (Centro-Oeste e parte da região Norte), que iniciou suas operações em 1997, quando foi lançada a sua rede TDMA; ATL (RJ e ES), BCP Nordeste, BCP SP, Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral do Estado de SP), que iniciaram suas operações em 1998 também com a tecnologia TDMA. Desde o lançamento da sua rede GSM, em 2003, a Claro tornou-se marca única, sendo uma das principais operadoras do País, tendo como destaque a qualidade do atendimento ao cliente e a oferta de serviços (CLARO, 2009).

A empresa possui o Instituto Claro, que tem por finalidade contribuir para educação, fomentando a reflexão, a discussão e o desenvolvimento de práticas e de oportunidades de aprendizagem inovadoras, lúdicas e inclusivas, explorando o potencial das novas tecnologias

de informação e comunicação (INSTITUTO CLARO, 2009). Possui ainda projetos que visam a minimização dos seus impactos na sociedade em que atua como o Claro recicla (programa de coleta de celulares e baterias que estimula a consciência sócio-ambiental) e a valorização de uma gestão ética e comprometida com o desenvolvimento sustentável, por meio de iniciativas voltadas para a construção de um relacionamento perene com cada um de seus públicos.

A TIM iniciou sua atuação no Brasil em 1998, com o lançamento do serviço *Time Division Multiple Access* (TDMA) no Estado da Bahia e em 2002 lançou o serviço *Global System for Mobile Communications* (GSM) em todo o país. É integrante da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) 2008/2009, possuindo todas as operações no Brasil reunidas na *holding* TIM Participações (TIM, 2009). Possui em seu portfólio de serviços telefonia fixa, móvel e internet, sendo a qualidade e praticidade objetivos em atender os mais diversos clientes consumidores. A empresa desenvolve o projeto social de alcance nacional chamado de TIM música nas escolas**,** presente em oito cidades brasileiras – sendo sete capitais – beneficiando crianças e adolescentes da rede pública de ensino. Além desse projeto, a empresa estimula a conscientização ambiental de seus funcionários e clientes por meio de programas de coleta de baterias e acessórios.

5.2.2.1.3 Organizações não governamentais

A empresa Nokia do Brasil desenvolve relacionamento com as ONGs, por meio de diálogo cuidadoso e constante. Os jovens têm sido o principal foco no desenvolvimento de ações e projetos relacionados principalmente em temas relacionados à educação, empregabilidade e a saúde. Como principais instituições que realizam parceria com a empresa têm-se a Fundação Nokia de Ensino (FNE) que iniciou suas atividades em 2001 quando a Nokia do Brasil Tecnologia Ltda assumiu a instituição, com uma nova estrutura, novos cursos, mais vagas disponíveis para a comunidade e com uma filosofia educacional totalmente voltada a busca contínua pela excelência na educação, criando assim, oportunidade igualitária a toda a sociedade (FNE, 2009).

Em 2009, pelo segundo ano consecutivo, a FNE posicionou-se como a melhor escola de Ensino Médio Profissionalizante da Região Norte do Brasil, de acordo com o Exame

Nacional de Ensino Médio (ENEM). Nos dois anos anteriores, havia se destacado como a melhor escola de Ensino Médio do Estado do Amazonas, pelos mesmos critérios avaliativos. Atualmente, a FNE constitui-se em um dos maiores investimentos em responsabilidade social da Nokia no mundo.

A Fundação Abrinq, é caracterizada por ser uma instituição sem fins lucrativos, criada em 1990 – ano da promulgação do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) – sendo uma das suas principais finalidades a mobilização da sociedade para questões relacionadas aos direitos da infância e da adolescência. Seu trabalho é pautado pela Convenção Internacional dos Direitos da Criança (ONU, 1989), Constituição Federal Brasileira (1988) e Estatuto da Criança e do Adolescente (1990).

Algumas de suas estratégias estão o estímulo e pressão para implementação de ações públicas; o fortalecimento de organizações sociais e governamentais para a prestação de serviços ou defesa de direitos; estímulo à responsabilidade social diante dos direitos da criança e do adolescente; articulação política e social na construção e defesa dos direitos das crianças e dos adolescentes; conhecimento da realidade brasileira quanto aos direitos da criança e do adolescente; sustentabilidade (FUNDAÇÃO ABRINQ, 2009).

5.2.2.1.4 Governo

Quanto a sua relação com o governo, o código de conduta da empresa Nokia do Brasil estabelece critérios de como a empresa deve se relacionar com o *stakeholder* governo. Essa evidência é destacada pelo tratamento concedido às questões políticas, onde a Nokia do Brasil não concede apoio financeiro a partidos ou outros grupos políticos. Do mesmo modo, a empresa segue a política de consulta pública com organizações governamentais estipulada em seu código de conduta, envolvendo-se apenas nas questões em que a Nokia do Brasil tem uma contribuição credível para realizar.

Nota-se ainda um engajamento da empresa com o governo de todo o mundo sobre questões relevantes para o seu negócio. Assim, para a realização do estudo, foram pesquisadas as seguintes instituições governamentais: SUFRAMA, o Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas (IPAAM) e a Superintendência Regional do Trabalho (SRT).

A Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), autarquia, criada pelo Decreto-lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, e vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, com sede na cidade de Manaus, capital do Estado do Amazonas, atua como agência promotora de investimentos, que tem a responsabilidade de identificar alternativas econômicas e atrair empreendimentos para a região, objetivando a geração de emprego e renda.

A SUFRAMA realiza aprovação, monitoramento e controle dos projetos de produção que obrigatoriamente contemplem o Processo Produtivo Básico (PPB) de acordo com a Lei nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991, que estabelece um conjunto mínimo de operações, no estabelecimento fabril, caracterizando a efetiva industrialização de determinado produto.

Caso não haja o cumprimento do PPB a empresa perde automaticamente os incentivos concedidos na ZFM (SUFRAMA, 2008). Assim, a redução do Imposto de Importação, somente será deferida a produtos industrializados previstos em projeto aprovado pelo Conselho de Administração da Suframa (CAS) que se atenham aos limites anuais de importação de matérias-primas, produtos intermediários, materiais secundários e de embalagem, constantes da respectiva resolução aprobatória do projeto, e que objetive: o incremento de oferta de emprego na região; a concessão de benefícios sociais aos trabalhadores; a incorporação de tecnologias de produtos e de processos de produção compatíveis com o estado da arte e da técnica; níveis crescentes de produtividade e de competitividade; reinvestimento de lucros na região; e investimento na formação e capacitação de recursos humanos para o desenvolvimento científico e tecnológico.

Outra instituição governamental está a superintendência regional do Trabalho. Instituida em 1º de agosto de 1932, por meio do Decreto nº 21.590 assinado pelo então Presidente da República dos Estados Unidos do Brasil, Getúlio Vargas, criou-s a Inspetoria Regional do Ministério do Trabalho Indústria e Comércio no Estado do Amazonas, destinada a exercer, no perímetro de jurisdição, a superintendência dos serviços cometidos ao Departamento e a Fiscalização das Leis e Regulamentos do referido Ministério.

A instituição possui como missão a promoção do equilíbrio das relações de trabalho por meio da ação fiscal, da intermediação dos conflitos, do apoio à geração de trabalho, emprego e renda e da assistência ao cidadão, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (SRT, 2009).

Além disso, seus objetivos tem como premissa o combate ao índice de informalidade no mercado de trabalho; redução da inadimplência e a sonegação, incluindo o aumento da

arrecadação do FGTS; melhoria das condições de trabalho quanto à segurança e saúde do trabalhador; promoção do trabalho decente e erradicação do trabalho infantil; estimular a participação da sociedade e empregadores no processo da reforma trabalhista e sindical; aperfeiçoamento dos mecanismos de gerenciamento, controle e avaliação das práticas de mediação de conflitos nas relações do trabalho; garantir a publicidade e o acesso às Convenções Coletivas de Trabalho (CCTs) depositadas; dentre outras.

Nas questões ambientais, a relação da empresa com instituições governamentais dá-se pelo Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas (IPAAM) criado em 1995. Em 2003, o IPAAM passou a ser vinculado à Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SDS), sendo, portanto, órgão executor da política de controle ambiental do Estado do Amazonas. Suas atividades principais residem em realizar o controle ambiental por meio de licenciamentos, fiscalização e o monitoramento ambiental. Assim, por meio da Gerência de Monitoramento Ambiental (GMAM), o instituto tem como objetivo a adoção de ações preventivas e corretivas das atividades industriais com potencial de impacto ambiental, incluindo vistorias de monitoramento; avaliação do desempenho das atividades licenciadas; e a aplicação de medidas necessárias para corrigir irregularidades ambientais (IPAAM, 2009).

5.2.2.1.5 Associações de classe

A empresa Nokia do Brasil acredita que a colaboração com outras organizações pode ser a forma mais eficaz de abordar questões chaves, inclusive do setor de atuação. Assim, estabelece relacionamento com associações de classe relacionadas ao setor industrial, seja em âmbito global, nacional ou regional. A seguir serão caracterizadas as principais associações de classe consideradas pela empresa Nokia do Brasil.

A Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM) caracteriza-se por ser uma entidade de grau superior integrante do Sistema Confederativo da Confederação Nacional da Indústria (CNI). Foi constituída em três de agosto de 1960, tendo seu estatuto aprovado em 29 de maio de 1961, quando foi expedida a carta sindical pelo então Ministro de Estado de Negócios do Trabalho (FIEAM, 2008).

Possui como missão a defesa da livre iniciativa, sobretudo dos interesses do segmento empresarial industrial do Estado do Amazonas contribuindo para o seu desenvolvimento, em

condições sustentáveis, sob os aspectos econômicos, sociais, políticos, culturais e ambientais. Seus objetivos visam o fortalecimento do princípio de união e integração entre todos os seus sindicatos filiados; a colaboração com os poderes públicos, como órgão consultivo do governo do Estado do Amazonas, no estudo e solução de todos os assuntos que direta ou indiretamente possam afetar as empresas e o fortalecimento da economia; além de defender o tratamento humanitário aos trabalhadores, por meio do estimulo a educação profissional e ao bem-estar social, buscando manter os trabalhadores em constante processo de adaptação às transformações sociais e econômicas.

Assim, caracteriza-se pelas atividades desempenhadas na defesa em prol dos interesses das empresas, sendo essa reconhecida e validada pelo setor industrial, em especial pela Nokia do Brasil.

Fundada em agosto de 1979, o Centro da Indústria do Estado do Amazonas (CIEAM) é uma entidade de classe, com personalidade jurídica, que atua técnica e politicamente em defesa de seus associados e dos princípios da economia baseada na livre iniciativa. Umas das principais atividades desenvolvidas pela instituição estão o apoio e a representatividade institucional nos diversos órgãos da esfera governamental, nos três níveis de governo, envolvidos nos processos de concessão e administração dos incentivos fiscais em vigor na Zona Franca de Manaus (CIEAM, 2009).

Além disso, presta serviços especializados às empresas que compõem seu quadro de associados em áreas específicas, tais como legislação tributária, logística, gestão ambiental, comércio exterior e recursos humanos, objetivando elevar o grau de eficiência e eficácia do setor industrial que opera no Estado do Amazonas. Sua principal missão é levar o setor industrial do Amazonas a conquistar posição de destaque nos cenários nacional e internacional, e sua característica de atuação é de assessoria e representação das empresas locais, inclusive das indústrias, dentre elas as do segmento eletroeletrônico.

Outra entidade considerada pela empresa em seu relacionamento está o Sindicato dos trabalhadores, que com características de liderança sindical representa os interesses dos trabalhadores em relação às empresas. O Sindicato dos trabalhadores nas indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico de Manaus, também conhecido como Sindicato dos Metalúrgicos, teve sua estruturação dividida em três fases. A primeira com a sua instalação em agosto de 1933, a segunda com o reconhecimento em outubro de 1934 e por fim a assinatura da carta sindical realizada em agosto de 1953 (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE MANAUS, 2009).

As principais ações do sindicato tem se fortalecido e centrado a partir de uma estratégia de disputa de hegemonia na sociedade, priorizando sua ação nas seguintes áreas: conjuntura e políticas gerais, que visam atuar em todas as questões que interferem direta ou indiretamente na vida do trabalhador visando garantir melhor qualidade e inclusão social; estabelecimento das Convenções Coletivas de Trabalho (CCTs), que apresentam diretrizes na área trabalhista às empresas sindicalizadas no estado (Anexo A); formação dos trabalhadores; e na área de saúde do trabalhador, desenvolve debate sobre as ações necessárias para a defesa da integridade física e mental dos trabalhadores. Dessa forma, uma das principais características do sindicato está na representação da classe de trabalhadores das indústrias do segmento eletroeletrônico.

Esses foram os principais *stakeholders* apresentados pela Nokia do Brasil, que participaram deste estudo. Por fim, percebe-se que durante a identificação dos principais *stakeholders* na empresa Nokia não obedece a nenhum critério de priorização, somente de classificação interna e externa (Quadro 21), sendo estabelecida entre a empresa e seus *stakeholders* uma relação equitativa e transparente. Portanto, uma vez revelado quem são os *stakeholders*, faz-se necessário identificar reais e potenciais pressões e choques que estes exercem sobre a empresa.

5.2.3 Pressões e choques que os principais stakeholders exercem sobre a Nokia do Brasil

Apresenta-se na seção a seguir algumas das principais pressões e choques identificados no relacionamento entre a Nokia do Brasil e seus principais *stakeholders*, bem como a proposição dos atributos de visibilidades propostos por Mitchell, Agle e Wood (1997), utilizados para a realização das análises das entrevistas levantadas conforme pesquisa e coleta de dados.

5.2.3.1 *Stakeholders* internos

Para a análise das pressões e choques realizados pelos *stakeholders* internos da Nokia, aqui representado pelos funcionários, foram realizadas entrevistas distribuídas entre produção, administração e gerência. Dos 12 funcionários que responderam a pesquisa via entrevista, 04 (33,33%) afirmaram realizar alguma exigência socioambiental para a empresa e 08 (66,7%) dos entrevistados nunca fizeram (Figura 17).

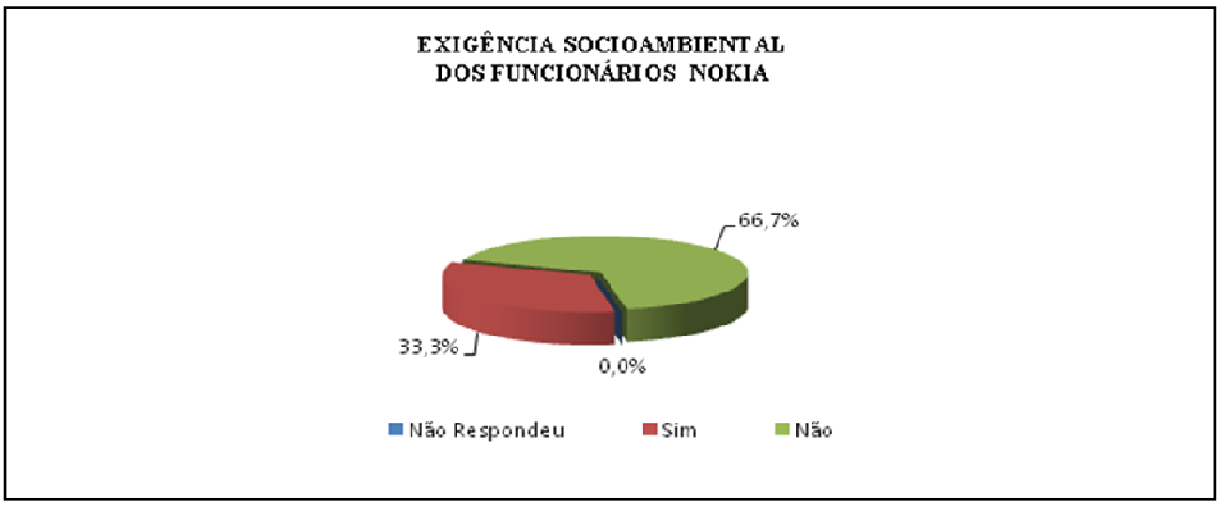


Figura 17: Nível de exigência socioambiental dos funcionários Nokia do Brasil

As repostas apresentadas individualmente durante a aplicação da pesquisa de campo, na tentativa de levantar as exigências socioambientais e que caracterizam algumas pressões exercidas por esses sobre a empresa, são: destinação/reutilização do papel pelos funcionários; estrutura de equipamento; apoio na expatriação de funcionário quando este veio para o Brasil trabalhar na empresa, não obtendo o apoio necessário durante sua transição; e a disponibilização de creche ou banco de leite materno durante o período de amamentação.

Outros dados, de fontes secundárias, apresentam alguns fatores de destaque no relacionamento empresa e funcionários. Exemplo disso são as denúncias trabalhistas apresentadas pela Procuradoria Regional do Trabalho da 11ª Região (2008), que apresentam o descumprimento da legislação trabalhista, acidentes de trabalho e adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores. Do mesmo modo, dados do Guia Você S/A mostram que os funcionários consideram a empresa centralizadora e lenta, além da existência de sobrecarga de trabalho (GUIA VOCÊ S/A/ EXAME, 2009).

Quando questionados sobre a característica da sua relação com a empresa (Figura 16) as respostas correspondem a 91,7% dos entrevistados dizem possuir uma relação tranquila, e

8,03% consideram moderada. Contudo, em relação à capacidade dos funcionários em influenciar e/ou produzir ações de efeitos socioambientais sobre a empresa, as respostas são apresentadas conforme Figura 18.

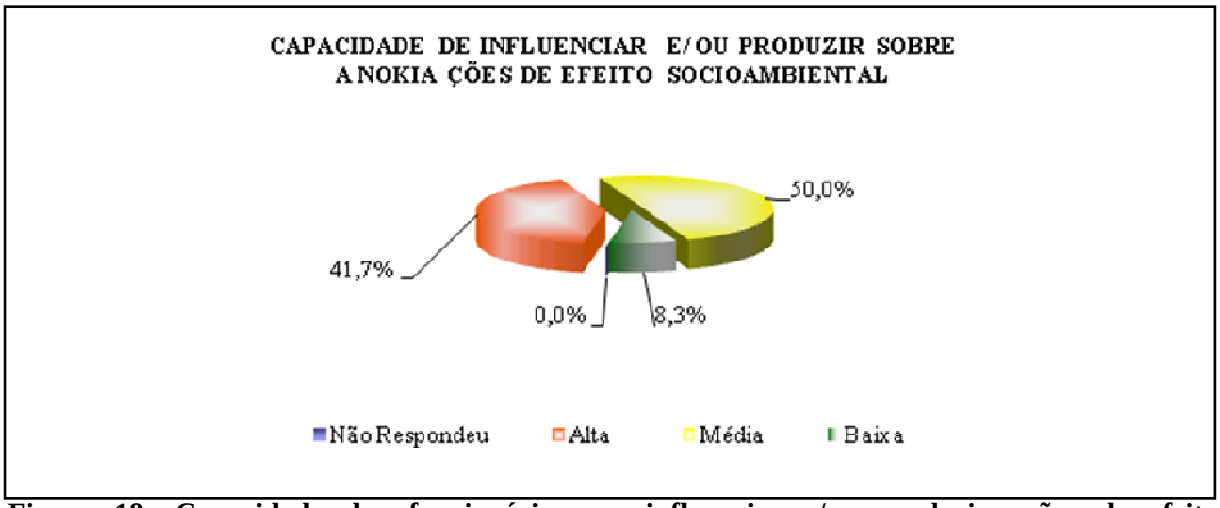


Figura 18: Capacidade dos funcionários em influenciar e/ou produzir ações de efeito socioambiental por parte da empresa Nokia do Brasil

Observa-se neste item um equilíbrio quanto a capacidade reconhecida pelos funcionários em gerar ações de efeito socioambiental na empresa, oscilando entre alta capacidade 41,5% e média capacidade 50%. Somente 8,3% dos entrevistados consideram baixa a capacidade de gerar tais efeitos. Essa capacidade em gerar tal efeito é percebida a partir dos atributos de visibilidade como uma característica de *stakeholder* discricionário, uma vez que possuem legitimidade, porém faltam-lhe poder e reivindicações na sua relação com a empresa.

Contudo, pode obter o grau de saliência como *stakeholder* dependente, possuindo poder e legitimidade, principalmente quando estes, na visão da empresa, possuem elevado grau de importância influenciando a *performance* da empresa em assuntos referentes à saúde, proteção, segurança e relações trabalhistas. Esse último, quando associado á um sindicato representativo, pode gerar elevada capacidade em adquirir o poder, atributo não existente na saliência dependente.

Por fim, em relação à capacidade da Nokia em responder às pressões e choques dos seus *stakeholders*, os funcionários apontaram para um comportamento antecipatório 66,7%, contra 16,7% que indicam que a empresa possui mecanismos de respostas incorporados em sua gestão e 16,7% que apresentam a empresa como aquela que atende somente sob o aspecto legal conforme Figura 19.

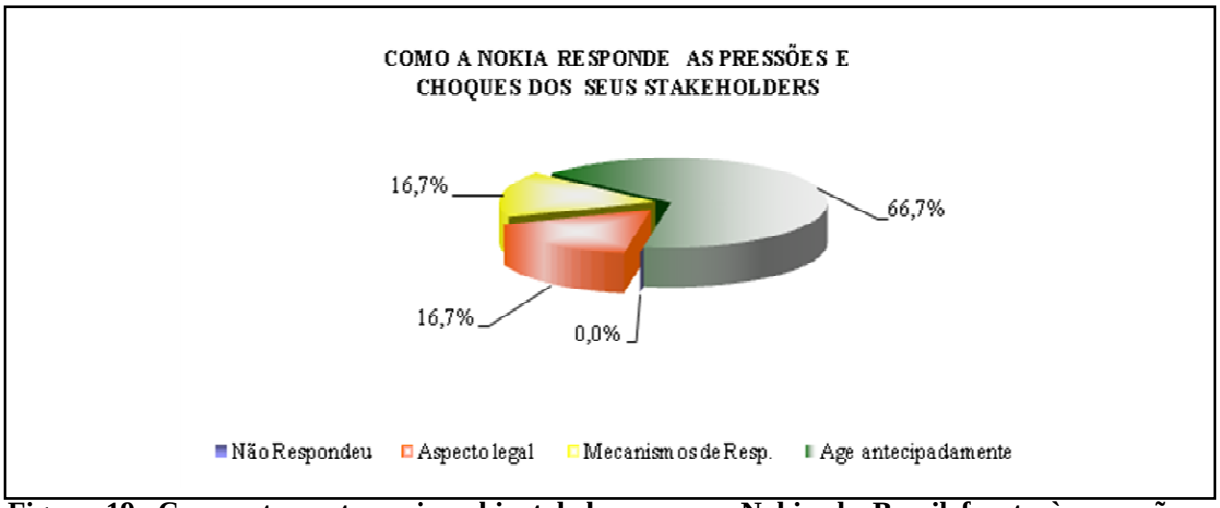


Figura 19: Comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil frente às pressões e choques dos seus *stakeholders*

Outro fator importante levantado durante a pesquisa foram os choques apontados pelos funcionários com destaque para a crise econômica, considerada por estes como medidas de redução de custos realizadas pela empresa, podendo gerar demissões. A seguir serão apresentados as pressões e choques que os *stakeholders* externos podem ocasionar durante o seu relacionamento com a empresa Nokia do Brasil.

5.2.3.2 *Stakeholders* externos

Nesta seção apresentam-se as principais pressões e choques existentes na relação da Nokia do Brasil com seus *stakeholders* externos, bem como, sua capacidade de resposta, influência e relacionamento.

Dados apresentados refletem a alta capacidade que os clientes da Nokia do Brasil possuem em influenciar a empresa a produzir ações de efeito socioambiental, caracterizado por meio da percepção dos atributos de visibilidade uma relação que estabelece a sua capacidade em gerar legitimidade e urgência. Esses atributos são evidenciados quando há uma preocupação por parte da empresa Nokia, segundo os entrevistados, em atender essa urgência no desenvolvimento de programas de coleta de acessórios e baterias de celulares usados da Nokia, descartados por clientes em suas lojas.

O fato ocorreu em 2006 e segundo os clientes a empresa respondeu de forma positiva, providenciando solução imediata para problema solicitado. Dessa forma, pode-se classificar

os clientes da empresa, dentro da tipologia dos atributos de visibilidade, como *stakeholders* dependentes no relacionamento com a empresa, uma vez que possuem urgência e legitimidade, e mesmo que haja ausência de poder, possui grande capacidade em adquiri-lo.

Soma-se a isto, a existência de outras ações que permitem visualizar algumas pressões no relacionamento tais como: a otimização e maximização de retornos, como por exemplo, agilidade nos serviços (tempo de entrega); as soluções imediatas em problemas existentes na logística; e ainda a busca constante por qualidade em seus produtos (condição esta apresentada nas três empresas durante sua caracterização).

Alguns choques foram apresentados pelos clientes, onde as mudanças no comportamento dos consumidores e da evolução tecnológica estão como as principais, sendo esta última considerada pelos clientes muito dinâmica. Além disso, existem ainda as mudanças na legislação, principalmente as relacionadas aos produtos.

Outros *stakeholders* externos reconhecidos no relacionamento com a empresa estão as Organizações Não Governamentais (ONGs), aqui representadas pela Fundação Abrinq e Fundação Nokia de Ensino (FNE). Na relação da empresa Nokia do Brasil com as ONGs foi constatada uma relação considerada pelas respondentes como tranquila, uma vez que a empresa demonstra características de diálogo constante com as mesmas. Assim, na relação da empresa com a FNE, a evidência de sua legitimidade é concretizada a partir do seu reconhecimento por parte da empresa como o maior projeto social da Nokia. Isso fica evidente no relato da diretora institucional, conforme:

> [...] a fundação nokia de ensino que por ser considerado o maior projeto social da nokia no mundo possui capacidade elevada em produzir ações de efeito socioambiental [...]. a fundação nokia tem expertise no tema, assim como a nokia o tem para a fabricação de celulares [...]

Por ser um projeto social reconhecido, a FNE possui autonomia de gestão, caracterizando sua relação de parceria com a empresa. Nesse sentido, outros atributos foram identificados nessa relação, tais como o poder e a urgência, possuindo a instituição o atributo de *stakeholder* definitivo, tendo sua prioridade assistida pelos gestores da empresa. Esse atributo é evidenciado pelo depoimento da entrevistada.

> [...] a nokia respeita nossa opinião e nosso modelo de gestão educacional, considerando, portanto, que detemos o *know-how* para melhor definir as estratégias e ações deste projeto social. [...] porque construímos e implementamos um sistema de governança corporativa, onde todos os papéis, direitos e deveres de cada conselho e seus membros estão definidos.

Quanto a Fundação Abrinq, sua capacidade em influenciar a empresa em produzir ações de feito socioambiental foi considerada média, tendo como percepção dos atributos a sua legitimidade e capacidade de urgência, caracterizando-se como dependente. E mesmo que haja ausência de poder, possui elevada capacidade em adquiri-lo. Da mesma forma, não foram identificadas evidências quanto à existência de pressões e choques produzidos por essas instituições em relação à empresa Nokia. Há ainda evidências de que a empresa, segundo as entrevistadas, age de forma antecipatória e preventiva.

Na relação com o *stakeholder* governo, a empresa Nokia do Brasil possui um engajamento considerado importante, tendo em vista que esses podem gerar questões relevantes ao seu negócio. Além disso, todas as ações voltadas ao relacionamento com esses *stakeholders*, principalmente em relação às questões políticas, são tratadas por meio do seu código de conduta. Destacam-se nessa relação, as instituições governamentais Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), Superintendência Regional do Trabalho (SRT) e Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas (IPAAM).

A SUFRAMA possui um papel relevante no relacionamento com a empresa Nokia do Brasil, principalmente no monitoramento quanto ao cumprimento do PPB. Dessa feita, a empresa que não cumprir com as exigências existentes no processo produtivo básico perderá todos os incentivos fiscais adquiridos durante a aprovação do seu projeto para operação no PIM. Além do cumprimento do PPB, nas questões ambientais, quanto ao cumprimento da legislação a instituição utiliza parâmetros do próprio IPAAM, sendo esta uma condicionante para liberar os projetos de produção. Segundo dados apresentados pelo representante da SUFRAMA, a evidência de que a empresa Nokia do Brasil cumpre todos os requisitos solicitados é apresentada no Relatório de Acompanhamento de Projetos (RAP), conforme trecho do discurso do entrevistado.

> [...] os indicadores deles, da nokia, são todos, por exemplo, esse relatório que fizemos da nokia deu ressalva zero [...] coisa que é muito difícil [...].

De acordo com dados relatados, a relação existente entre as duas instituições, é considerada tranquila, mesmo que essa possua elevada capacidade de influenciar e produzir ações de efeitos por parte da empresa nas questões socioambientais, principalmente no cumprimento dos aspectos legais ambientais. Outra instituição governamental que estabelece procedimentos que produzem pressão é a Superintendência Regional do Trabalho (SRT) cuja função principal é a fiscalização em relação ás questões trabalhistas.

Nos útlimos anos, a SRT vem solicitando o cumprimento das leis trabalhistas das empresas, principalmente em relação ao trabalho terceirizado (co-responsabilidade); a lei de cotas de inclusão de pessoas com deficiências; e o desenvolvimento de programas de acessibilidade na empresa. Nesse sentido, a relação da Nokia com a SRT, conforme respostas da entrevistada, foi considerada tranquila, possuindo a instituição média capacidade de influênciar a empresa em produzir ações de efeitos socioambientais.

Destaca-se ainda o fato da empresa Nokia do Brasil em responder às pressões e choques realizados por essa instituição no que se refere às questões trabalhistas, utilizando mecanismos de resposta incorporados na gestão a um nível de coerência com as normas, valores e expectativas sociais vigentes.

Em relação ao cumprimento e monitoramento dos aspectos legais Estaduais relacionados ao meio ambiente (tratamento e destinação correta dos resíduos e dos efluentes líquidos) está o Instituto de Proteção Ambiental do Amazonas (IPAAM). A principal função e consequentemente pressão exercida pela instituição estão o estabelecimento de critérios mínimos adequados na gestão ambiental, caso contrário, a empresa receberá por parte do órgão um auto de infração. Segundo a entrevistada, de um modo geral às respostas fornecidas pela Nokia do Brasil em relação às pressões e choques existentes são consideradas antecipatória, tendo a Nokia como referência de boa prática para as demais empresas do PIM.

Além disso, a entrevistada considera tranquila sua relação com a empresa Nokia, mesmo possuindo alta capacidade em influenciar a empresa em produzir ações e efeitos socioambientais, tendo em vista ser um órgão regulador. Contudo, as principais características dessas instituições na percepção dos atributos de *stakeholder* são consideradas dominantes, uma vez que são legítimas e estabelecem relação de poder, porém, não possuem reivindicações urgentes, tendo sua influencia na empresa assegurada.

Na relação da empresa Nokia do Brasil com as associações de classe, têm-se a abordagem de questões chave na colaboração e desenvolvimento do segmento de atuação, em especial o de eletroeletrônico. Assim, a empresa considera as instituições Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (FIEAM), Centro da Indústria do Estado do Amazonas (CIEAM) e Sindicato dos Metalúrgicos de Manaus (SMM).

A FIEAM possui relevante papel na representação das indústrias localizadas no Estado do Amazonas, dentre elas a Nokia do Brasil. Nesse sentido, torna-se clara a realização de parceria, não existindo nenhuma pressão ou choque evidente. Isso se dá pela essência da

instituição em ser apenas de apoio para as indústrias, conforme evidenciado na fala do diretor de coordenadorias da FIEAM.

> [...] o papel da federação é um papel de suporte ao setor industrial, a qualquer empresa. Qualquer ramo de atividade industrial no Estado do Amazonas merece o suporte da estrutura do sistema FIEAM para desenvolver de uma forma mais adequada suas atividades. [...] os conflitos ou pressões não chegam a se estabelecer por existir proatividade, caracterizando a empresa como bom exemplo a ser seguido por outras empresas do PIM.

O CIEAM assume papel representativo em defesa dos interesses das indústrias localizadas no Estado, especialmente no PIM, atuando também na prestação de serviços especializados em áreas específicas como legislação tributária, gestão ambiental e recursos humanos.

De acordo com os entrevistados, a relação dessas instituições com a empresa Nokia do Brasil pode ser considerada como tranquila tendo sua capacidade de produzir ações de efeito socioambiental por parte da empresa considerada média. Contudo, ao caracterizar as instituições nos atributos dos *stakeholders*, tem-se a percepção expectante a partir do atributo dependência, uma vez que, são consideradas pela empresa como legitimas, principalmente nas discussões de assuntos de interesse da empresa, incluindo propostas e projetos que visam o desenvolvimento do segmento eletroeletrônico e reuniões setoriais, além de possuírem urgência em suas reivindicações. Acrescenta-se ainda a inexistência de poder, embora possuam elevada capacidade em adquiri-lo, principalmente quando associadas a outras instituições como, por exemplo, a SUFRAMA.

No que tange o relacionamento da Nokia com a entidade sindical, aqui representada pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Manaus (SMM), as pressões tornam-se mais evidentes, principalmente aquelas descritas no documento de Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) 2009/ 2010 (Anexo A) celebradas entre o sindicato e a empresa, que estabelece diretrizes e procedimentos relacionados às relações de trabalho nas questões de qualidade de vida e no ambiente de trabalho. Do mesmo modo, outro fator relevante levantado pelo entrevistado na sua relação com a empresa Nokia do Brasil é a existência de diferenças de tratamento entre as unidades da Finlândia (matriz) e unidade Manaus, conforme relato.

> [...] a primeira possui unidade fabril mais humanizada em relação à segunda. Isto ocorre porque o trabalho na unidade Manaus exige maior esforço por parte dos trabalhadores, o trabalho manual ficou para nós aqui. [...] há existência de diferenças salariais em relação às unidades [...].

O Sindicato dos Metalúrgicos de Manaus (SMM) segundo o presidente possui alta capacidade de influenciar a empresa em produzir ações de efeito socioambiental. Nesse sentido, considera-se a partir da percepção dos atributos que a instituição possui características de *stakeholder* definitivo, uma vez que combina poder, legitimidade e urgência. Essas características de visibilidade são evidenciadas pela fala do entrevistado.

> [...] nessas mudanças elas começaram a colocar atividades que não existiam na fábrica como ginástica laboral, serviço social [...] se preocupam mais no meio ambiente de um modo geral, mas muita gente pensa que o meio ambiente só é a parte dos detritos que a empresa joga, mas não vê a pessoa humana como ela é. Nós pedimos isso e a empresa nokia está fazendo.

Contudo, e mesmo que existam pressões e choques (como paralisações sindicais por parte de outros fornecedores – sindicatos do transporte e até mesmo do sindicato dos trabalhadores – e das fortes pressões por parte dos concorrentes da Nokia do Brasil em outros Estados com a proposta de redução dos incentivos fiscais no PIM) evidentes entre a empresa Nokia e o SMM, tem-se uma relação considerada moderada e que a resposta da empresa é considerada antecipatória, conforme dados apresentados pelo presidente.

> [...] as informações que a gente tem da Nokia é que ela trabalha com as comunidades, trabalha com vários setores no sentido de até antecipar algumas coisas que poderiam ser de uma política de governo ela mesmo faz.

Com a finalidade de tornar a análise mais simplificada, apresenta-se no Quadro 21 um resumo das principais pressões e choques que os *stakeholders* exercem sobre a empresa, incluindo as proposições de visibilidade dos mesmos com seus respectivos atributos.

Quadro 21: Resumo das principais pressões, choques e proposição de visibilidade dos *stakeholders*

PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS*	PRESSÕES E CHOQUES	PROPOSIÇÃO DE VISIBILIDIADE DOS *STAKEHODLERS* (ATRIBUTOS)
FUNCIONÁRIOS		
	• Destinação/reutilização do papel pelos funcionários; • Estrutura de equipamento; • Apoio na expatriação de funcionário quando este veio para o Brasil trabalhar na empresa, não obtendo o apoio necessário durante sua transição; • Disponibilização de creche ou banco de leite materno durante o período de amamentação.	Dependentes (urgência + legitimidade)
CLIENTES		
VIVO, CLARO e TIM	• Coleta de acessórios e baterias de celulares. • Otimização e maximização de retornos, como por exemplo, agilidade nos serviços (tempo de entrega); • Soluções imediatas em problemas existentes na logística; • Busca constante por qualidade em seus produtos; • Mudanças no comportamento dos consumidores; • Evolução tecnológica • Mudanças na legislação, principalmente as relacionadas aos produtos.	Dependentes (urgência + legitimidade)
ONGs		
FNE	Não evidenciado	Definitivo (Legitimidade + Urgência + Poder)
Fundação Abrinq	Não evidenciado	Dependente (urgência + legitimidade)
GOVERNO		
SUFRAMA	• Cumprimento do PPB • Legislação ambiental	Dominantes (Poder + legitimidade)
SRT	• Cumprimento das leis trabalhistas; • Fiscalização	
IPAAM	• Cumprimento da legislação ambiental • Fiscalização	
ASSOCIAÇÕES DE CLASSE		
FIEAM	Não evidenciado	Dependentes (urgência + legitimidade)
CIEAM	Não evidenciado	
SMM	• Cumprimento da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT)	Definitivo (Legitimidade + Urgência + Poder)

Fonte: Elaborado pela autora

6 Conclusões e recomendações

Com base nos resultados apresentados e analisados no capítulo anterior, serão relatadas na seção seguinte as conclusões proporcionadas por este estudo, além das recomendações.

6.1 Conclusões

No contexto do estudo e de seus resultados, e ainda objetivando-se encontrar resposta ao problema de pesquisa formulado, os resultados mostram que este foi respondido, visto que foi possível identificar o comportamento socioambiental da Nokia do Brasil, frente às pressões e choques de seus principais *stakeholders.* Além da resposta ao problema de pesquisa, os resultados sugerem que apesar da empresa apontar para um comportamento socioambiental responsivo (estágio três), esta, ainda, apresenta distorções quanto ao comportamento responsivo evidenciados na matriz de perfil do comportamento socioambiental, quando avaliadas as dimensões administração geral, *marketing* e comunicação, gestão da cadeia logística, manufatura, meio ambiente e gestão de pessoas.

Ressalta-se que o comportamento essencialmente responsivo, tratado neste estudo, baseia-se no modelo proposto para o estudo, apresentado no capítulo 3. Nesse contexto, o objetivo geral foi atingido, visto que foi identificado o comportamento socioambiental da Nokia do Brasil, frente às pressões e choques dos seus principais *stakeholders.*

No que se refere aos objetivos específicos, no seu conjunto, estes foram atingidos. Quanto a identificação dos principais *stakeholders*, de acordo com o apresentado nos resultados, foram identificados os *stakeholders* internos (funcionários) e os externos como investidores, clientes, ONGs, governo, associações de classe e universidades, além ter sido descrita a caracterização destes.

No objetivo que trata dos indicadores do comportamento socioambiental, estes foram definidos de acordo com o modelo proposto no capítulo 3 para o estudo e apresentado nos resultados, com o propósito de identificar o comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil, envolvendo as dimensões do comportamento socioambiental.

No que tange à identificação das pressões e choques que os *stakeholders* exercem sobre a empresa, as ações e estratégias desenvolvidas pela empresa no que se refere ao seu comportamento socioambiental em relação aos seus *stakeholders*, os resultados apontam principalmente para o cumprimento de legislação (trabalhista, ambiental e do PPB), para exigências de clientes, de associação de classe e funcionários. Nesse contexto, os objetivos do estudo foram atingidos de forma satisfatória.

Os resultados deste estudo permitiram perceber que a RSE faz parte da cultura da empresa Nokia do Brasil, compreendendo todas as suas dimensões, mesmo que com intensidades diferentes para cada uma. Acredita-se que isto ocorre devido ao fato da RSE ser um assunto que tem despertado a atenção da sociedade em geral, inclusive dos seus próprios *stakeholders*, levando a empresa a reproduzir este conceito nas suas ações e comportamento.

6.2 Recomendações

Em relação às recomendações, esta seção trata tanto das recomendações para a empresa objeto do estudo, quanto para pesquisas futuras.

As recomendações para a empresa objeto do estudo parte da identificação e análise de distorções que enquadram a empresa em um comportamento que contradiz ao comportamento essencialmente responsivo tratado no modelo proposto. Dessa forma aponta-se sugestões para as principais distorções observadas nas dimensões administração geral, *marketing* e comunicação e pesquisa e desenvolvimento, a saber:

- Na dimensão administração geral, sugere-se que a empresa desenvolva mecanismos que possam integrar de forma efetiva a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão, como por exemplo, a utilização de diretrizes constante na norma SA 8000 que versa sobre essa problemática.

- Na dimensão *marketing* e comunicação, sugere-se que além da utilização do relatório de sustentabilidade mundial, a empresa estude formas de inserção de relatório locais, com elementos constituintes do balanço social ou de outros pertinentes ao segmento industrial, ao qual empresa está inserida.
- Na dimensão pesquisa e desenvolvimento sugere-se que a empresa estude formas de investimento para estudos sistemáticos na utilização de matérias-primas e componentes alternativos, na tentativa de minimizar os impactos negativos ao meio ambiente, de forma a antecipar-se à problemas futuros, bem como consolidar-se como empresa que possui um comportamento socioambientalmente responsivo.

No que se refere às recomendações para pesquisas futuras, sugere-se estudos que envolvam a determinação, bem como o aprimoramento de estudos da RSE e da responsividade social em diferentes segmentos empresariais, para verificar a influência das ações, comportamento e estrutura organizacional na forma de adoção destes conceitos. Por fim, como forma de testar a consistência do modelo proposto, sugere-se ainda, a aplicação deste para outros segmentos industriais do PIM, com as devidas adequações pertinentes a cada segmento pesquisado.

Referências

ABREU, Mônica C. Sá de. **Modelo e avaliação da estratégia ambiental:** uma ferramenta para a tomada de decisão. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001.

ABREU, Mônica C. Sá de; SILVA FILHO, José C. L. da; OLIVEIRA, Bruno C. de; HOLANDA JR, Francisco L. **Perfis estratégicos de conduta social e ambiental:** estudos na indústria têxtil nordestina. Gestão Prod. São Carlos, v. 15, n. 1, p. 159-172, jan. abr. 2008.

AGLE, Bradley R; MITCHELL, Ronald K; SONNENFELD, Jeffrey A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, 507-525, 1999.

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ACKERMAN, R. W.; BAUER, R. A. **Corporate social responsiveness.** Reston, Virginia. Reston Publishing, 1976.

BARDIN, LAURENCE; **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARBIERI, José Carlos; **Gestão ambiental empresarial:** conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável:** da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARROS, Alexandre Rands Coelho. Raízes históricas das idéias que subsidiaram as políticas de clustering. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 22, n. 1(85), p. 131-149, jan./mar. 2002.

BARTHOLO, Roberto dos Santos. FERREIRA, Geraldo de Souza. MAGALHÃES, Consuelo Salvaterra. **Responsabilidade Social Empresarial:** uma perspectiva dialógica. Curso de Extensão em Responsabilidade Social Empresarial. UNISESI/LTDS/UFRJ. Rio de Janeiro, 2004.

BORGES, Fernanda Gabriel. **Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial.** São Paulo: USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Tese de Doutorado, 2001.

BOVENS, Mark. **The Quest for Responsibility**: Accountability and Citizenship in Complex Organisations. Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Rio de janeiro: LTC, 2006.

CAJAZEIRA, José Emanuel Reis. **ISO 1400:** manual de implantação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CAMPOS, Erick de Matos; SILVA, Elaiza Cristina dos Anjos; GÓMEZ, Carla Regina Pasa. **Influência da sustentabilidade na Competitividade empresarial:** um modelo da Relação através da utilização de indicadores. IX ENGEMA - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio ambiente. Curitiba, 2007.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, 1979.

_____. The pyramid of corporate social responsibility**:** toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, July-August 1991.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, set. 1999.

CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. **Business & Society:** Ethics and Stakeholder Management. Cengage Learning, 2008.

CASTRO JÚNIOR, Orlando Vieira de; ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de; SOARES, Francisco de Assis. **As empresas têxteis e o resultado triplo.** Revista HSM Management Update nº 37 – Out. São Paulo, 2006.

CENTRO DA INDÚSTRIA DO AMAZONAS. Disponível em: <http://www.cieam.com.br/institu.asp>. Acesso em: 20 out. 2009.

CLARKSON, Max B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.** Academy of management review, v. 20 n. 1, 1995.

CLARO. Disponível em: <http://www.claro.com.br/portal/artigo.do?method=showArtigo&channelId=e879603541203110VgnVCM1000000a08150aRCRD&origem=Conheça a Claro&item=Institucional>. Acesso em: 15 jul. 2009.

CONSELHO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE - CONAMA. Disponível em: < www.mma.gov.br/port/conama/index.cfm>. Acesso em: 10 set. 2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORAL, Elisa. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CORAL, Elisa; STROBEL, Juliana Scapulatempo; SELIG, Paulo Maurício. **A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais do XXXIV ENEGEP, Florianópolis, 2004.

DEMAJOROVIC, Jacques. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental:** perspectivas para a educação corporativa**.** São Paulo: Editora SENAC, 2003**.**

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation**:** concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, 1995.

ELKINGTON, John. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, Berkeley, v.36, n.3, p.90-100, Spring, 1994.

_____. The triple botton line for the 21sy century business. In: STARKEY**,** Richard & WELFORD, Richard. **Business & sustainable development.** London: Earthscan, 2001**.**

_____. **Canibais com garfo e faca.** São Paulo: Makron Books, 2001.

EPSTEIN, Edwin M. The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness. **California Management Review**, v. 29, 1987.

FALCÃO, Mariana C.; SANTOS, Claudinete F. O.; GÓMEZ, Carla R. P. **A visibilidade dos stakeholders no terceiro setor e a responsabilidade sócio-ambiental empresarial.** In: X ENGEMA – Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, Anais..., Porto Alegre, 2008.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO AMAZONAS. Disponível em: <http://www.fieam.org.br/missao.php>. Acesso em: 24 out. 2008.

_____. **Indicadores industriais FIEAM 2008**. Disponível em: <http://www.fieam.org.br/indicadores.php>. Acesso em: 24 out. 2008.

_____. **FIEAM Notícias –** agosto de 2009. Disponível em: <http://www.fieam.org.br/revista/revistafieam-ago09.pdf> Acesso em: 16 out. 2009.

FERRELL, O. C.; FRAEDERICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisão e casos. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2001.

FERREIRA, Geraldo de Souza. BARTHOLO, Roberto dos Santos. **Responsabilidade Social Empresarial.** v. 9. Brasília: SESI/ DN, 2005.

FREY, Irineu Afonso. **Sistema de gerenciamento da responsabilidade social empresarial por meio de indicadores.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2005.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOLADORI, Guillermo. **Por una sustentabilidad alternativa.** Uruguai: Colección Cabichui, 2005. (Cap. 1)

FREDERICK, Willian C. **From CSRI to CSR2:** The maturing of business and society thought. University of Pittsburgh, Graduate School of Business, 1978.

FREEMAN, R. Edward. **Estrategic management:** a stakeholder approach. London: Pitman Publishing, 1984.

FREEMAN, R. Edward; PHILIPS, Robert A. Stakeholder theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly**, 2002.

FREIRE, Robson; SOUZA, M. J. B.; FERREIRA, E. . **Responsabilidade social corporativa:** evolução histórica dos modelos internacionais. V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2008.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Arte Nova, 1977.

FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, n.24, p.191-205, 1999.

FUNDAÇÃO ABRINQ. Disponível em: < http://www.fundabrinq.org.br/portal/quem-somos/apresentacao.aspx>. Acesso em: 15 jul. 2009.

FUNDAÇÃO NOKIA DE ENSINO. Disponível em: <http://fundacaonokia.org.br/>. Acesso em: 15 jul. 2009

GLOBAL REPORTING INITIATIVE**. Sustainability Reporting Guidelines**. Disponível em: <http://www.globalreportinginitiative.org/> Acesso em: 01 nov. 2008.

GODOI, Christiane K; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo B. de; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar/Abr. 1995.

_____. **Pesquisa qualitativa:** tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. Mai/Jun. 1995.

_____. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71. Jul/Ago. 1995.

GÓMEZ, Carla Regina Pasa e CASTILLO, Leonardo Augusto Gómez. **ECP-Social. Uma proposta de avaliação da performance social para negócios sustentáveis.** Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), São Paulo, FGV-EAESP, 2006.

GUIA VOCÊ S/A EXAME. **As melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo, 2009. Edição especial.

HARRISON, Jeffrey S.; FREEMAN, R. Edward. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, 479-485, 1999.

INSTITUTO AKATU. **Sumário das conclusões:** responsabilidade social das empresas – percepção do consumidor brasileiro. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/akatu_acao/publicacoes/perfil-do-consumidor>. Acesso em: 10 set. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS - IBASE – Disponível em: <www.ibase.org.br>. Acesso em: 08 jul. 2009.

INSTITUTO DE PROTEÇÃO AMBIENTAL DO AMAZONAS. Disponível em: <http://www.ipaam.am.gov.br/pagina_interna.php?cod=1>. Acesso em: 20 out. 2009.

INSTITUTO CLARO. Disponível em: <http://www.institutoclaro.org.br/instituto-claro/conheca-o-instituto-claro/apresentacao>. Acesso em: 15 jul. 2009.

INSTITUTO ETHOS (2008). Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 10 set. 2008.

_____. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial.** Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp> Acesso em: 30 out. 2008.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL – INMETRO. **Norma Nacional – ABNT/NBR 16001:2004**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp> Acesso em: 30 out. 2008.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Monitoramento do desempenho social e trabalhista Nokia Tecnologia do Brasil.** Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://www.observatoriosocial.org.br/download/NokiaMonitoramento_maio2004port.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2009.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – balanced scorecard:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de janeiro: Elsevier, 2004.

LENOX, Michael J.; EESLEY, Charles. Firm responses to secondary stakeholder action. **Strategic Management Journal**, v. 27, 765–781, 2006.

LESSA, Ana Karina Marques da Cunha. **A responsabilidade social empresarial e a qualidade percebida do serviço:** um estudo sobre o gerenciamento de impressões em empresas hoteleiras de Pernambuco. Dissertação de Mestrado. Programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Pernambuco, 2009.

LIMA, Manolita C. Tipos de pesquisa e técnicas de coleta de materiais – a pesquisa bibliográfica. In: _____. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, Maria Teresa Araujo de; GÓMEZ, Carla Regina Pasa; CASTILLO, Leonardo Augusto Gómez. **Cenários de sustentabilidade:** uma ferramenta para inserção do desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial. XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. FGV-EAESP. São Paulo, 2008.

LOUETTE, Anne. **Gestão do conhecimento -** compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental. Antakarana cultura, arte e ciência. São Paulo, 2007.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança:** o debate e as implicações. Thomson Learning, 2006.

MARTINELLI, Antonio Carlos. **Empresa-cidadã:** uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (et al.). **3º Setor:** Desenvolvimento Social Sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial:** a administração do terceiro setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MITCHELL, Ronald L.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Towards a theory of stakeholder identification and salience defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management**, v.22, n.4, p.853-886, Out 1997.

NASCIMENTO, Luis Felipe, LEMOS, Ângela Denise da Cunha; MELLO, Maria Celina Abreu de. **Gestão socioambiental estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOKIA. **Código de conduta**. Disponível em: <http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/Corporate_Responsibility/Sidebars_new_concept/Code_of_conduct/2009/word_pdfs/Nokia_Code_of_Conduct_Portuguese.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2009.

_____. **Global Reporting Initiative (GRI)**. Disponível em: <http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/Corporate_Responsibility/CR_Report_2007/Nokia_CR_Report_2007_Printable.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2009.

_____. **Stakeholders.** Disponível em: <http://www.nokia.com/corporate-responsibility/ethics/open-dialogue>. Acesso em: 18 ago. 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Recife: Ed. Bagaço, 2005.

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

PASA, Carla R. R. **ECP-Social:** um modelo de avaliação da performance social empresarial. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2004.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative researche & evaluation methods.** 3 ed. Thousand Oaks: SAGE, 2002.

PONTES, Joseane. **Proposta para avaliação do impacto das ações sociais praticadas por uma empresa e sua relação com os indicadores de desempenho.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2007.

PRESTON, L. E. Stakeholder management and corporate performance. **Journal of Behavioral Economics**, v. 19, n. 4, p. 361-375, 1990.

PROCURADORIA REGIONAL DO TRABALHO DA 11ª REGIÃO. **Portarias PRT/11ª Região Nº 183/2008, Nº 384/2008, Nº 499/2008 e Nº 531/2008**. Manaus, 2008.

ROSA, Leandro Cantorski da. **Contribuição metodológica para análise estrutural de sistemas agroindustriais:** um estudo do segmento produtor de vinhos finos do rio grande do sul. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001.

ROWLEY, Timothy J. **Moving beyond dyadic ties:** a network theory of stakeholder influences. The Academy of Management Review, v. 22, n. 4, 1997.

ROWLEY, Timothy J; MOLDOVEANU, M. **When will stakeholder groups act?** An interest and identity-based model of stakeholder group mobilization. Academy of Management Review, v. 28, 2003.

RUTHEFORD, I. **Use of models to link indicators of sustainable development.** In: MOLDAN, B.; BILHARZ, S. (Eds.). Sustainability indicators: report of the project on indicators of sustainable development. Chichester: John & Sons Ltd., 1997.

SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia:** teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de janeiro: Garamond, 2008.

SANTANA, C. M. **Como funciona a economia.** Manaus: Valer, 1998.

SAVITZ, Andrew W; WEBER, Karl. **A empresa sustentável:** o verdadeiro sucesso é lucro com Responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHUMACHER, E. F. **Lo pequeño es hermoso.** Espana: Tursen S.A, 2001.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA – SESI. **Relatório do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho – PSQT 2008**. Disponível em: <http://ensi-aplic02.cni.org.br/psqt/faces/view/psqt/empresasInscritas/listEmpresas.xhtml>. Acesso em: 07 jul. 2009.

SETHI, S. Prakash. **Dimensions of corporate social performance:** An analytical framework. California Management Review, v. 17, n. 3, 1975.

_____. A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. **The Academy of Management Review**, v. 4, n. 1, pp. 63-74, 1979.

SILVA, Francisca Farache A. da; WANDERLEY, Lilian Soares O.; PERKS, Keith J. & SOUSA FILHO, José Milton de. **Responsabilidade social das empresas na web:** estratégias de divulgação adotadas por empresas no Brasil e na França. In: 4º. IFBAE: Porto Alegre, 2007.

SIMÕES, Cláudia Pestana; **Técnicas e ferramentas de responsabilidade social empresarial.** Brasília, SESI/ DN, 2005.

SIMÕES, Cláudia Pestana; FERREIRA, Geraldo de Souza; AFONSO, Rita de Cássia Monteiro; BARTHOLO, Roberto. **Responsabilidade Social e cidadania:** conceitos e ferramentas. Brasília, 2008.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE MANAUS. Disponível em: <http://www.sindmetal-am.org.br/>. Acesso em: 10 jul. 2009.

STEINER, George Albert; STEINER, John F. **Business, government and society**: a managerial perspective, text and cases. 11th ed. Nova York: McGraw-Hill/ Irwin, 2006.

SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS. Disponível em: <www.suframa.gov.br>. Acesso em: 20 out. 2008.

_____. **Política de agregação de valor ambiental do PIM**. Disponível em: < http://www.suframa.gov.br/download/publicacoes/arquivos/Estudos_SUFRAMA/política_de_agregacao/política_de_agregacao_de_valor_ambiental_ao_PIM.ppt>. Acesso em: 24 out. 2008.

SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO – SRT. Disponível em: < http://www.mte.gov.br/Delegacias/AM/default.asp>. Acesso em: 10 jul. 2009.

SUSTAINABLE MEASURES (2008) – **What is an indicator of sustainability?** Disponível em: <http://www.sustainablemeasures.com/Indicators/WhatIs.html>. Acesso em: 29 out. 2008.

SWASON, Diane L. Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p 506 – 521, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e Responsabilidade Social empresarial:** estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TIM. Disponível em: <http://www.tim.com.br/portal/site/PortalWeb/menuitem.4a0256dd13e9eab6ba493d10703016a0/?vgnextoid=88a98986a693b010VgnVCM1000000603610aRCRD&wfe_pweb_area=3&wfe_pweb_estado=04&>. Acesso em: 15 jul. 2009.

TROSTER, Roberto Luis; MORCILLO, Francisco Mochón. **Introdução à economia.** São Paulo: Makron Books, 2002.

UNITED NATIONS FRAMEWORK CONVENTION ON CLIMATE CHANGE – UNFCCC. Disponível em: < http://unfccc.int/resource/kyoto_protocol/items/2830.php>. Acesso em: 10 set. 2008.

VAN BELLEN, Hans Michael. **Desenvolvimento sustentável:** uma descrição das principais ferramentas de avaliação. Revista Ambiente & sociedade - vol. 7, nº. 001 jan./ jun. p. 67-87. Campinas, 2004.

_____. **Indicadores de sustentabilidade:** uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIVO. Disponível em: <http://www.vivo.com.br/portal/institucional_vivo_home.php?WT.ac=euvivo.home.universo.avivo>. Acesso em: 15 jul. 2009.

WARTICK, Steven L. e COCHRAN, Philip L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 758 - 769, 1985.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

APÊNDICE A – Carta de apresentação do projeto

Recife/PE, ____ de _____ de 2009.

A

NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA
Sr. Mauro Correa
M.D: Diretor
Manaus - AM

REF.: Pesquisa Acadêmica – Segmento Eletroeletrônico

Prezado (a) senhor (a),

O GIPES é um Grupo Interdisciplinar de Pesquisas em Sustentabilidade que faz parte do Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), sob a coordenação da Professora Doutora Carla Pasa Gómez, também orientadora deste estudo. Dentro das temáticas de nossas pesquisas, está o Estudo do Comportamento Socioambiental e a relação com *Stakeholders*.

A proposta corrente desse estudo acadêmico cujo título é "**Comportamento Socioambiental Empresarial x Choques e Pressões dos *Stakeholders*: o caso da Nokia do Brasil Tecnologia Ltda**" é de investigar o Comportamento Socioambiental, frente às pressões e choques dos seus principais *Stakeholders.* Nessa pesquisa, o setor de eletroeletrônico foi escolhido para ser estudado uma vez que, este representa 46% das indústrias instaladas no Pólo Industrial de Manaus – PIM, além de possuir empresas de grande porte que possuem práticas de sustentabilidade, permitindo aplicação da pesquisa.

Os objetivos específicos desse projeto serão:

- Identificar os principais *stakeholders* da empresa Nokia;
- Definir um conjunto de indicadores que permitam identificar o comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil Tecnologia Ltda.;
- Descrever as pressões e choques que os principais *stakeholders* fazem sobre a empresa Nokia;

A pesquisa será de caráter qualitativo e em virtude desse fato, serão aplicadas entrevistas com os gestores de áreas ambiental e social (assim organizada), para que a análise do comportamento seja efetuado em conjunto no decorrer do estudo, em paralelo com a observação de documentos concedidos pela empresa. Essa etapa da pesquisa será realizada entre os meses de junho e julho deste ano, e os dias e horas de coleta serão marcadas com antecedência, levando em consideração a disponibilidade dos envolvidos.

A participação dessa organização na análise será de grande valia para ambos, já que a partir dos resultados obtidos, a organização poderá avaliar as suas práticas socioambientais e estará contribuindo para o desenvolvimento dos estudos da comunidade acadêmica, que por sua vez irá difundir o conhecimento para o desenvolvimento de profissionais e do mercado local.

* Ressalta-se o caráter de discrição no momento da análise, uma vez que apenas os materiais autorizados pela organização irão constituir o estudo.

** Caso haja interesse da organização, o pesquisador se disponibilizará a apresentar o resultado do trabalho realizado.

Grata pela atenção e disponibilidade. Coloco-me à disposição para maiores informações a cerca de dúvidas e esclarecimentos.

Atenciosamente,

Simônica Lima de Carvalho Sidrim
Mestranda em Administração – GIPES/PROPAD/MINTER UFPE-UNINORTE
simonicalima@hotmail.com
(92) 9127-0803

APÊNDICE B – Roteiro estruturado para identificar os principais *stakeholders* da empresa

Objetivo Geral

Identificar o Comportamento Socioambiental da Nokia frente às pressões e choques dos seus principais *Stakeholders*.

Objetivo (s) Específico (s)

- Identificar os principais *Stakeholders* da Empresa Nokia;

1 – Stakeholders (Partes interessadas)

1.1 Quem são os principais *Stakeholders* (elencar por ordem de prioridade)?

(__) Funcionários
(__) Sociedade
(__) Acionistas
(__) ONGs
(__) Associações de classe
(__) Fornecedores*
(__) Governos (federal, estadual, local)
(__) Agentes financeiros
(__) Clientes*
(__) Mídia
(__) Concorrentes
(__) Sindicato
(__) Outros _____

1.2 Que tipo de pressões e choques[9] podem ser estabelecidos na relação com os *Stakeholders* citados?

☐ Funcionários _____
☐ Governos (federal, estadual, local) _____
☐ Sociedade _____
☐ Agentes financeiros _____
☐ Acionistas _____
☐ Clientes* _____
☐ ONGs _____
☐ Mídia _____
☐ Associações de classe _____
☐ Concorrentes _____
☐ Fornecedores* _____
☐ Sindicato* _____
☐ Outros _____

* Citar três

[9] São forças que de uma forma ou de outra exercem pressão sobre a estrutura da indústria, refletindo diretamente no Comportamento Socioambiental da Empresa (PASA, 2004).

APÊNDICE C – Questionário estruturado de Responsabilidade Socioambiental

Objetivo Geral

Identificar o Comportamento Socioambiental da Nokia frente às pressões e choques dos seus principais *Stakeholders*.

Objetivo (s) Específico (os)

- Definir um conjunto de indicadores que permitam identificar o comportamento Socioambiental da empresa Nokia do Brasil Tecnologia Ltda.

Este questionário é um **instrumento de pesquisa** com o objetivo de avaliar o comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil Tecnologia Ltda. A pesquisa tem caráter científico, onde todas as informações coletadas terão garantia plena quanto à **confidencialidade**, sendo utilizadas apenas para a finalidade proposta.

Solicitamos, portanto, que as respostas aqui prestadas sejam fornecidas por um dirigente da empresa que esteja credenciado para prestar informações precisas nas áreas sociais e ambientais. O êxito deste levantamento e da posterior análise depende da veracidade dos dados coletados nas empresas consultadas.

Data:		

Contato na empresa:

Cargo/ Função:

Telefone:	E-mail:
-	

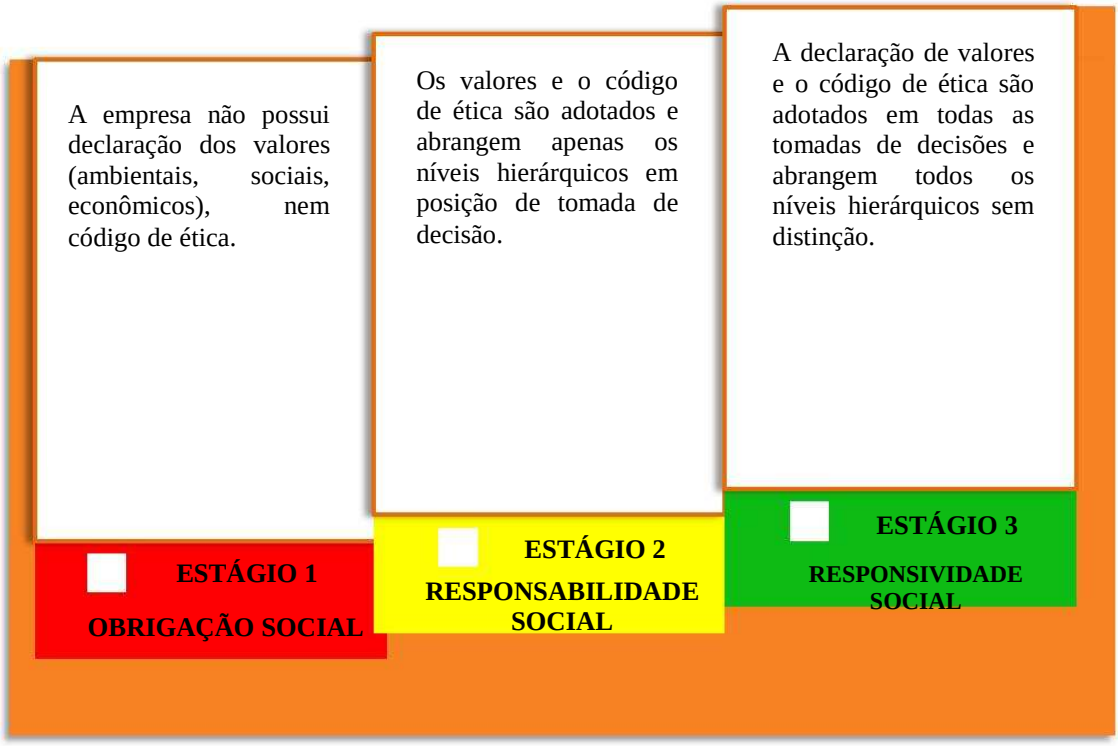
ETAPA I – COMPORTAMENTO SOCIOAMBIENTAL DA EMPRESA

Neste item será analisado o gerenciamento da conduta social e ambiental da empresa, permitindo entender os elementos que compõem seu Comportamento Socioambiental.

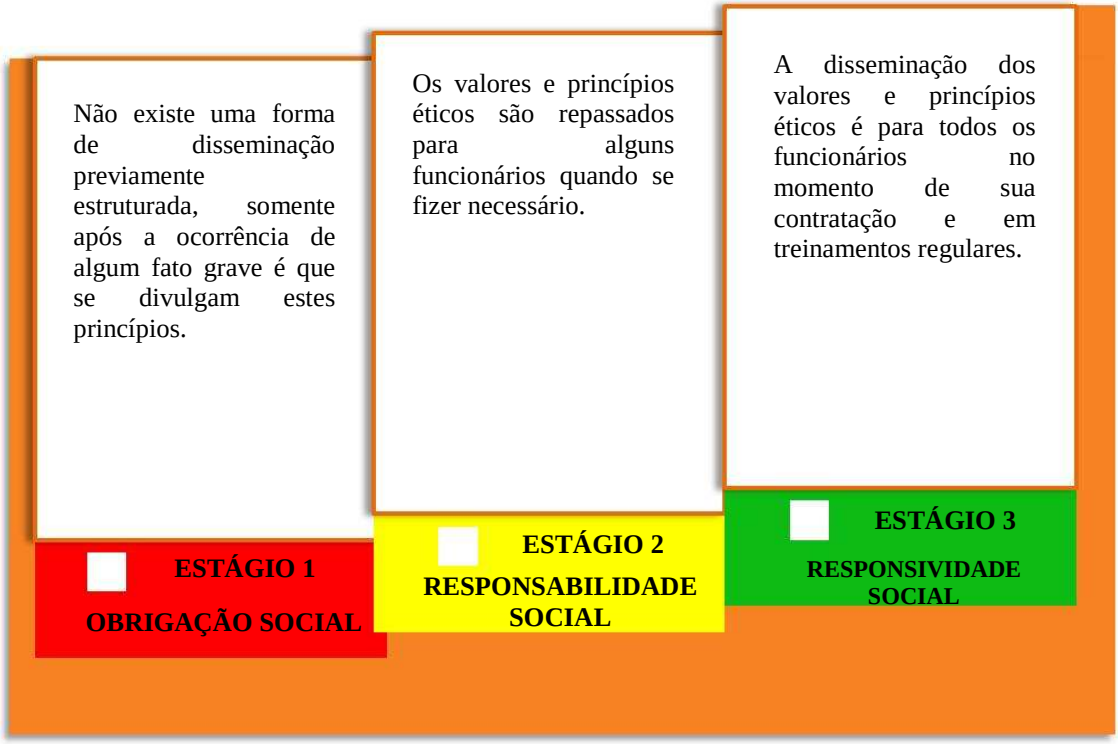
DIMENSÃO 1 – Administração Geral

Elementos de comportamento socioambiental - **Valores e compromissos éticos**

1.1 - Em qual das situações abaixo se enquadra sua empresa?

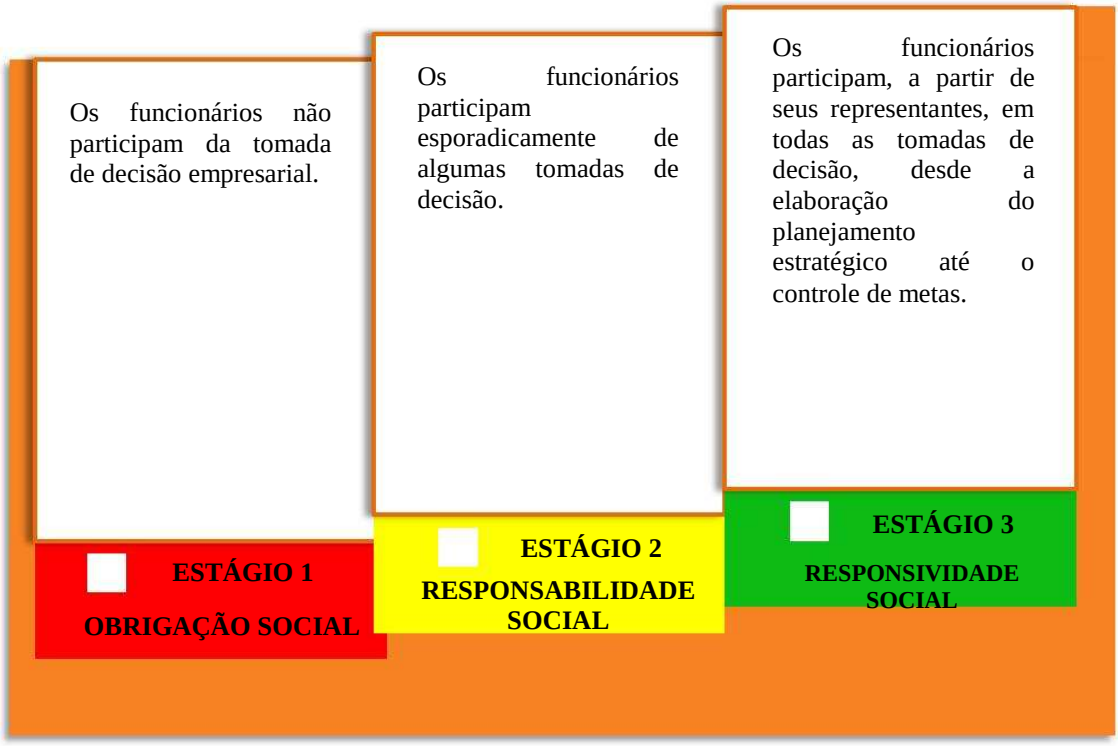


1.2 Como se dá a disseminação dos valores sociais e código de ética na empresa? (responda apenas se **NÃO marcou a primeira** resposta na questão anterior).

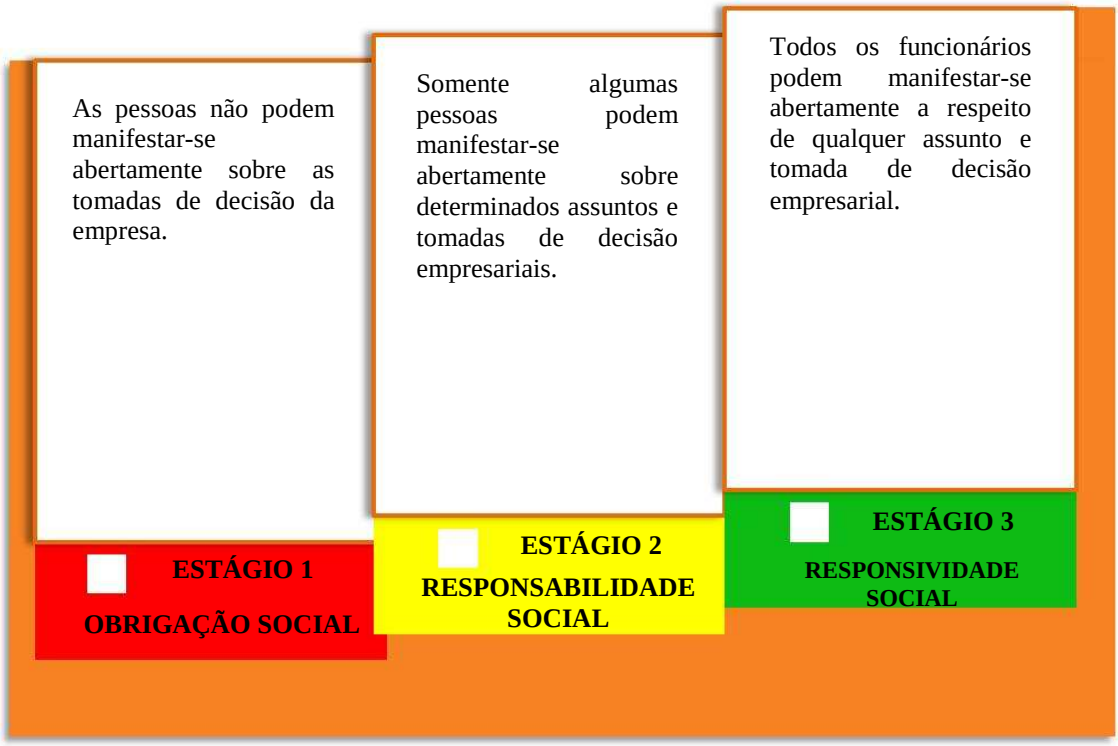


Elementos de comportamento socioambiental - **Estrutura organizacional**

1.3 – Como se dá a participação dos funcionários na gestão da sua empresa?

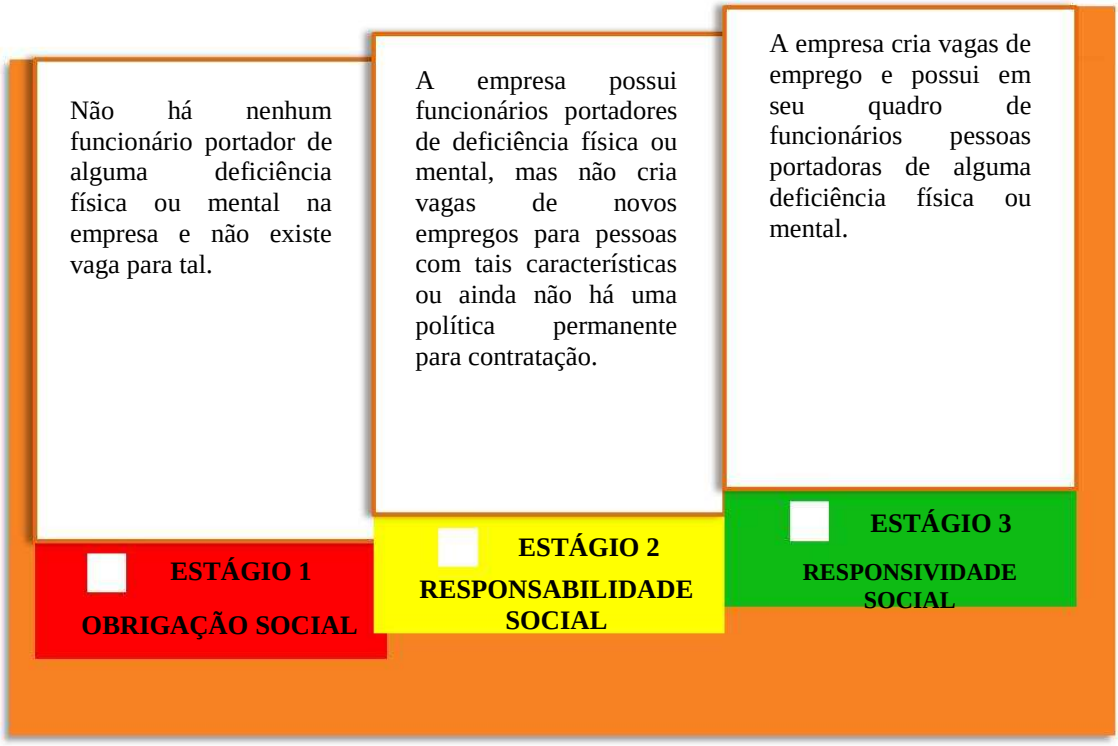


1.4 - Em relação à manifestação dos funcionários sobre as tomadas de decisão empresarial, qual o posicionamento da empresa?

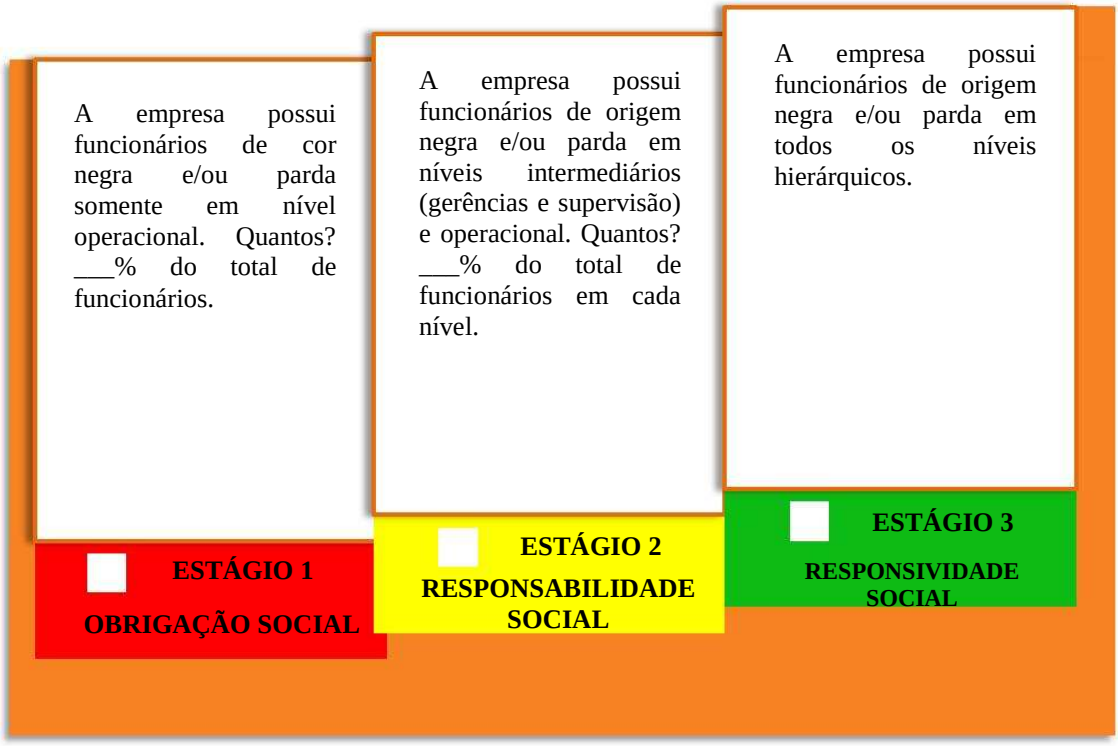


1.5 - Qual o comportamento empresarial frente à aceitação e contratação das diferenças em seu quadro de pessoal?

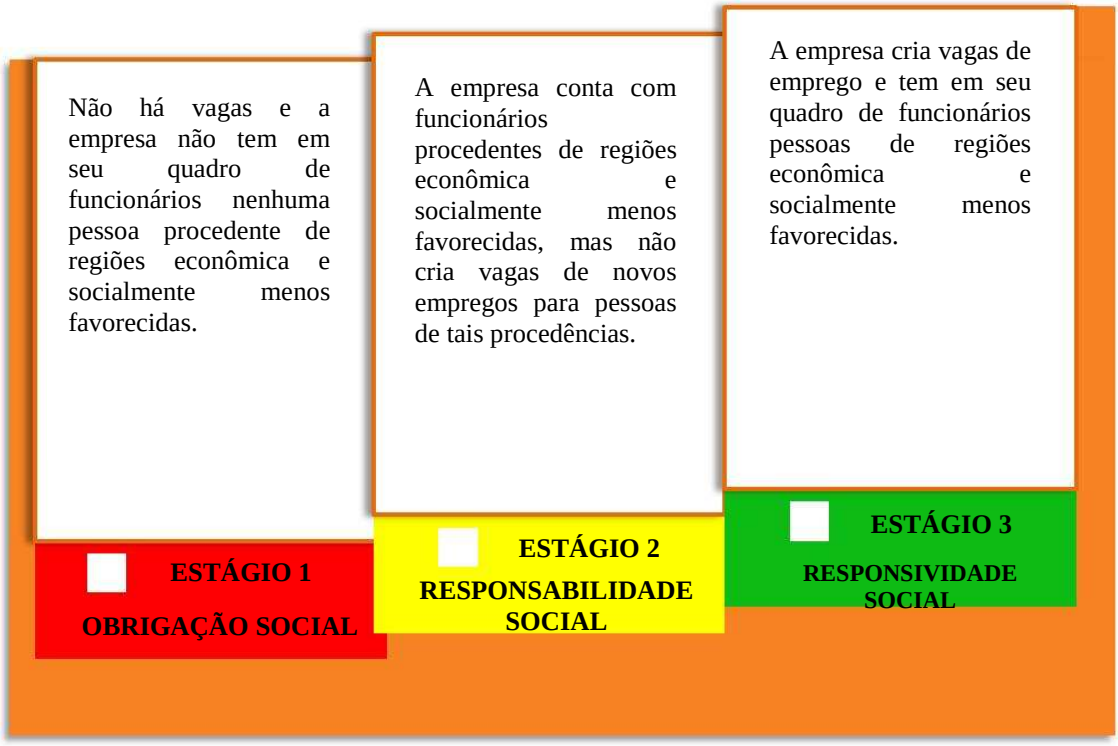
1.5.1 - Deficientes físicos e/ou mentais



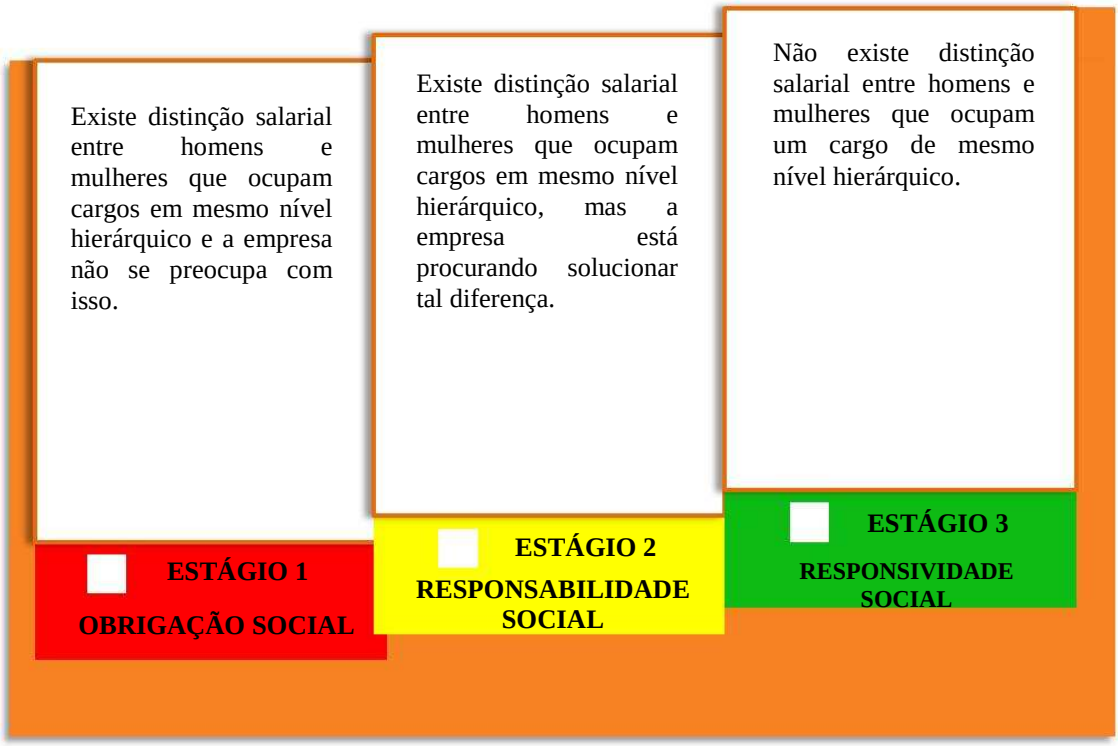
1.5.2 - Vagas e cargos ocupados por pessoas de cor negra e/ou parda



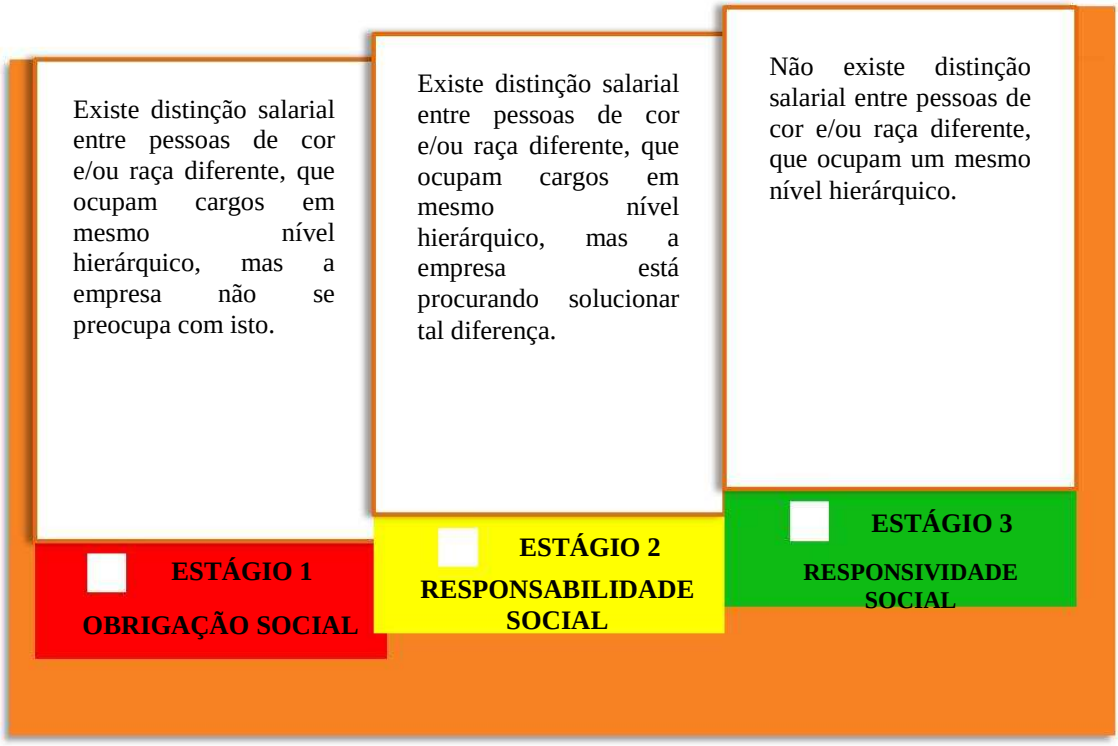
1.5.3 - Pessoas provenientes de regiões econômica e socialmente menos favorecidas/ desenvolvidas, regiões pobres do Brasil.



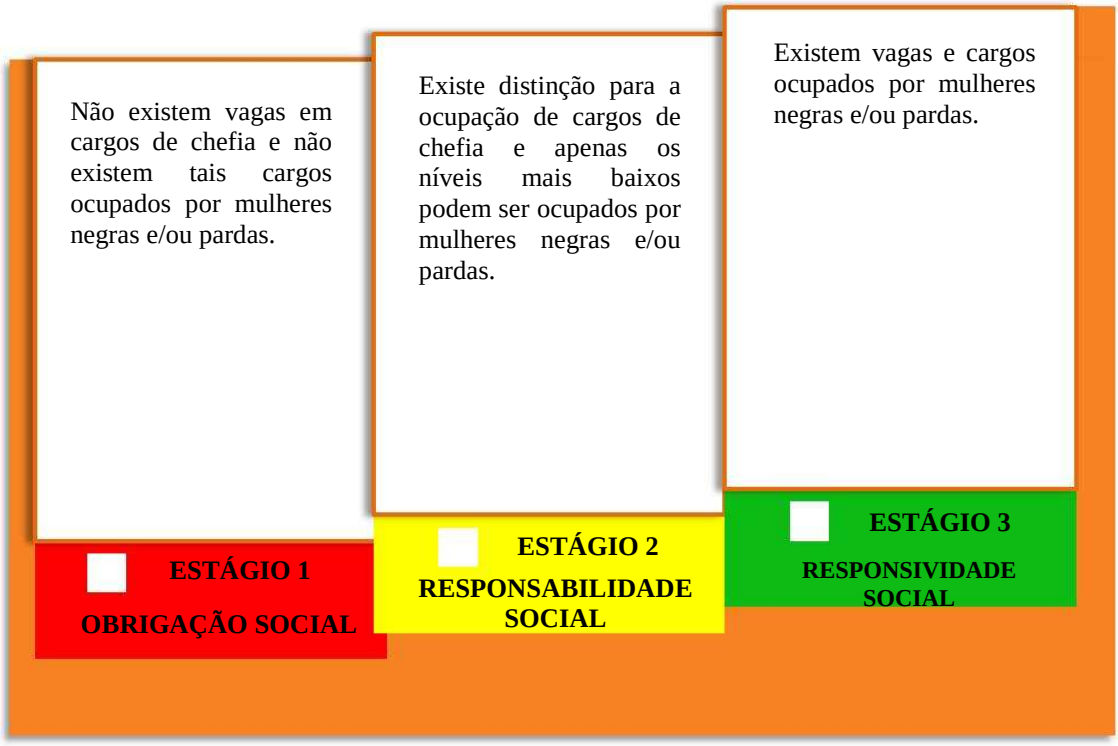
1.6 - Qual o comportamento da empresa em relação a:
1.6.1 - Distinções salariais entre homens e mulheres



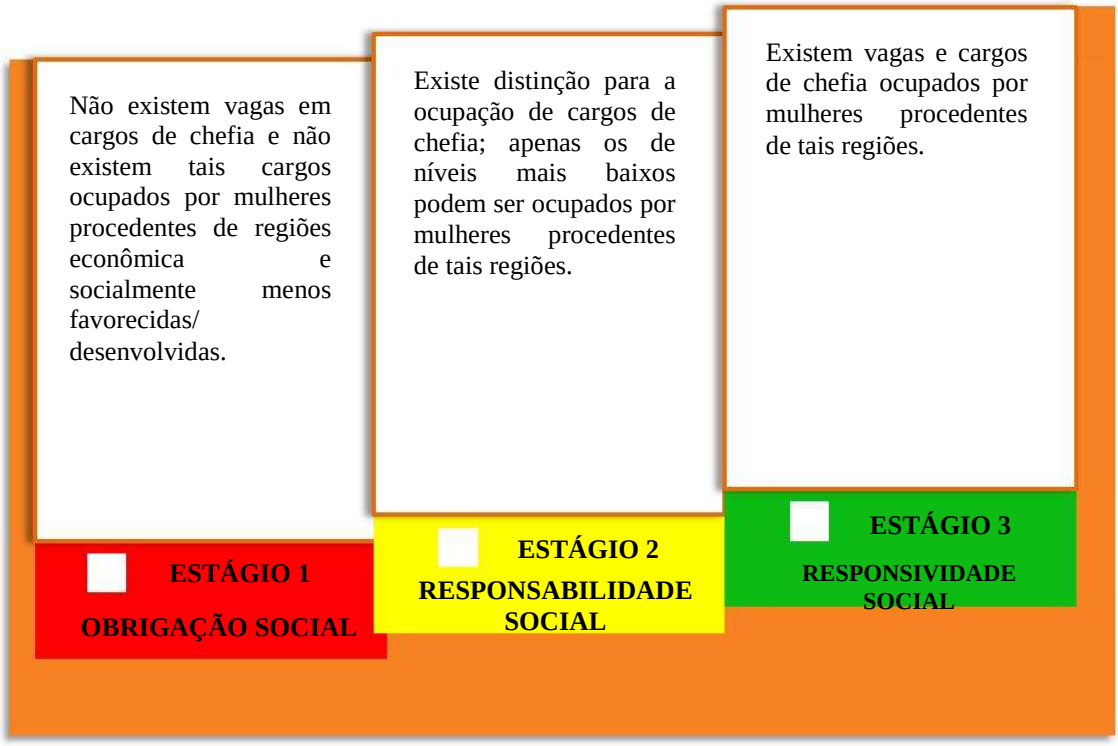
1.6.2 - Distinções salariais entre cores e/ou raças diferentes:



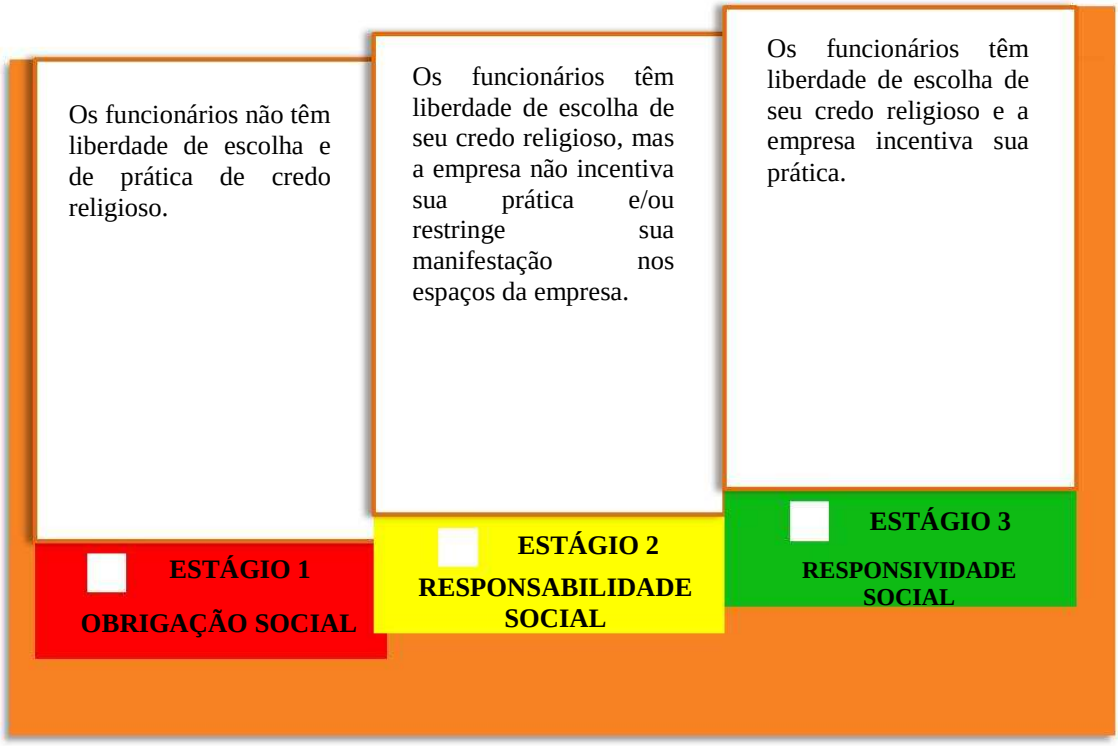
1.6.3 - Ocupação de cargos de chefia por mulheres negras e/ou pardas:



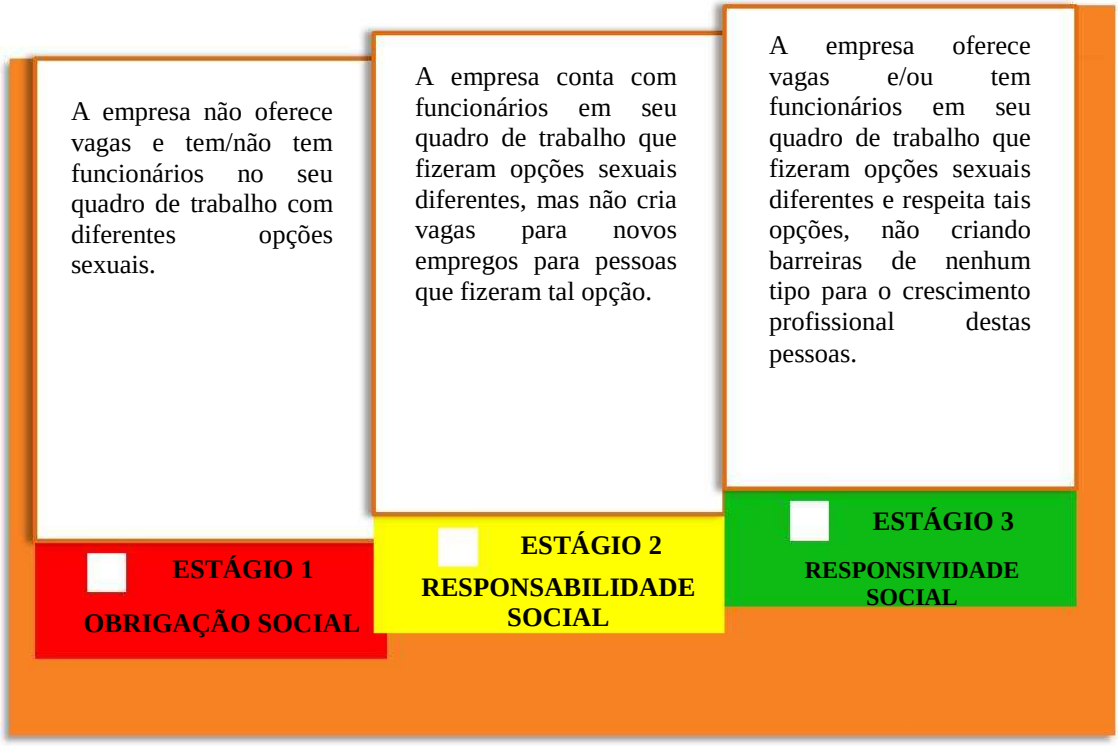
1.6.4 - Cargos de chefia ocupados por mulheres provenientes de regiões econômica ou socialmente menos favorecidas/ desenvolvidas:



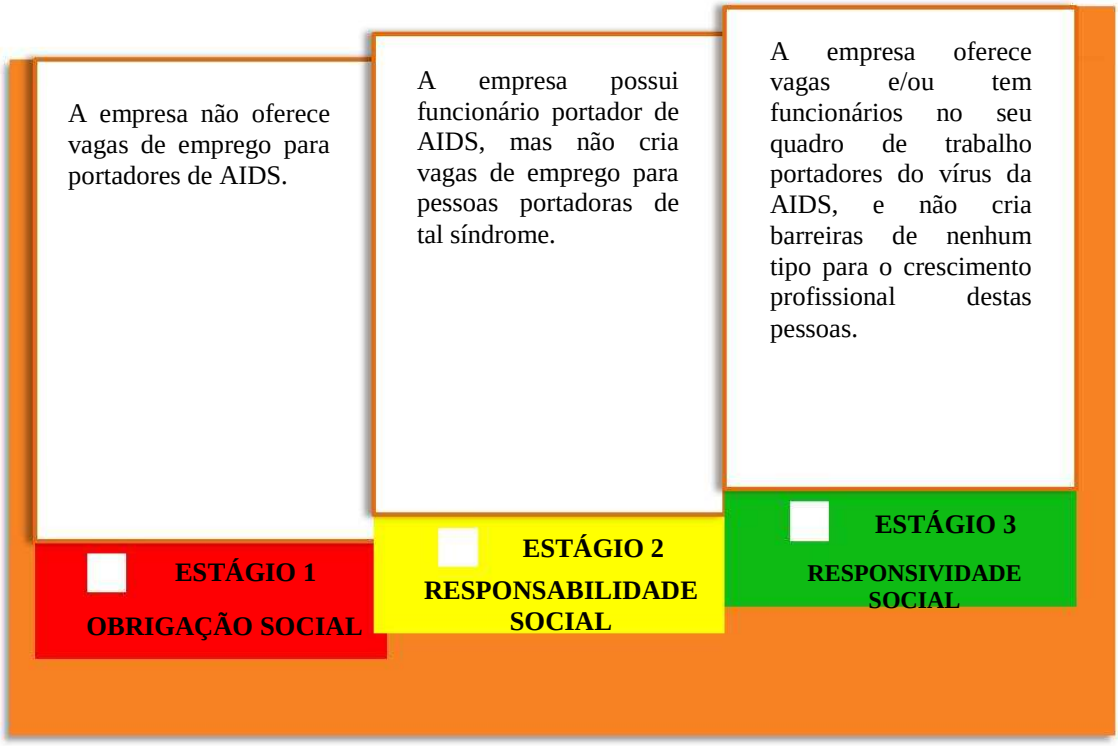
1.6.5 - Prática religiosa:



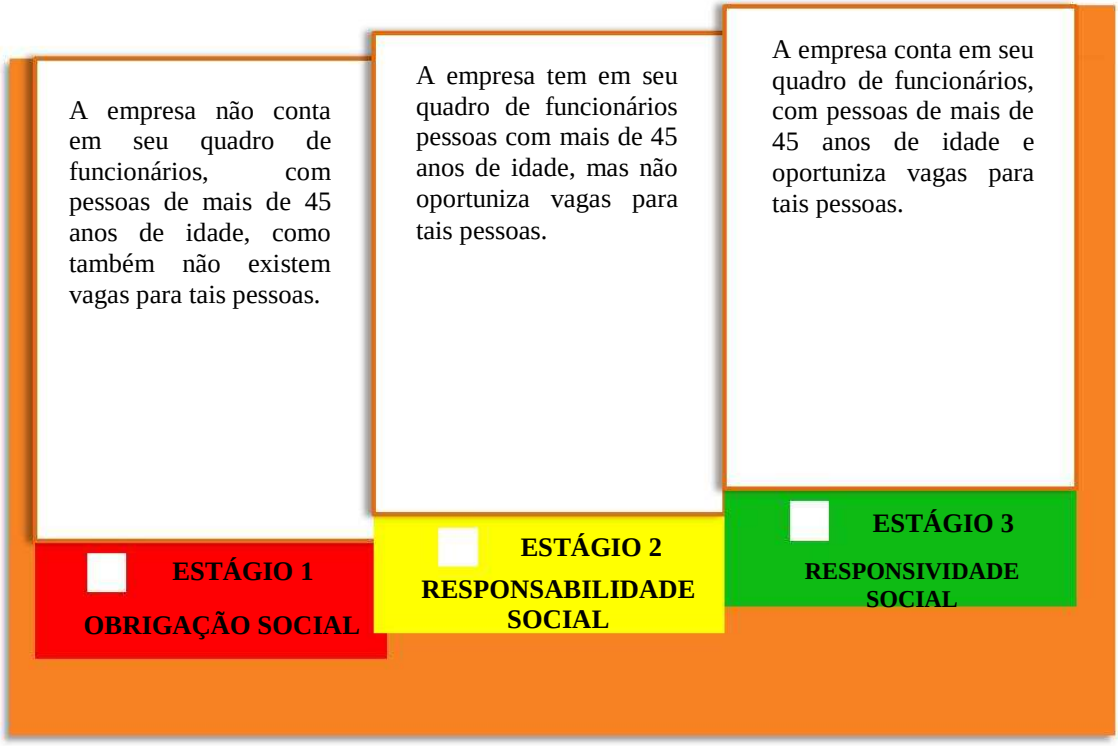
1.6.6 - Opção sexual



1.6.7 - AIDS:



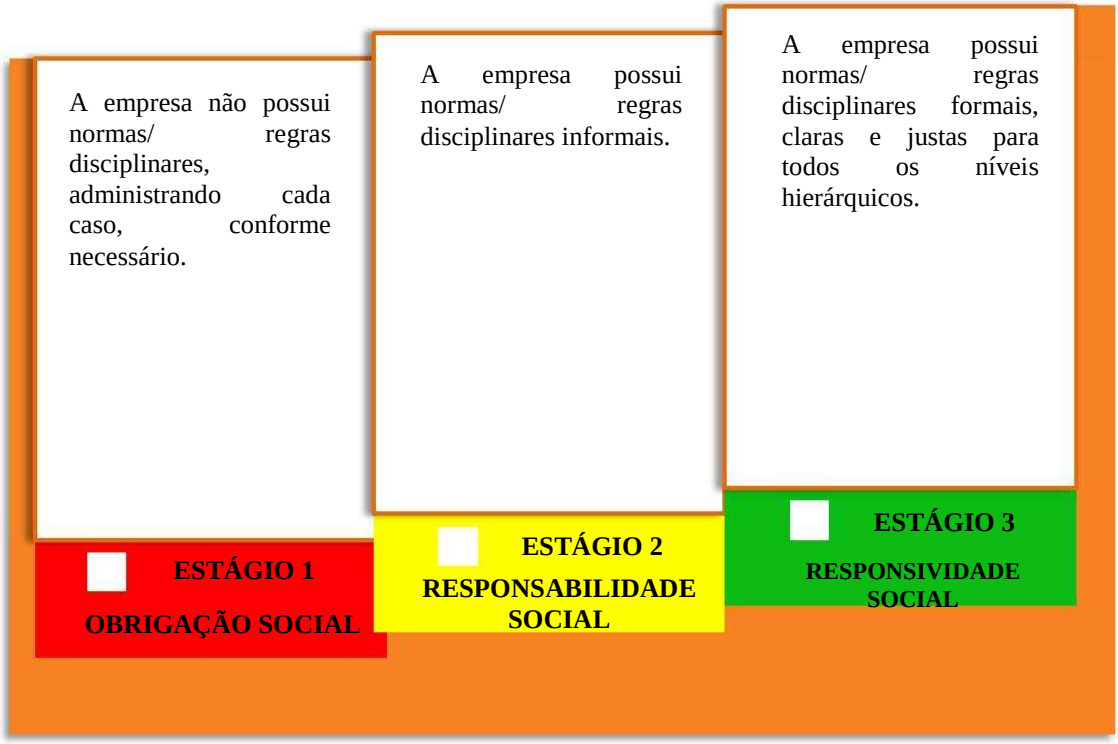
1.6.8 - Idade superior a 45 anos:



Elementos de comportamento socioambiental - **Controles sociais**

1.7 - Auditorias sociais internas e externas:

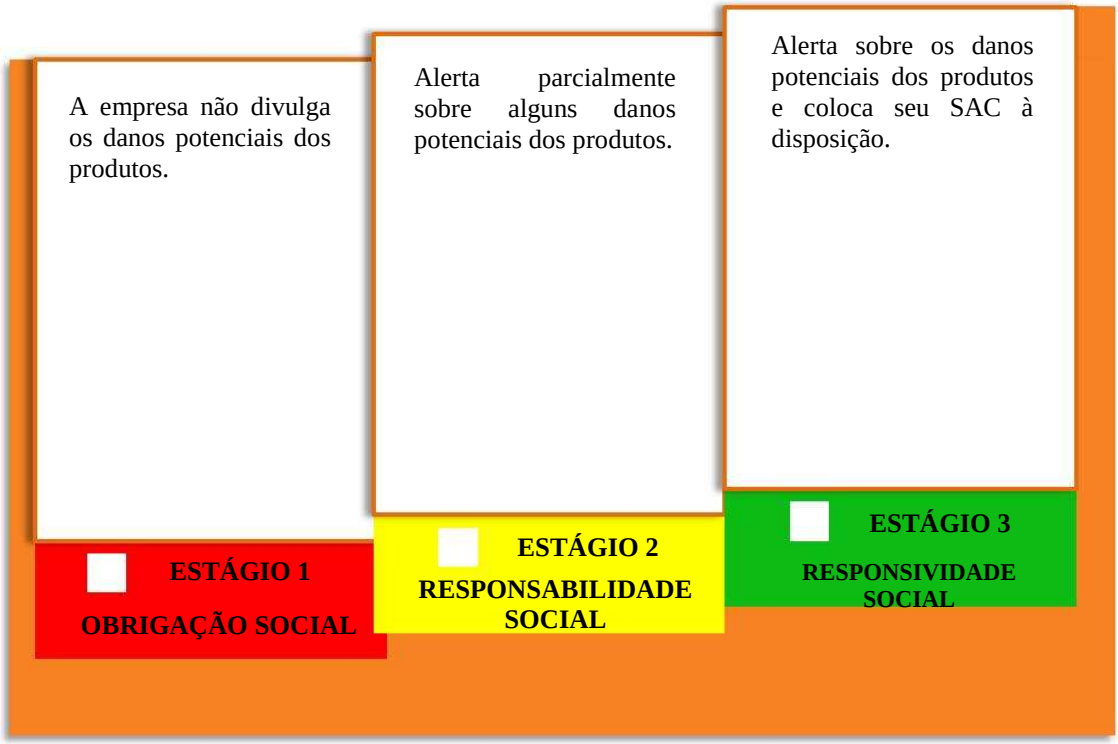
1.8 - Normas/ regras disciplinares:



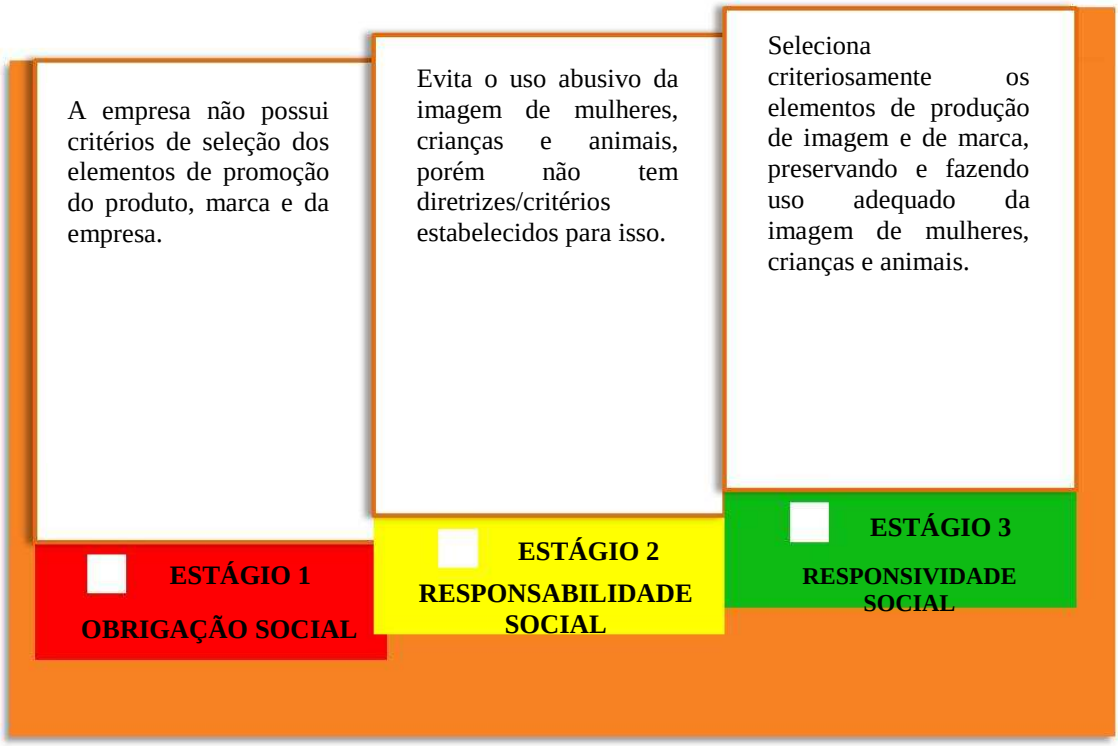
DIMENSÃO 2 – *Marketing* e comunicação

Elementos de comportamento socioambiental - **Comunicação com os *stakeholders***

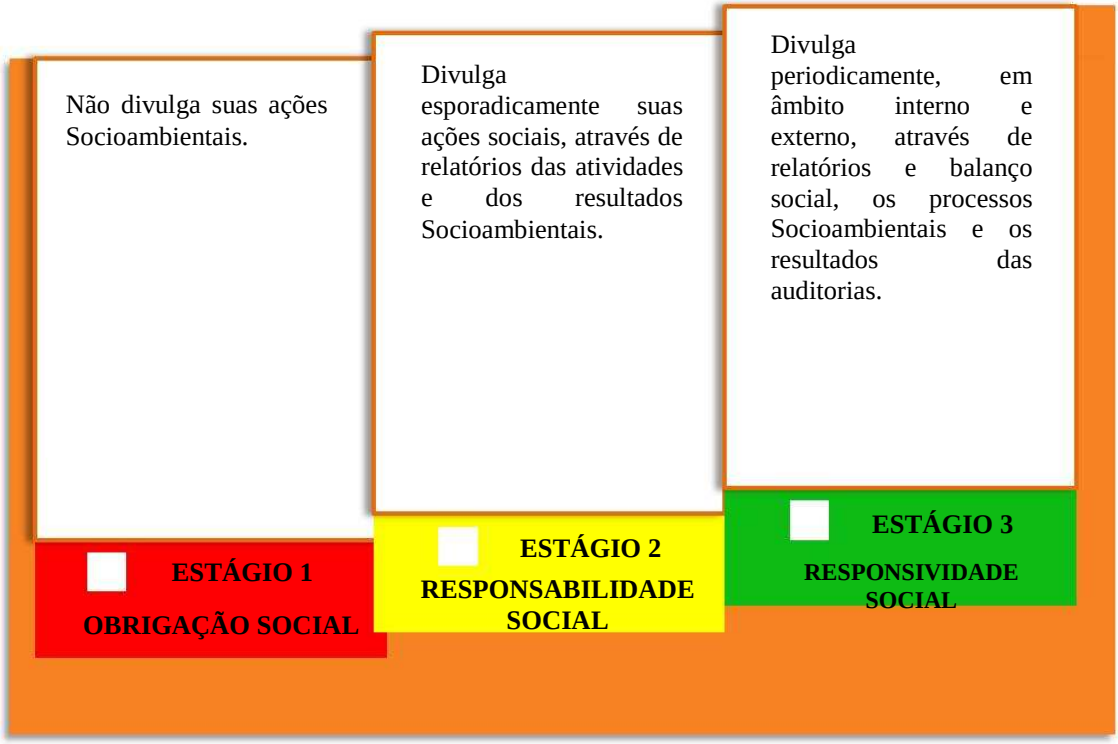
2.1 - Qual o comportamento da empresa frente à comunicação dos danos potenciais (ambientais e para a saúde humana) dos produtos?



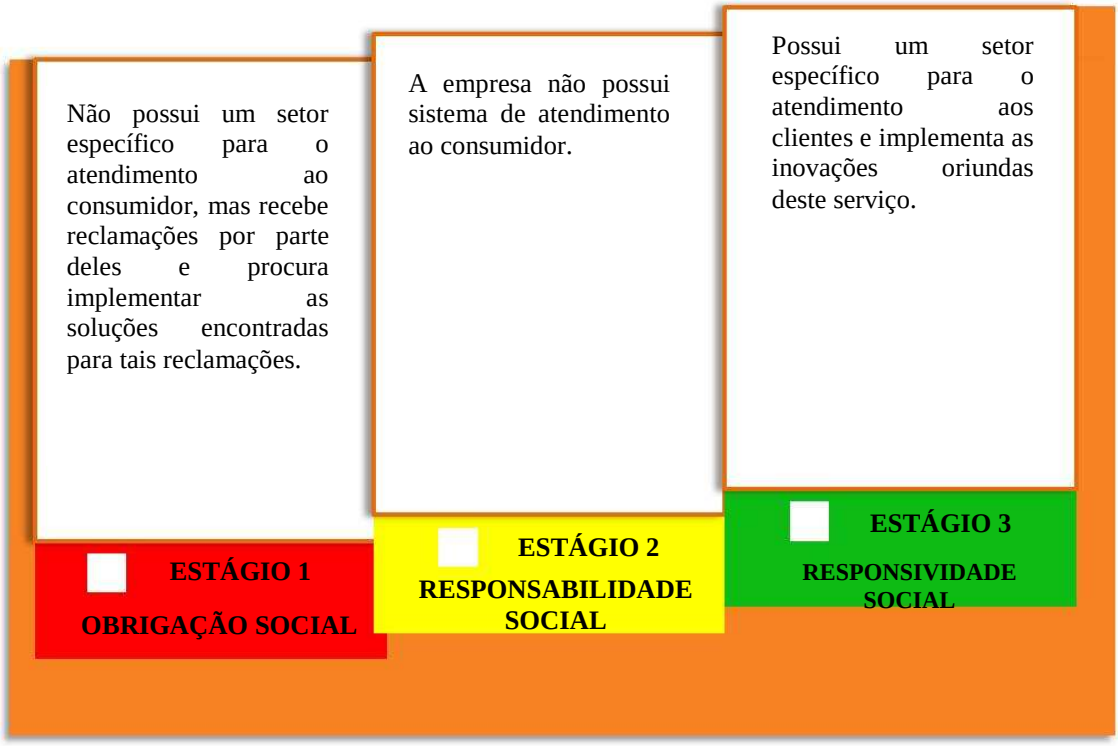
2.2 - Qual o comportamento da empresa frente à seleção dos elementos de promoção dos produtos, marca e imagem da empresa?



2.3 - Em relação à divulgação dos processos e resultados Socioambientais, a empresa:



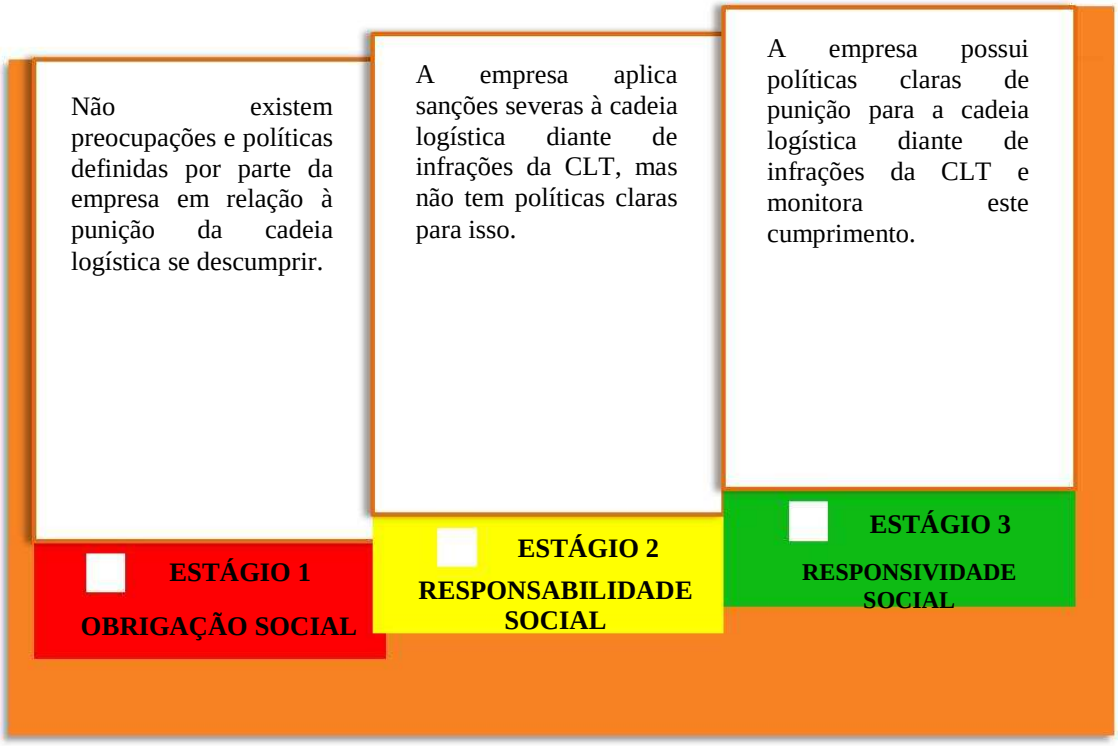
2.4 - Como a empresa trata as reclamações de consumidores/clientes:



DIMENSÃO 3 – Gestão da cadeia logística

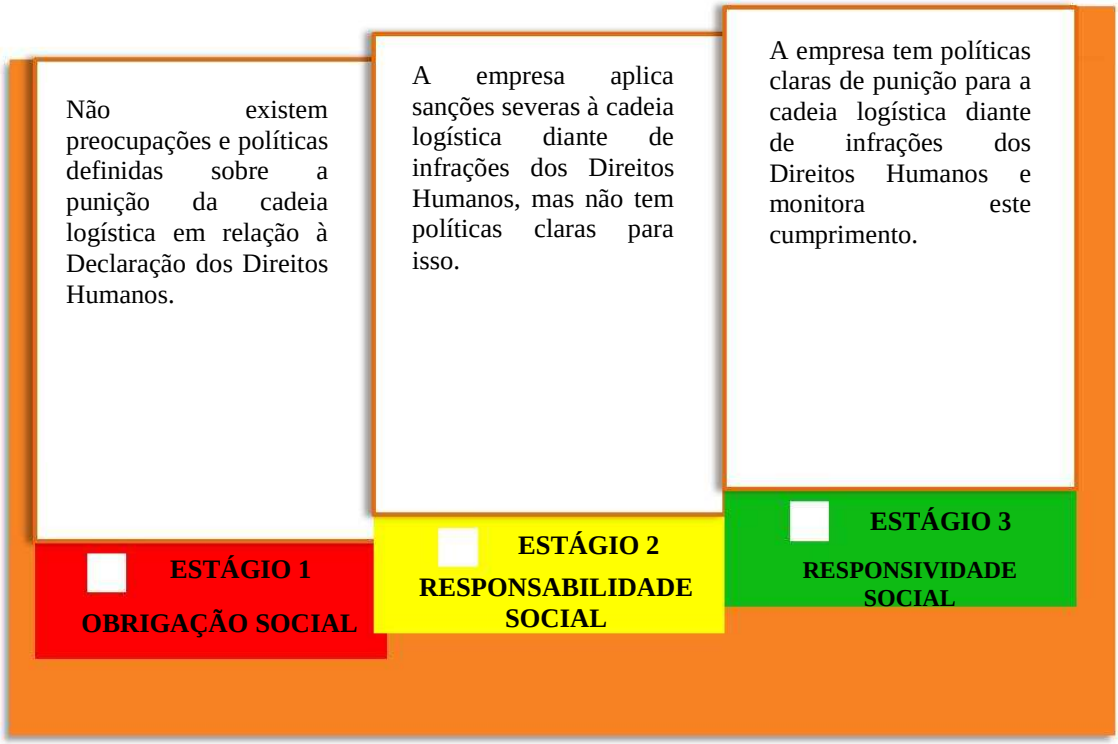
Elementos de comportamento socioambiental - **Relacionamento com a cadeia logística (fornecedores e terceirizados)**

3.1 - A empresa exige o cumprimento da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT por parte da sua cadeia logística (fornecedores e terceirizados)?

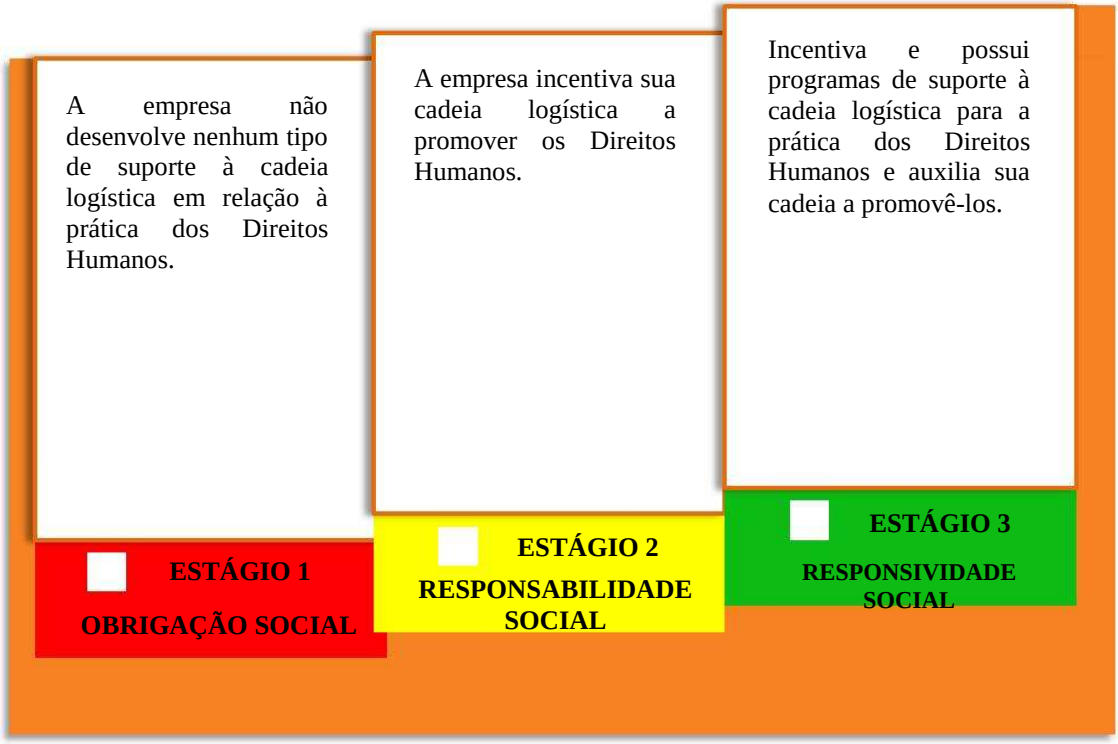


3.2- Qual o comportamento da empresa frente à Declaração dos Direitos Humanos por parte da sua cadeia logística?

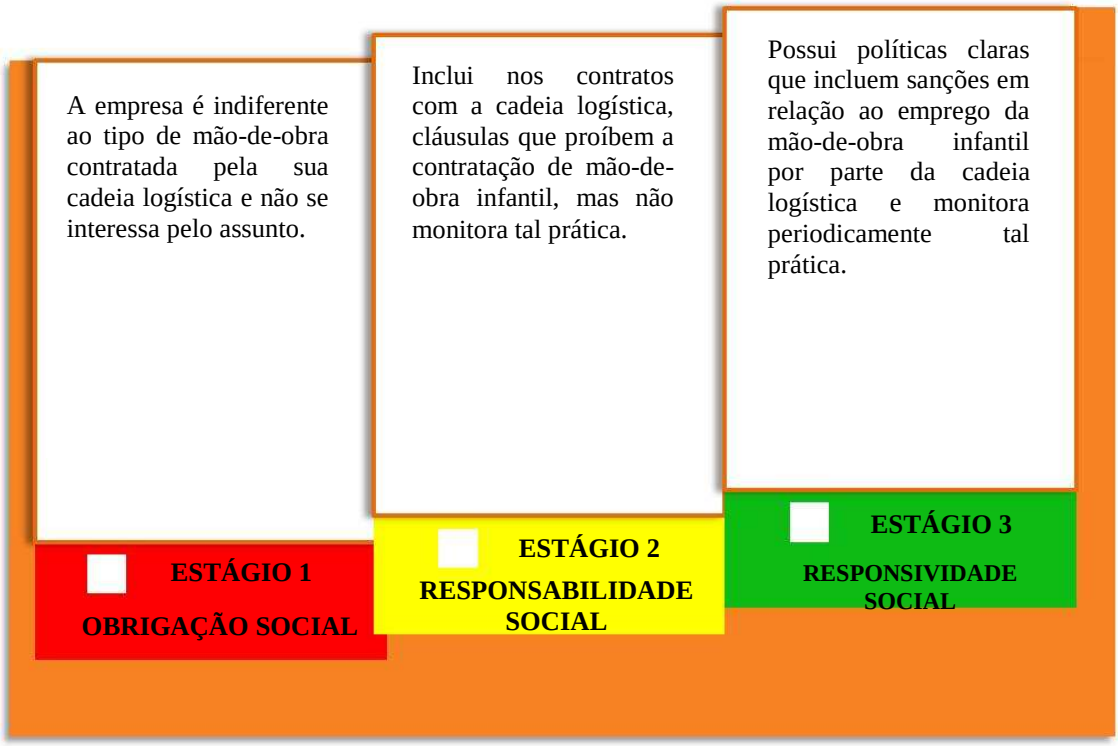
3.2.1 - Sanções e controles:



3.2.2 - Incentivos e apoio:



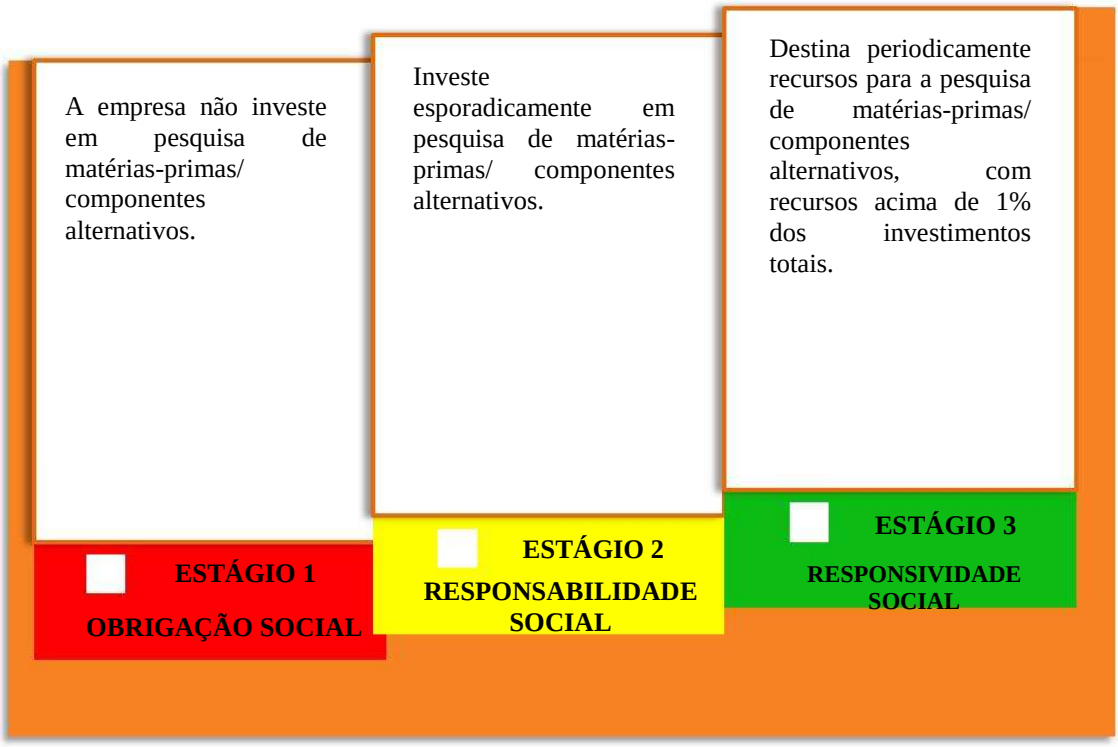
3.3 - Qual o comportamento da empresa frente à contratação de mão-de-obra infantil por parte da sua cadeia logística?



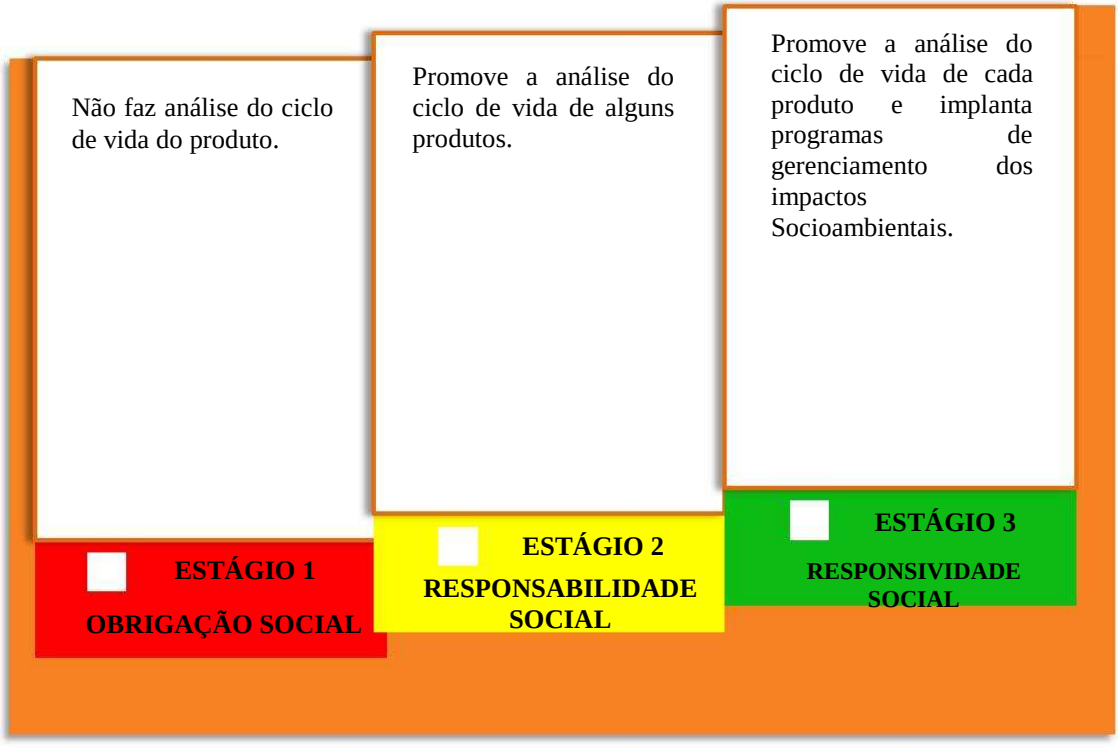
DIMENSÃO 4 – Pesquisa e Desenvolvimento (P & D)

Elementos de comportamento socioambiental - **Design de produtos**

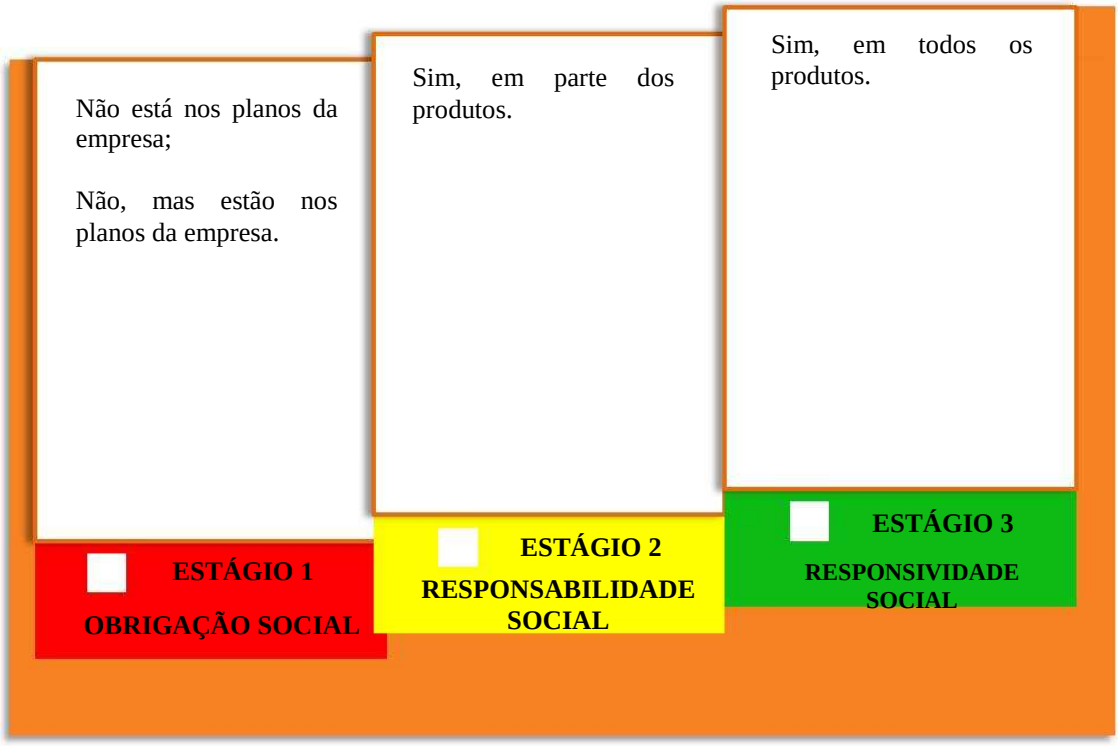
4.1 - Qual o comportamento da empresa frente ao investimento em matérias-primas/ componentes alternativos?



4.2 – Qual o comportamento da empresa em relação à análise do ciclo de vida do produto?



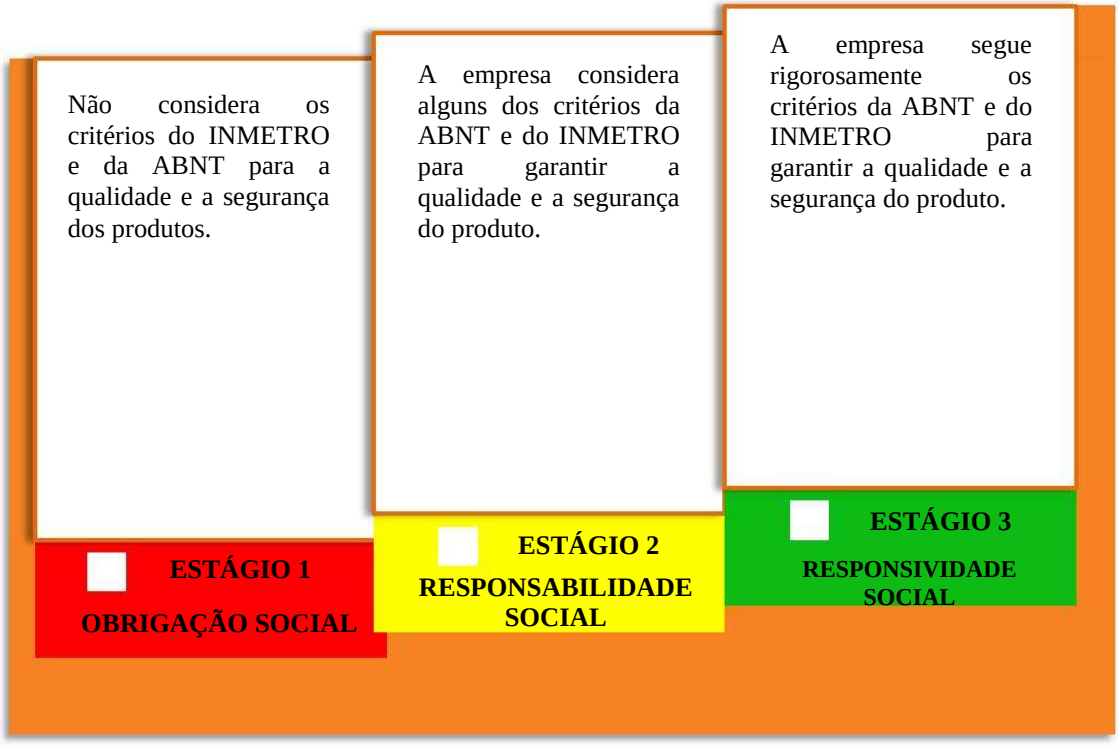
4.3 – Os produtos fabricados pela empresa possuem selo verde?



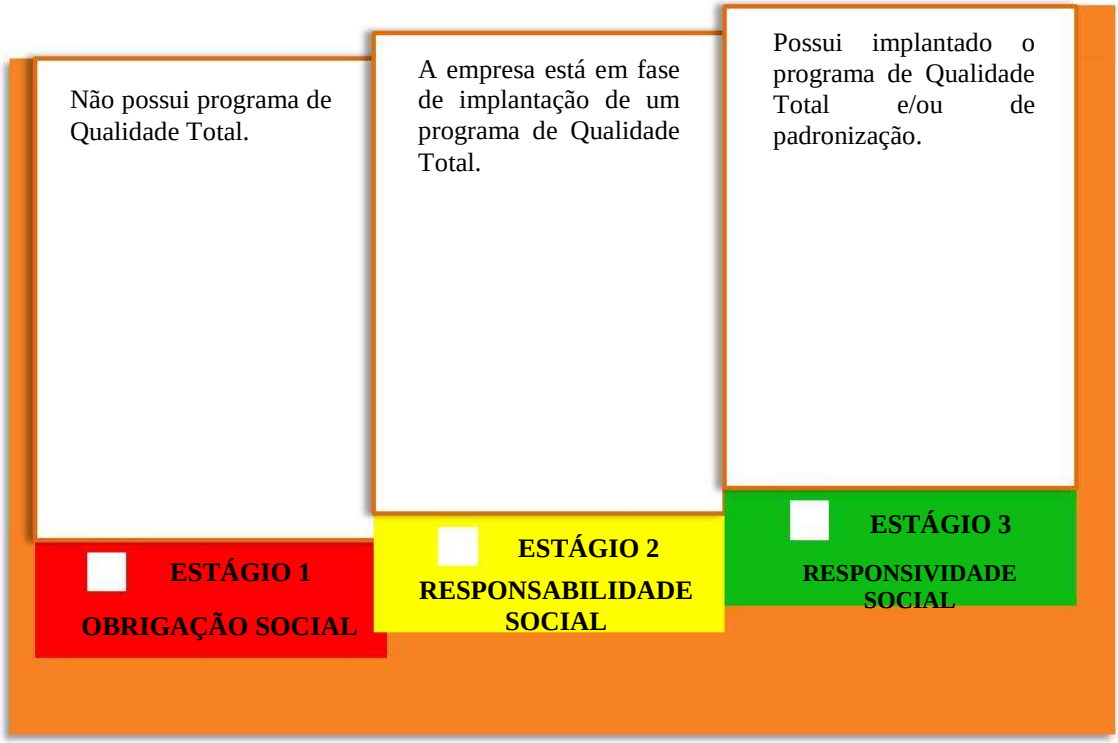
DIMENSÃO 5 – Manufatura/ operações

Elementos de comportamento socioambiental - **Qualidade e segurança dos produtos**

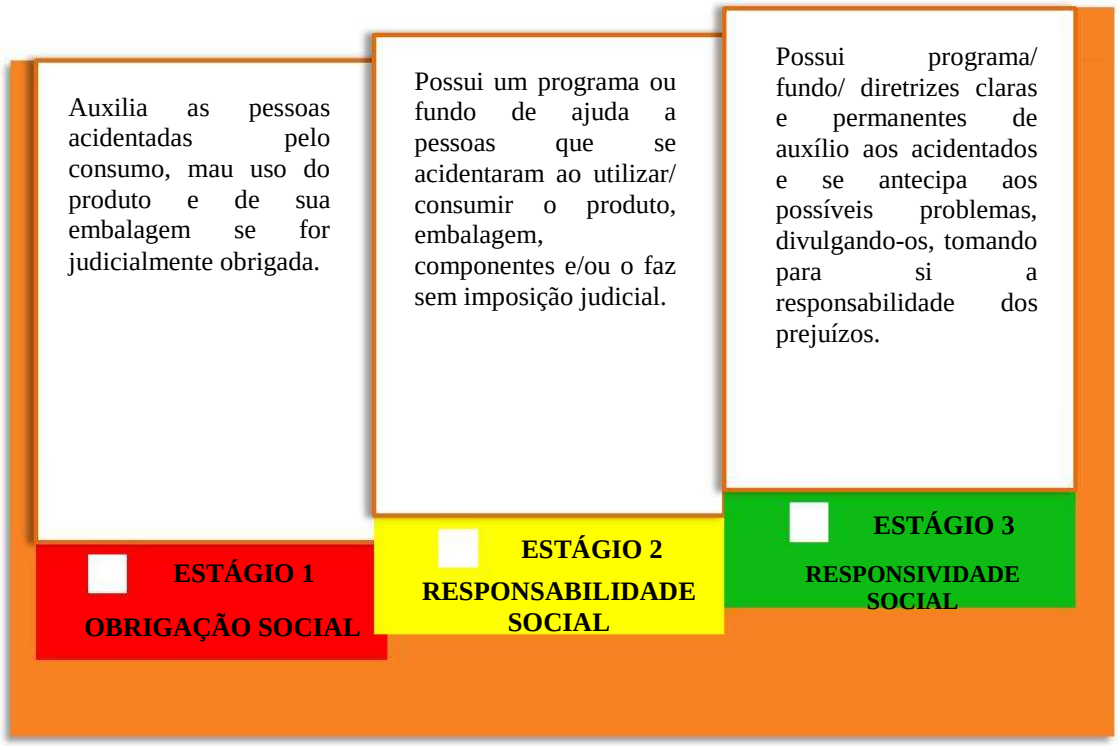
5.1 - Qual o comportamento da empresa frente à qualidade e segurança do seu produto?



5.2 - Qual o comportamento da empresa em relação à qualidade dos produtos e à padronização de processos?



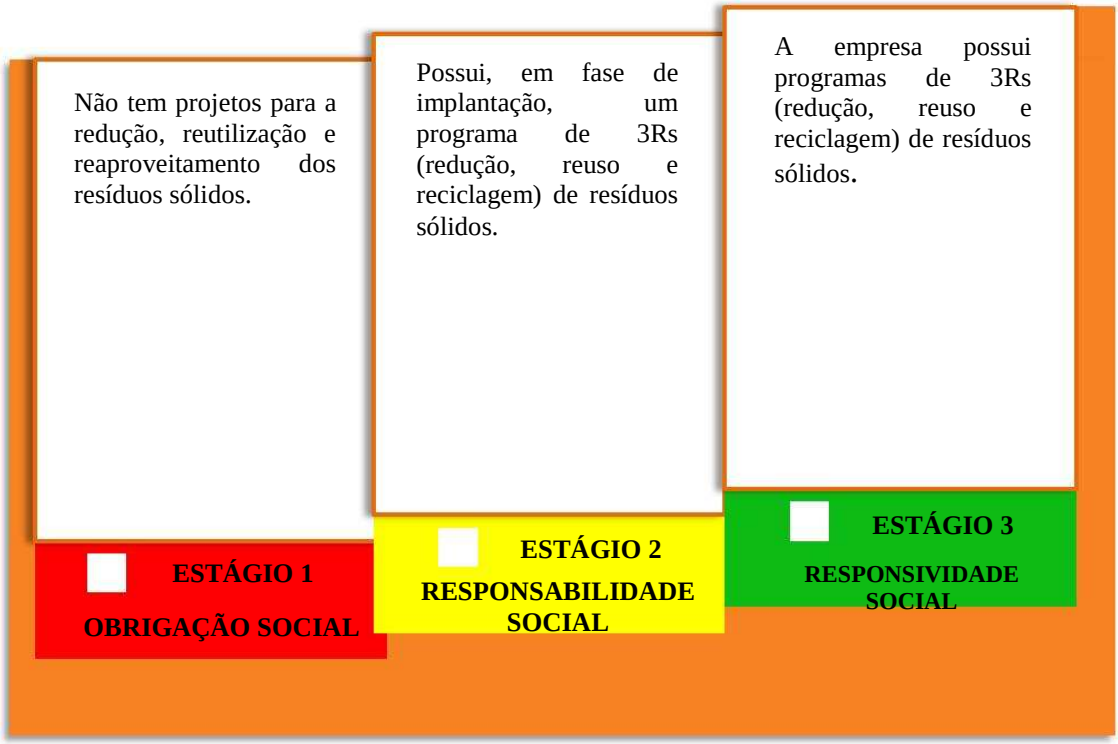
5.3 - Qual o comportamento da empresa em relação aos acidentados, devido ao mau uso do produto e/ou de embalagens?



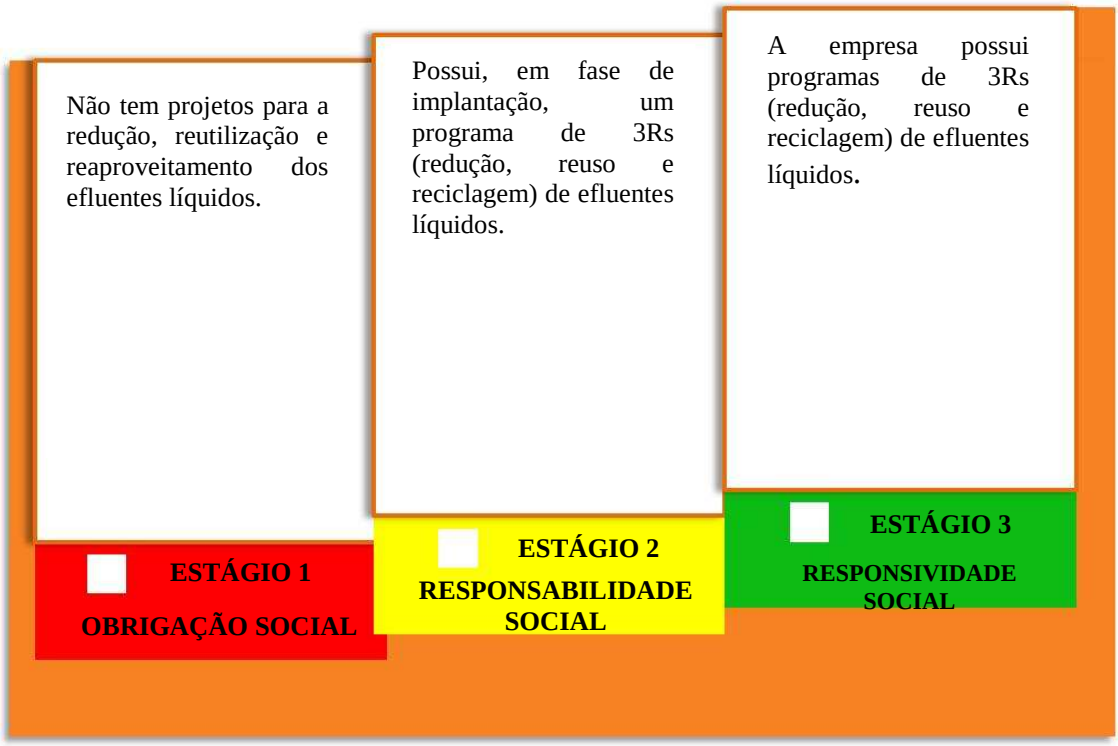
DIMENSÃO 6 – Meio ambiente

Elementos de comportamento socioambiental
Tecnologias mais limpas

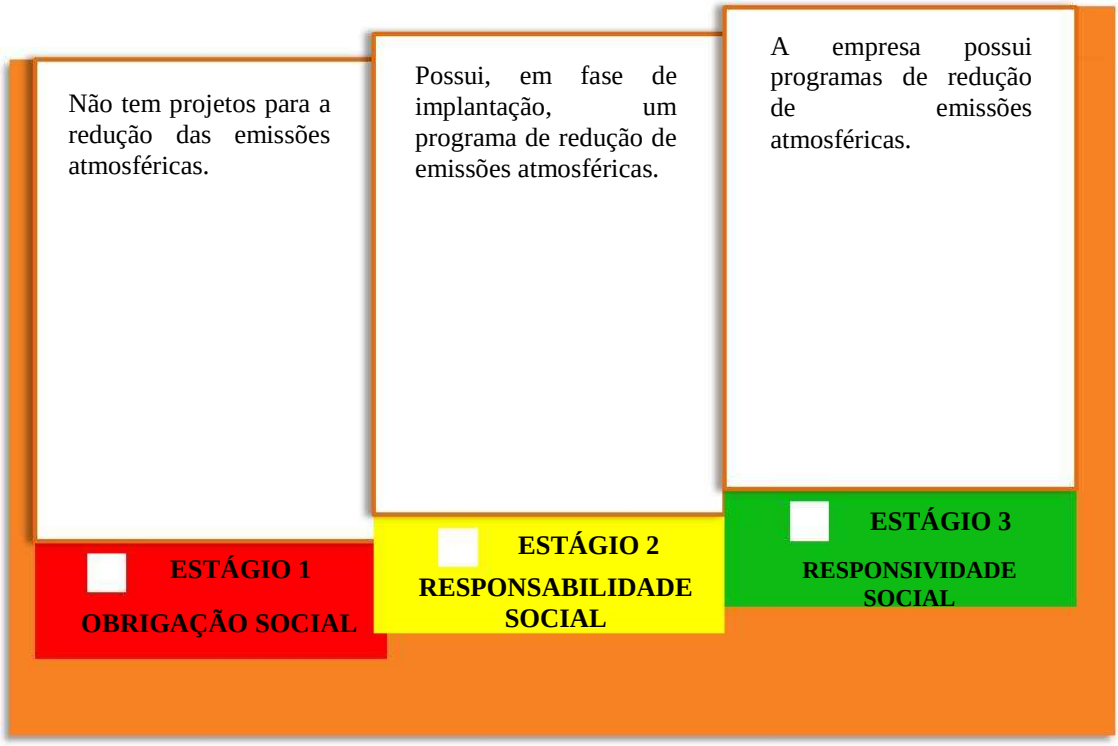
6.1 - Qual o comportamento da empresa em relação ao reaproveitamento de resíduos sólidos?



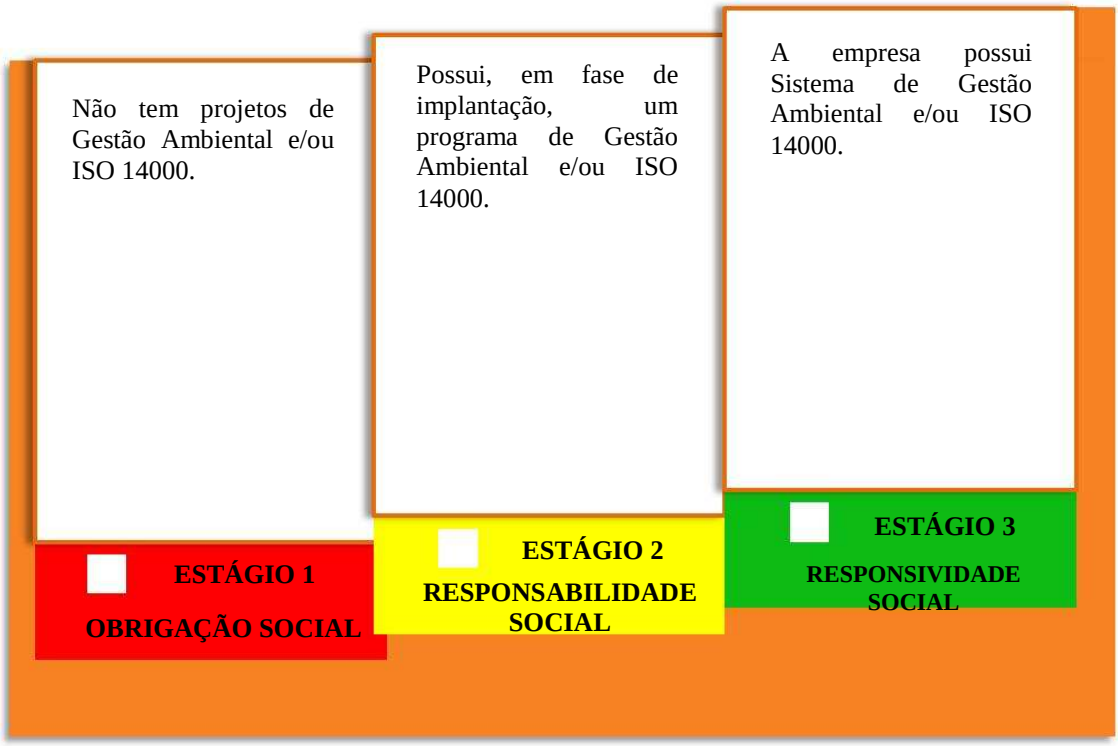
6.2 - Qual o comportamento da empresa em relação ao reaproveitamento de efluentes líquidos?



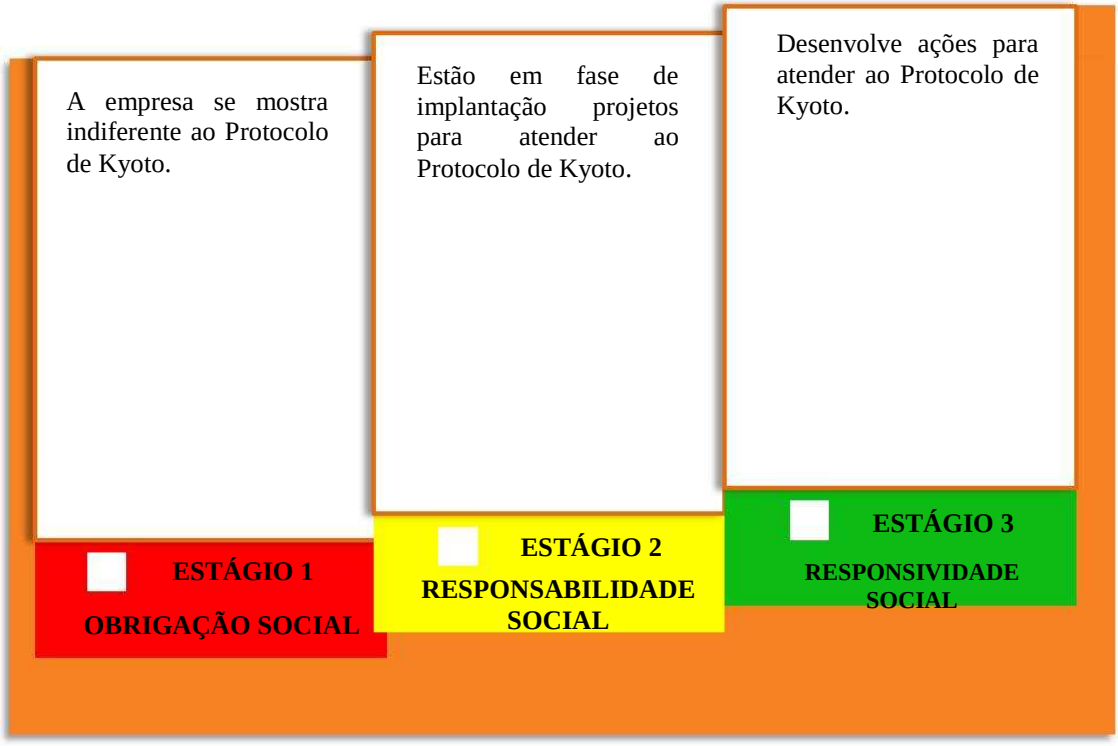
6.3 - Qual o comportamento da empresa em relação às emissões atmosféricas?



6.4 - Qual o comportamento da empresa em relação ao Sistema de Gestão Ambiental e/ou ISO 14000?



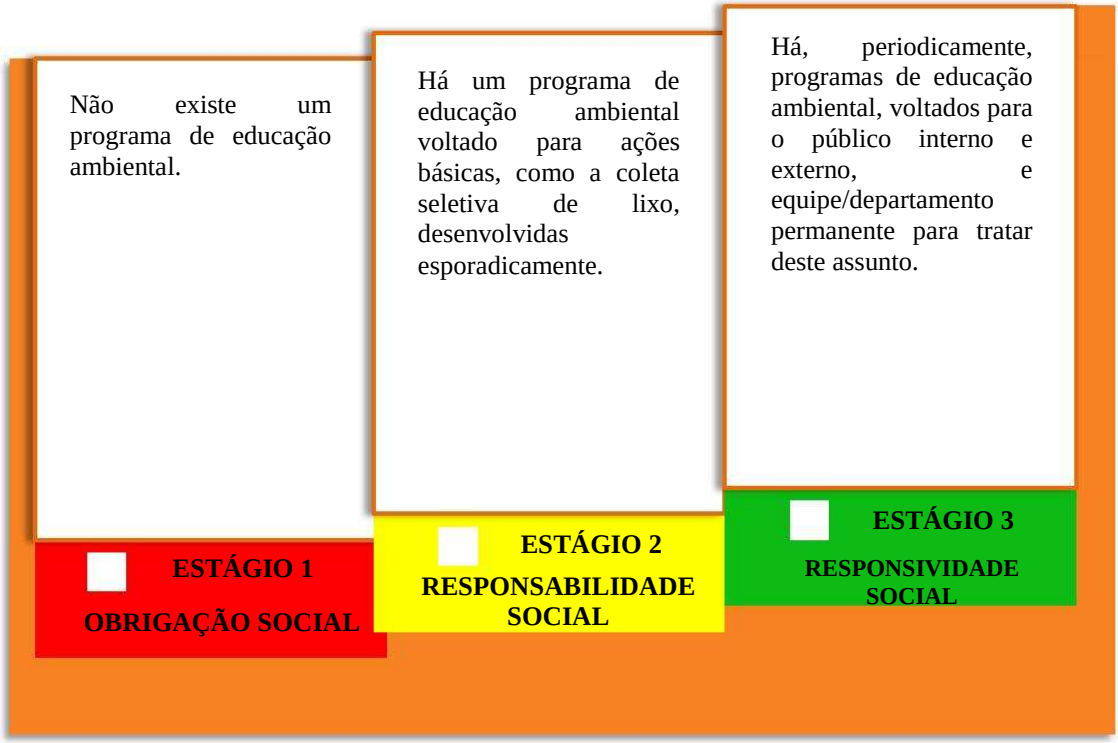
6.5 - Qual o comportamento da empresa frente ao Protocolo de Kyoto[10], emissão de CO2 e a destruição da camada de ozônio?



[10] Constitui-se no protocolo de um tratado internacional com compromissos mais rígidos para a redução da emissão dos gases que provocam o efeito estufa, considerados, de acordo com a maioria das investigações científicas, como causa do aquecimento global (LOUETTI, 2007).

Elementos de comportamento socioambiental - **Educação ambiental**

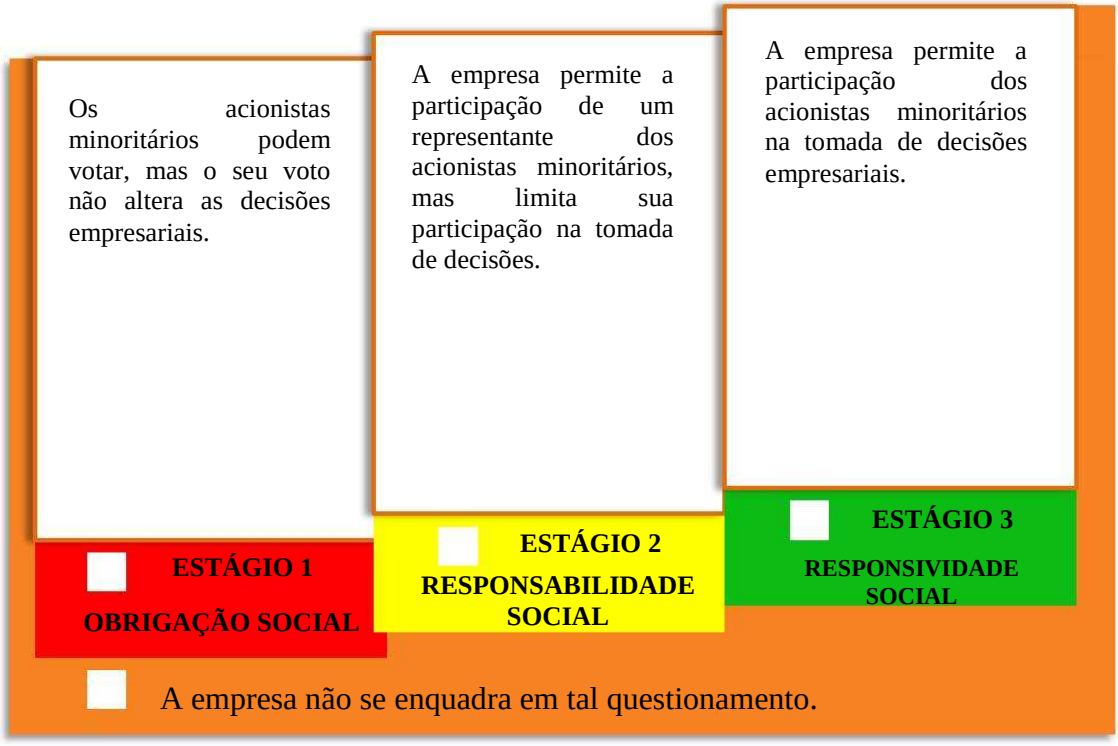
6.6 - Qual o comportamento da empresa em relação à educação ambiental?



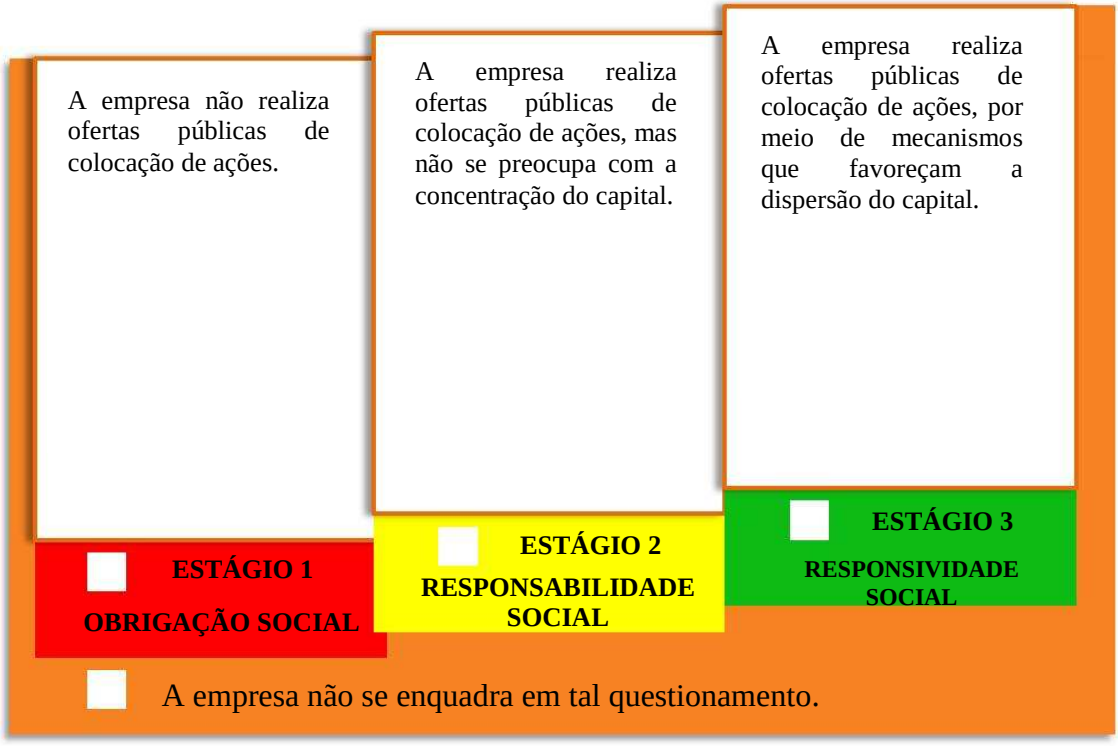
DIMENSÃO 7 – Finanças

Elementos de comportamento socioambiental - **Gestão dos recursos financeiros**

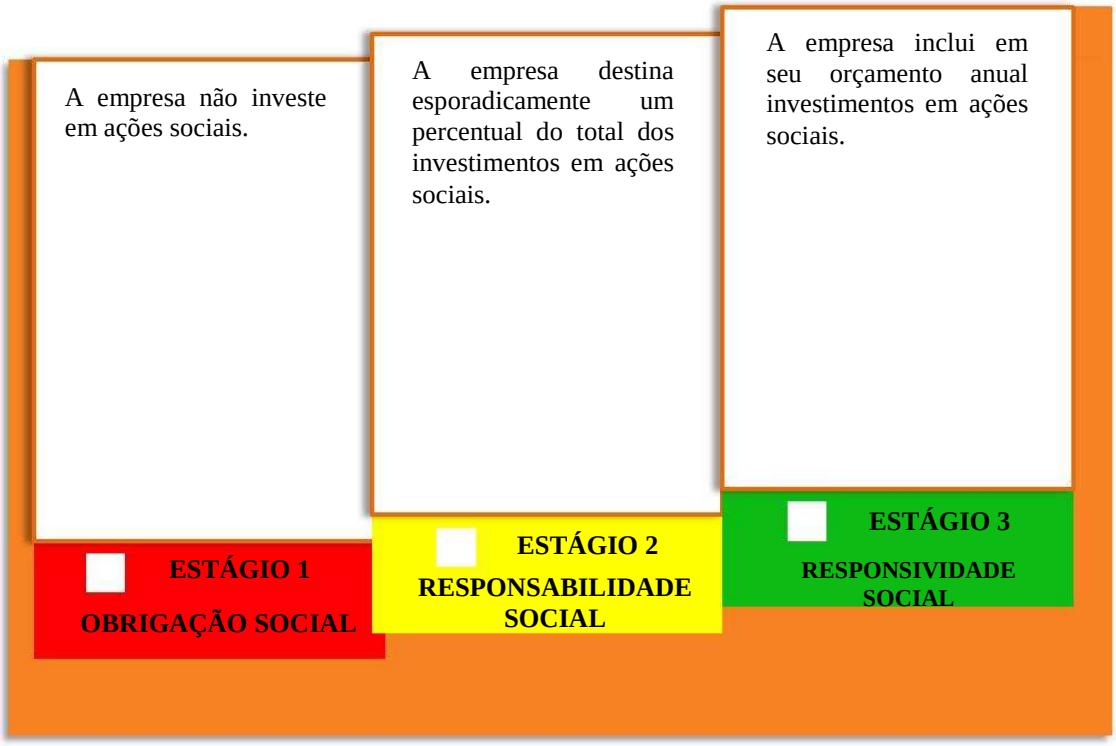
7.1 - Qual o comportamento da empresa em relação aos acionistas minoritários?



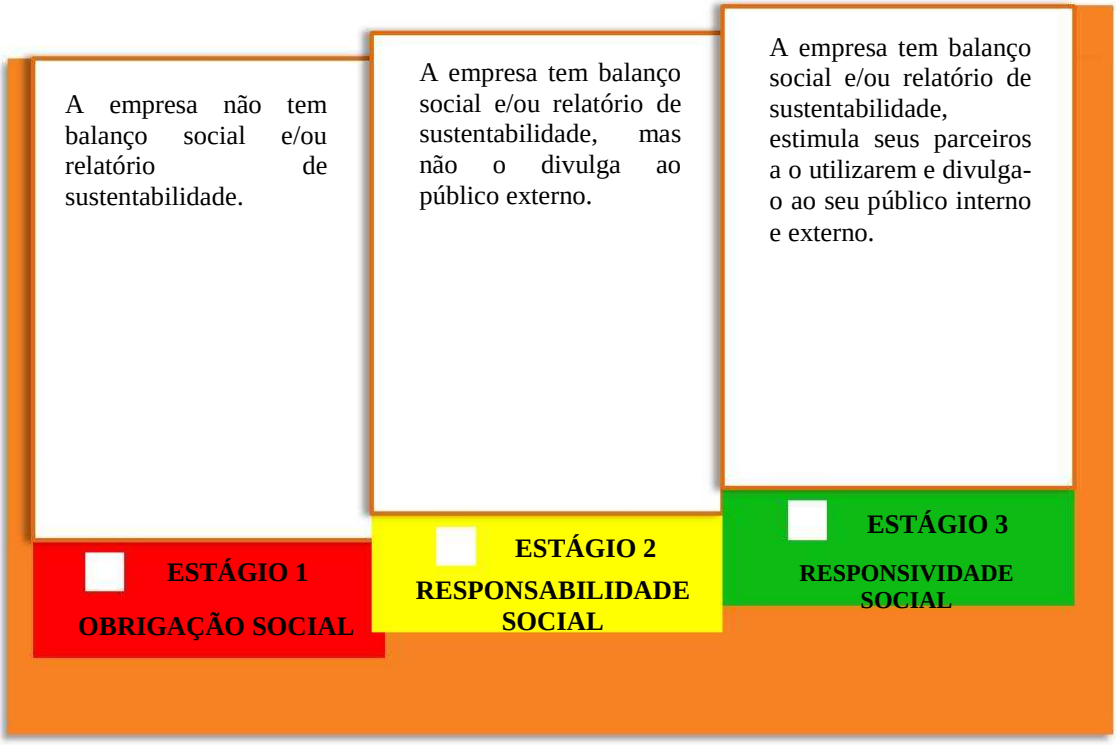
7.2 - Qual o comportamento da empresa em relação à concentração e dispersão do capital?



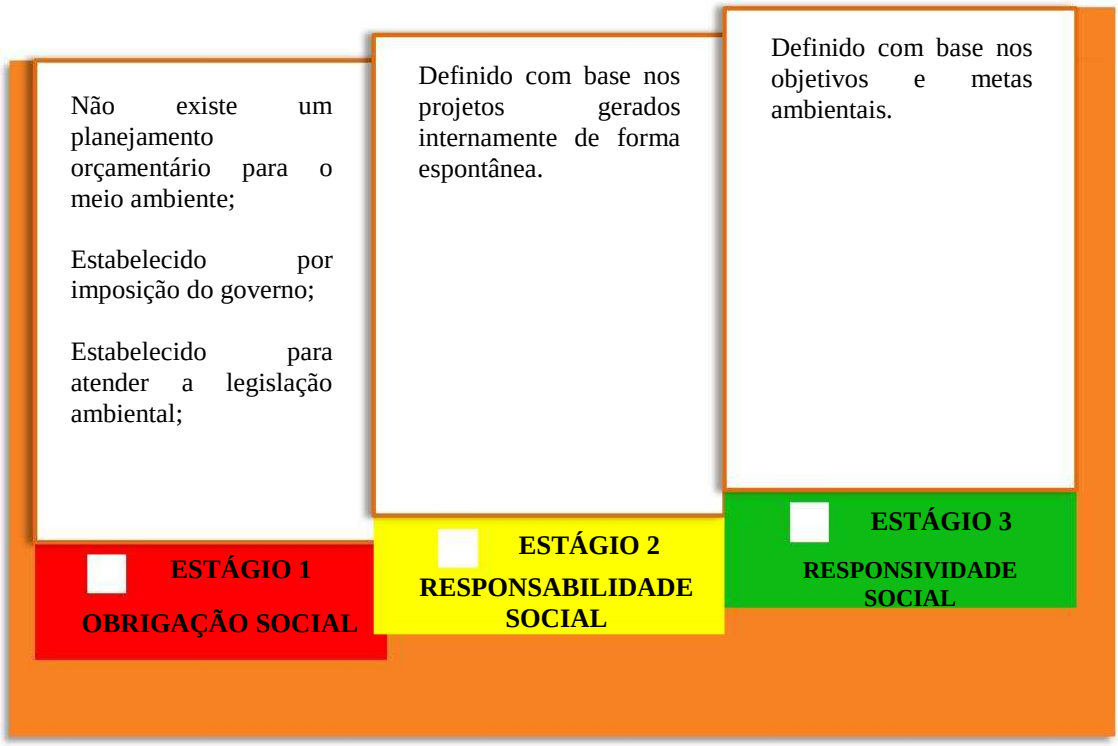
7.3 - Qual o comportamento da empresa em relação a investimentos sociais?



7.4 - Qual o comportamento da empresa em relação ao uso do balanço social e/ou relatório de sustentabilidade?



7.5 – Como é definido o volume de investimentos na área ambiental?

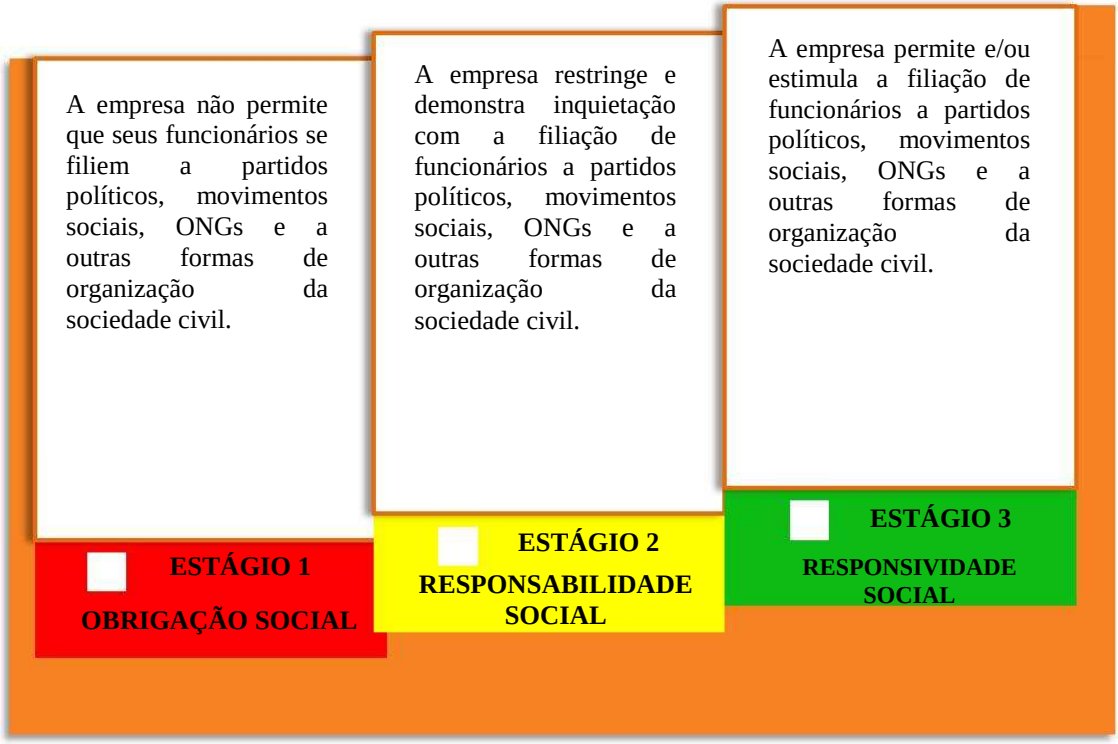


DIMENSÃO 8 – Gestão de pessoas

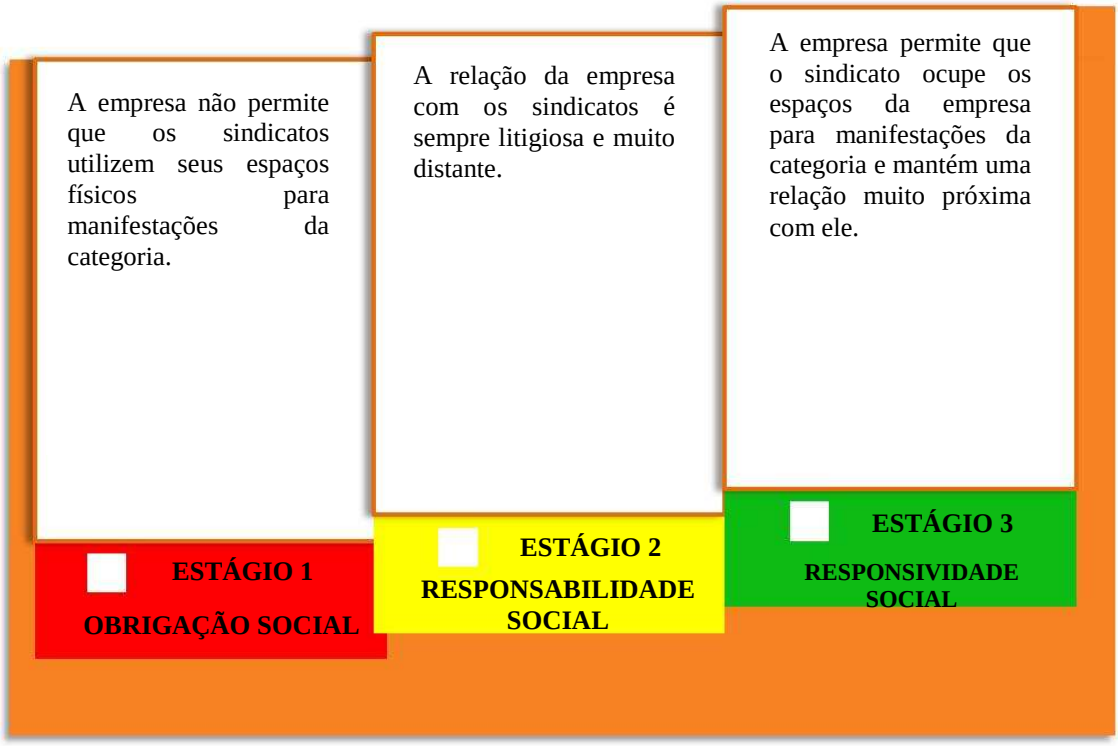
Elementos de comportamento socioambiental

8.1 Relações humanas

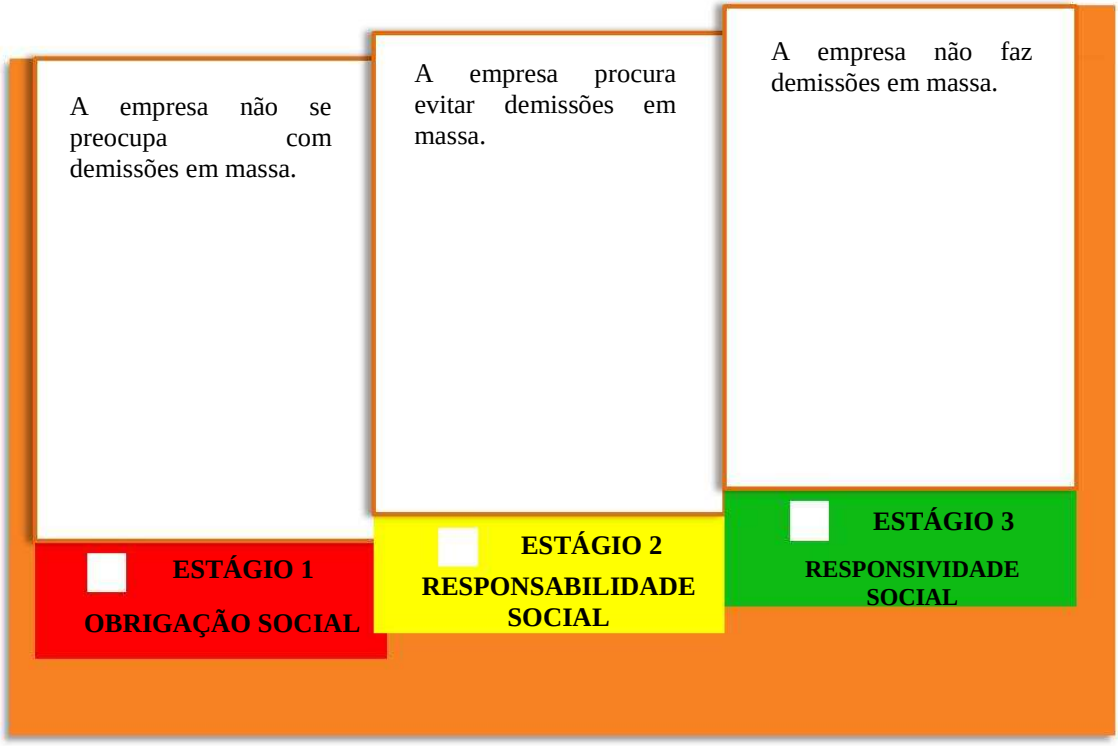
8.1.1 - Qual o comportamento da empresa em relação à liberdade de associação dos funcionários?



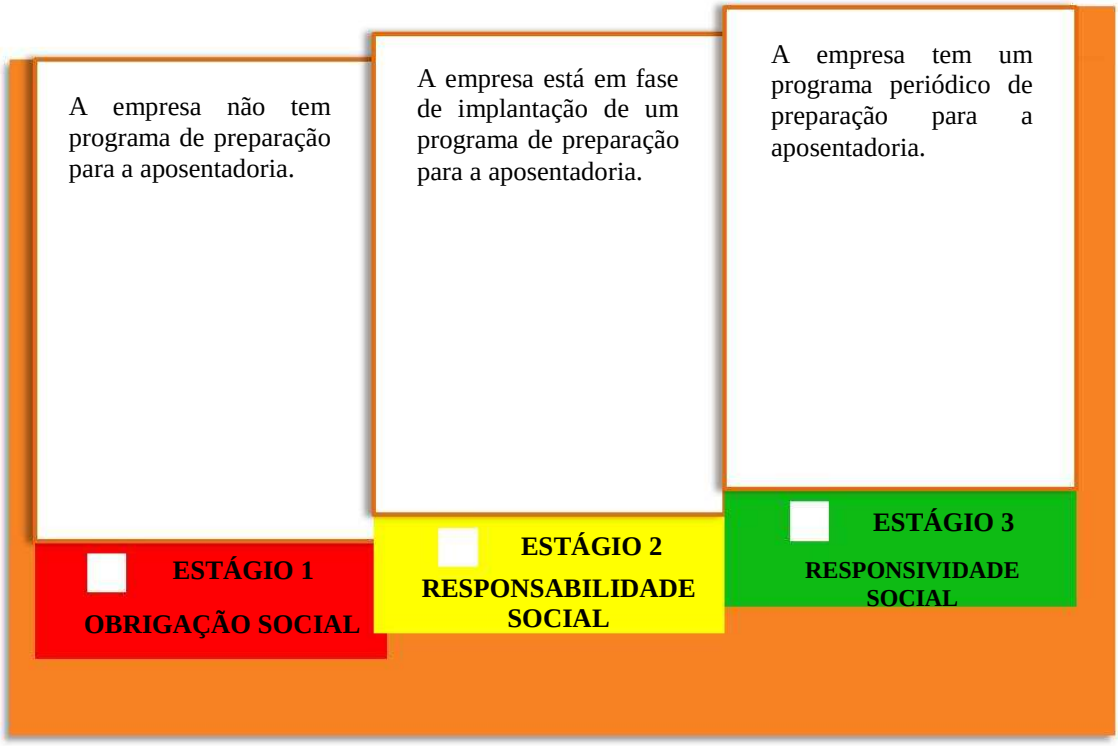
8.1.2 - Qual o comportamento da empresa em relação aos sindicatos?



8.1.3 - Qual o comportamento da empresa frente a demissões?

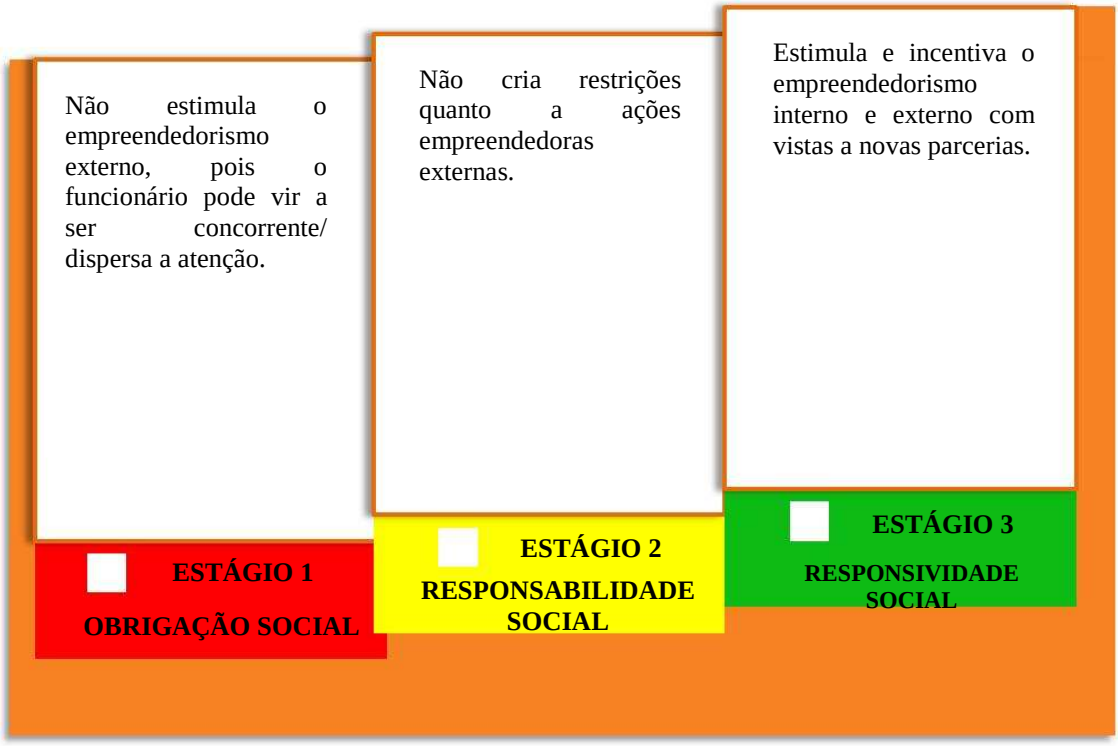


8.1.4 - Qual o comportamento da empresa frente à aposentadoria dos funcionários?

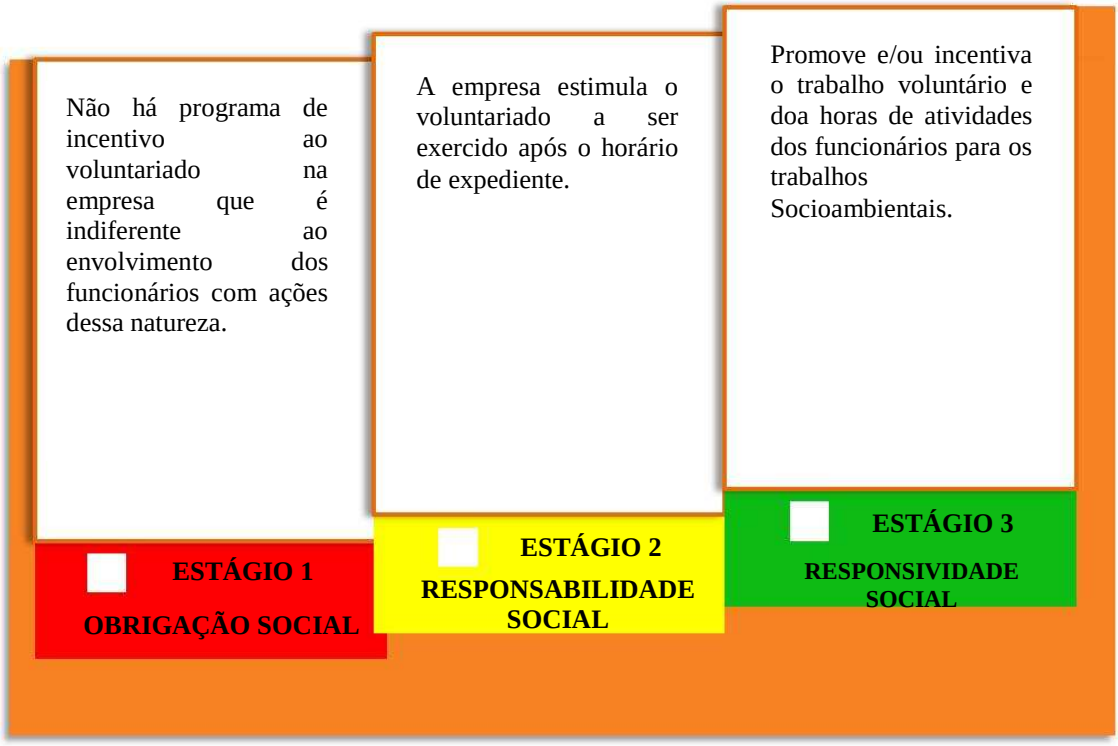


8.1.5 - Qual o comportamento da empresa em relação aos funcionários demitidos?

8.1.6 - Qual o comportamento da empresa em relação ao empreendedorismo?



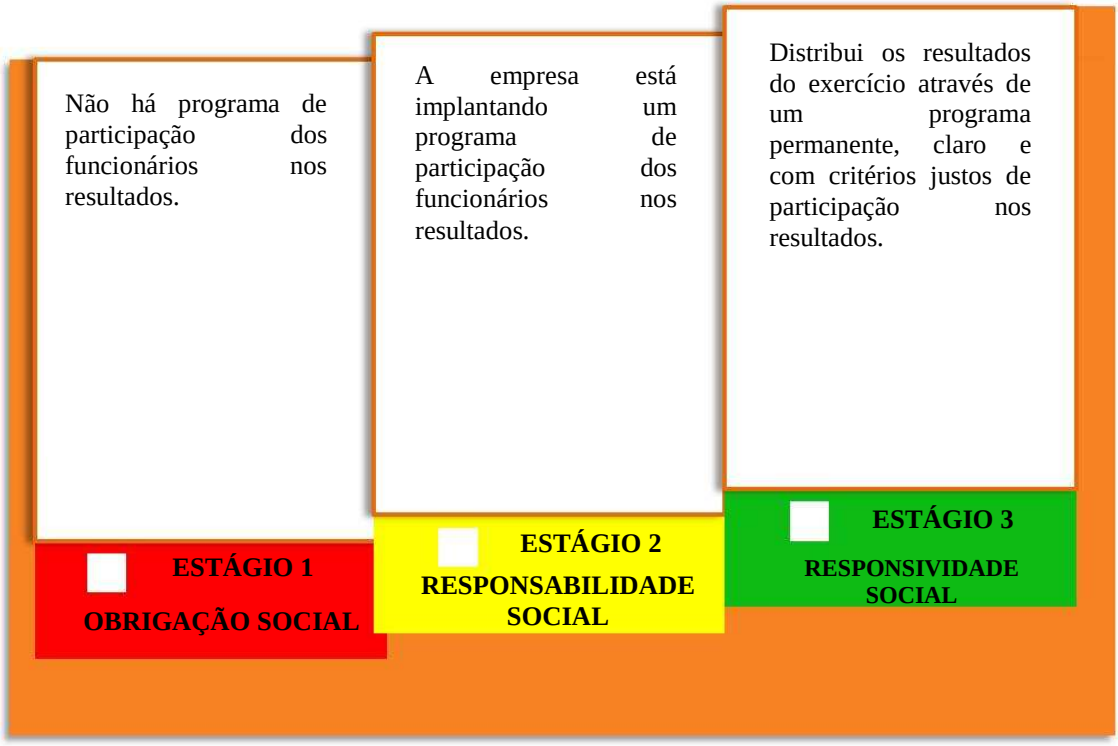
8.1.7 - Qual o comportamento da empresa em relação ao voluntariado por parte de seus funcionários?



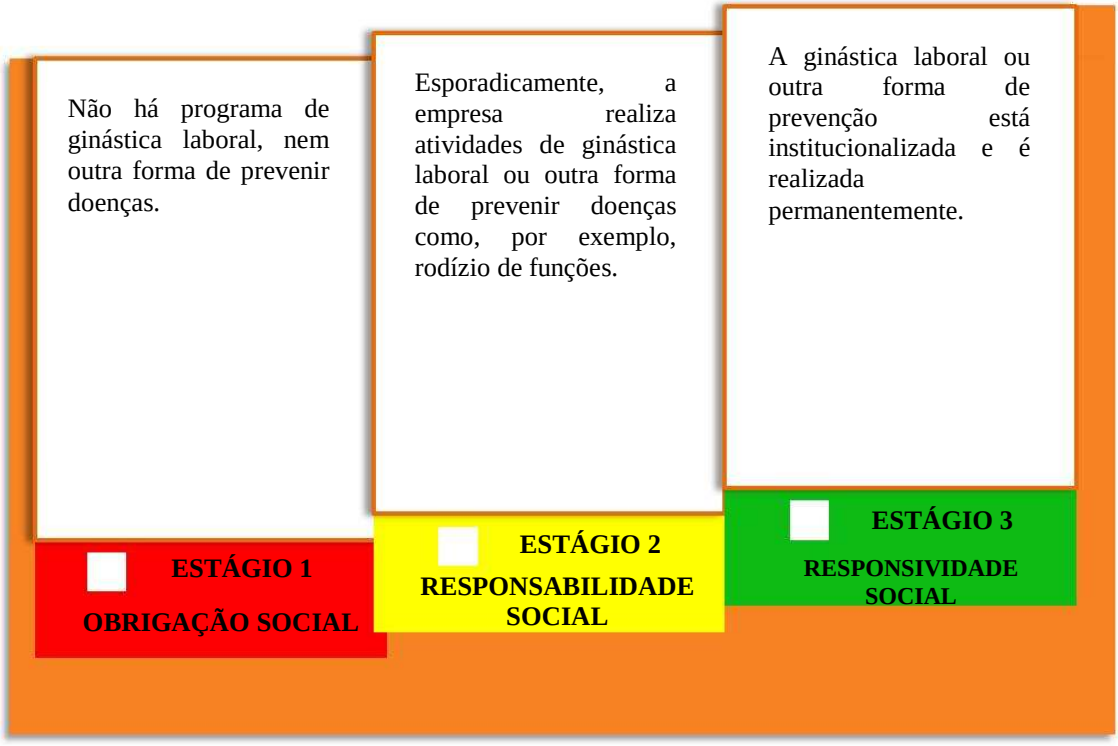
Elementos de comportamento socioambiental

8.2 Recursos humanos

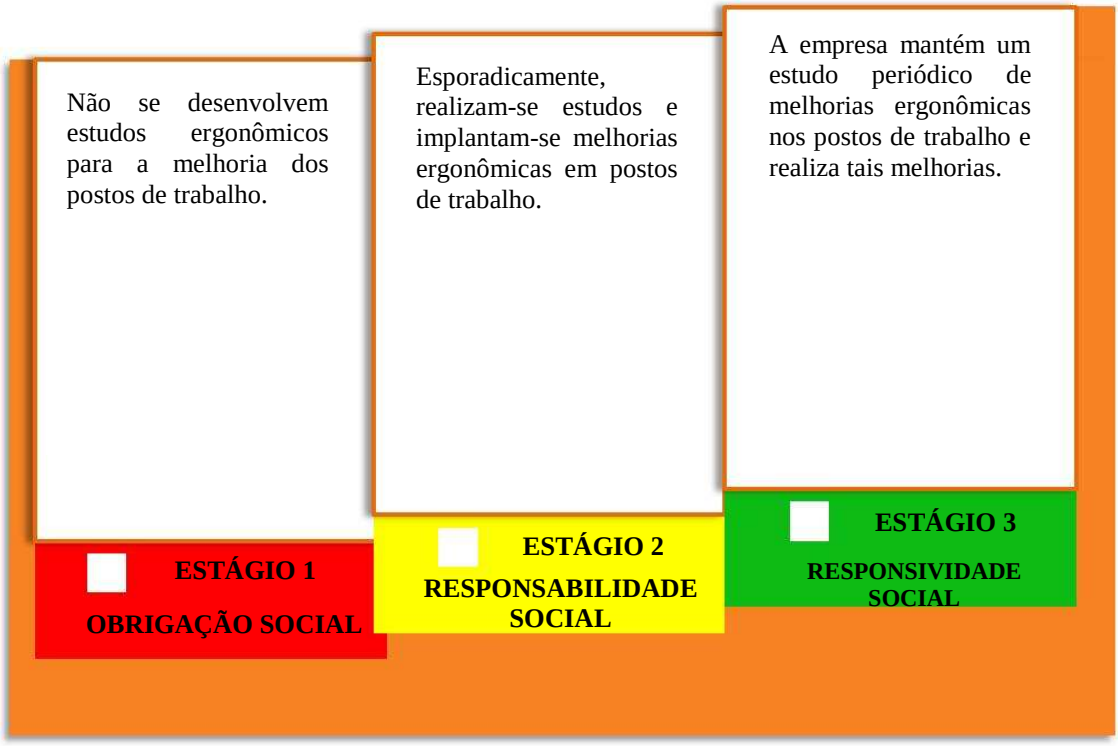
8.2.1 - Qual o comportamento da empresa em relação a programas de participação nos resultados do exercício?



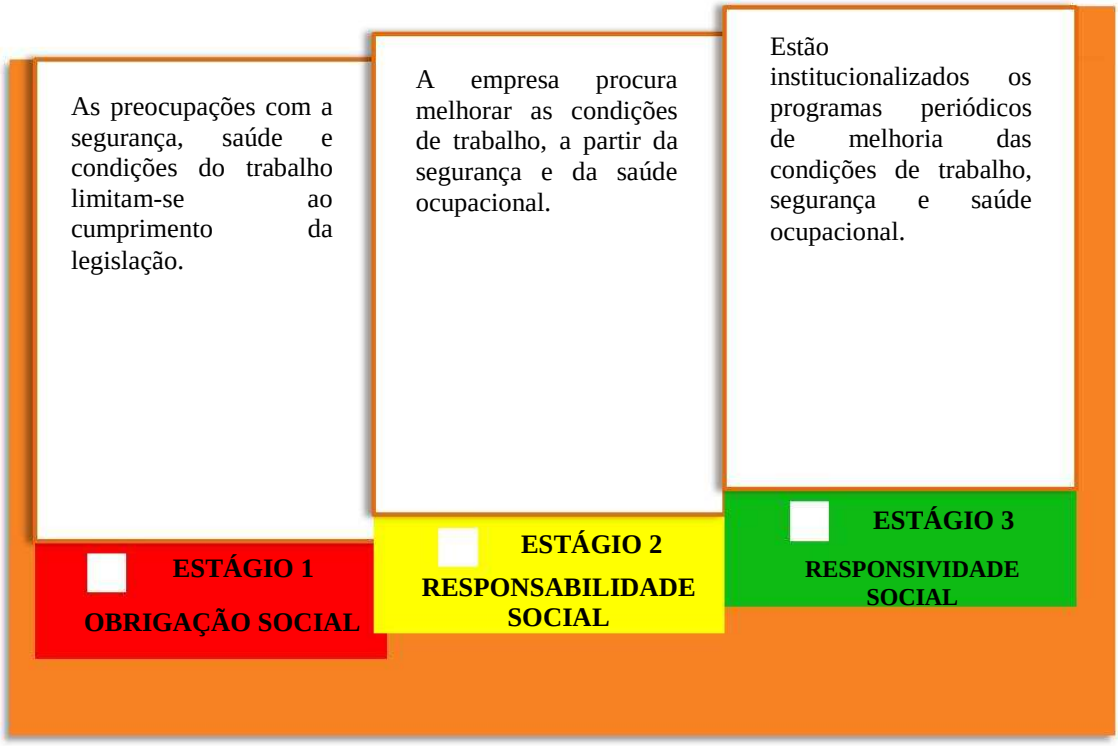
8.2.2 - Qual o comportamento da empresa em relação à prevenção de doenças ocupacionais?



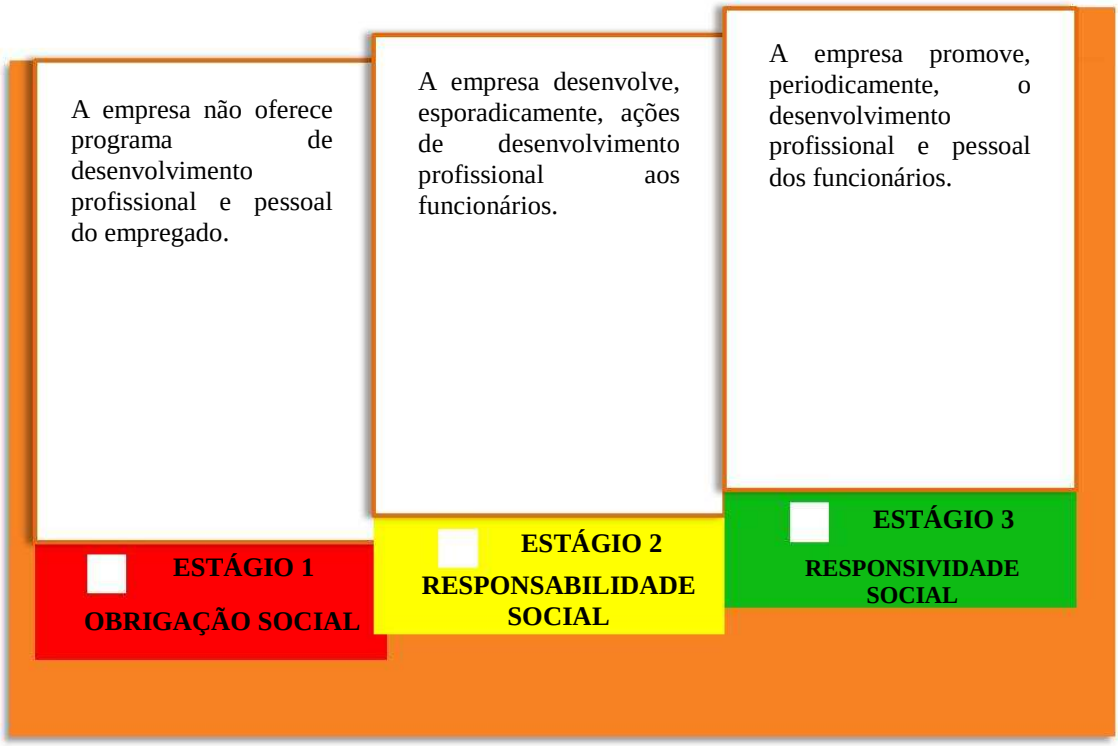
8.2.3 - Qual o comportamento da empresa em relação à ergonomia nos postos de trabalho?



8.2.4 - Qual o comportamento da empresa em relação à segurança, saúde e condições de trabalho?

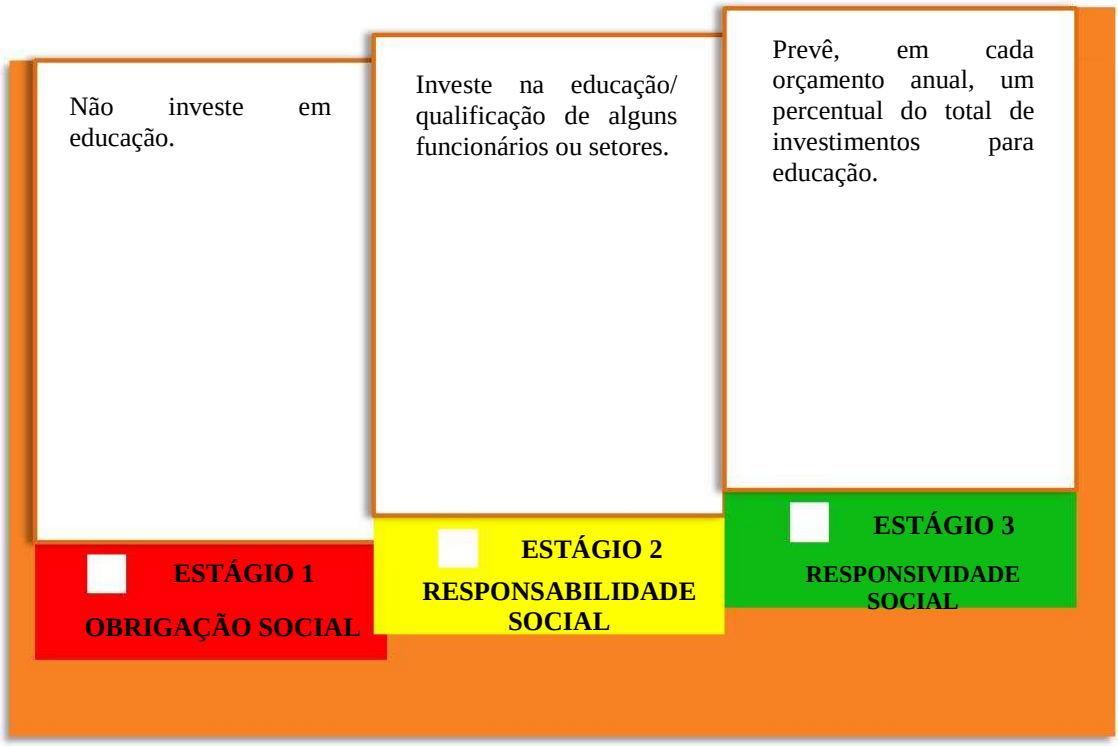


8.2.5 - Qual o comportamento da empresa em relação ao desenvolvimento profissional e pessoal do empregado?



8.2.6 - Qual o comportamento da empresa em relação a benefícios?

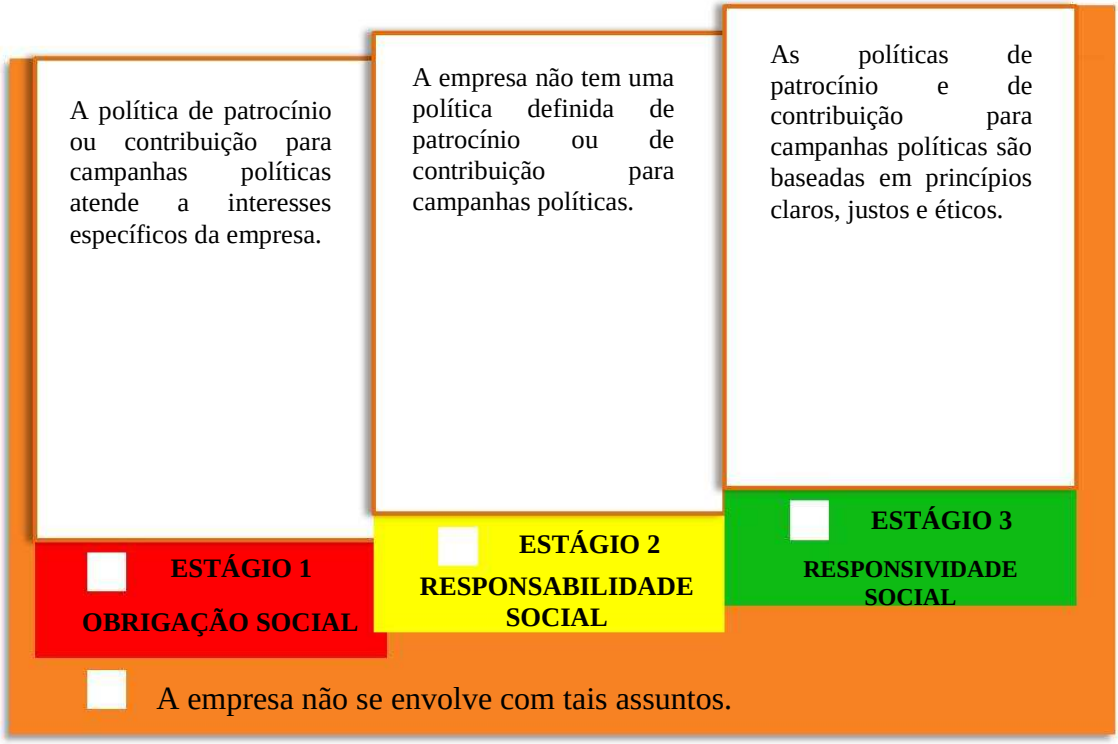
8.2.7 - Qual o comportamento da empresa em relação à educação de seu quadro de funcionários, em qualquer nível de escolaridade?



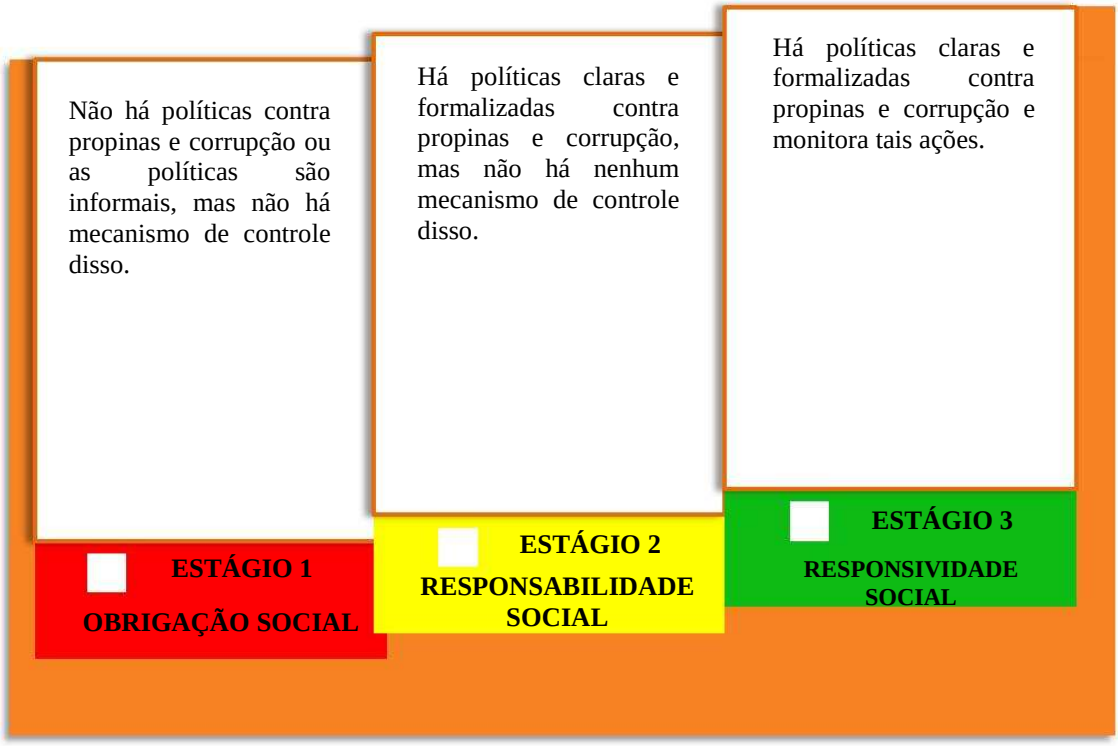
DIMENSÃO 9 – Assuntos políticos

Elementos de comportamento socioambiental - **Governo, práticas anticorrupção e influência política.**

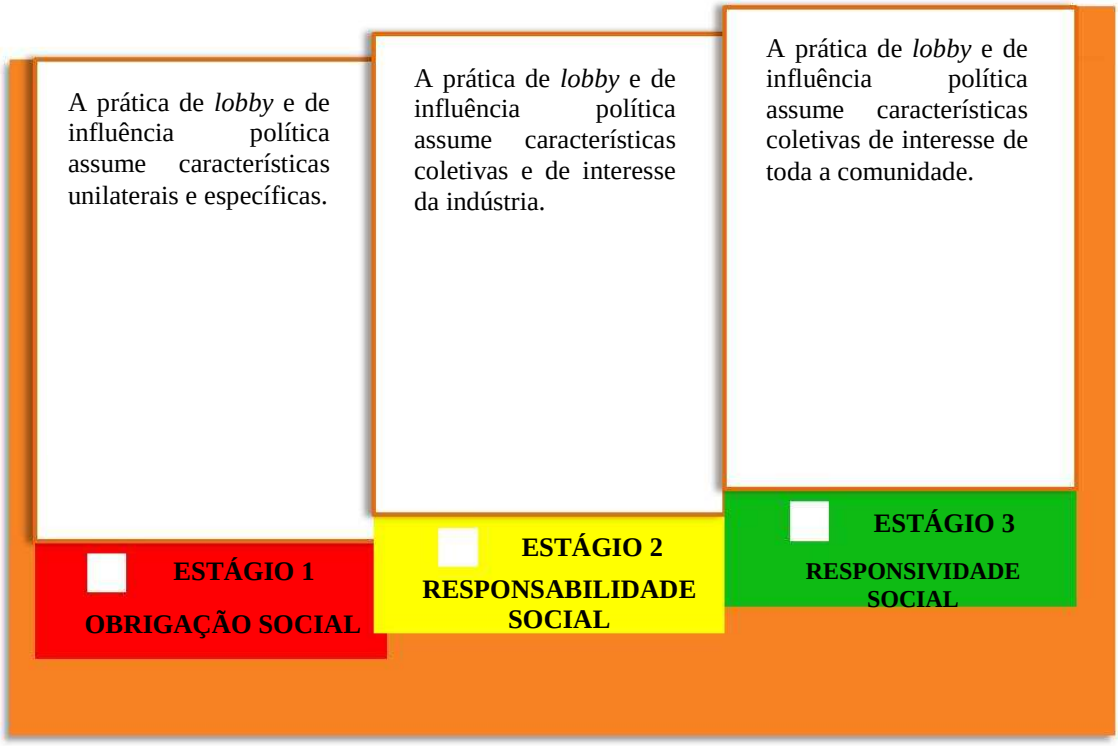
9.1 - Qual o comportamento da empresa em relação a campanhas políticas partidárias e de classes?



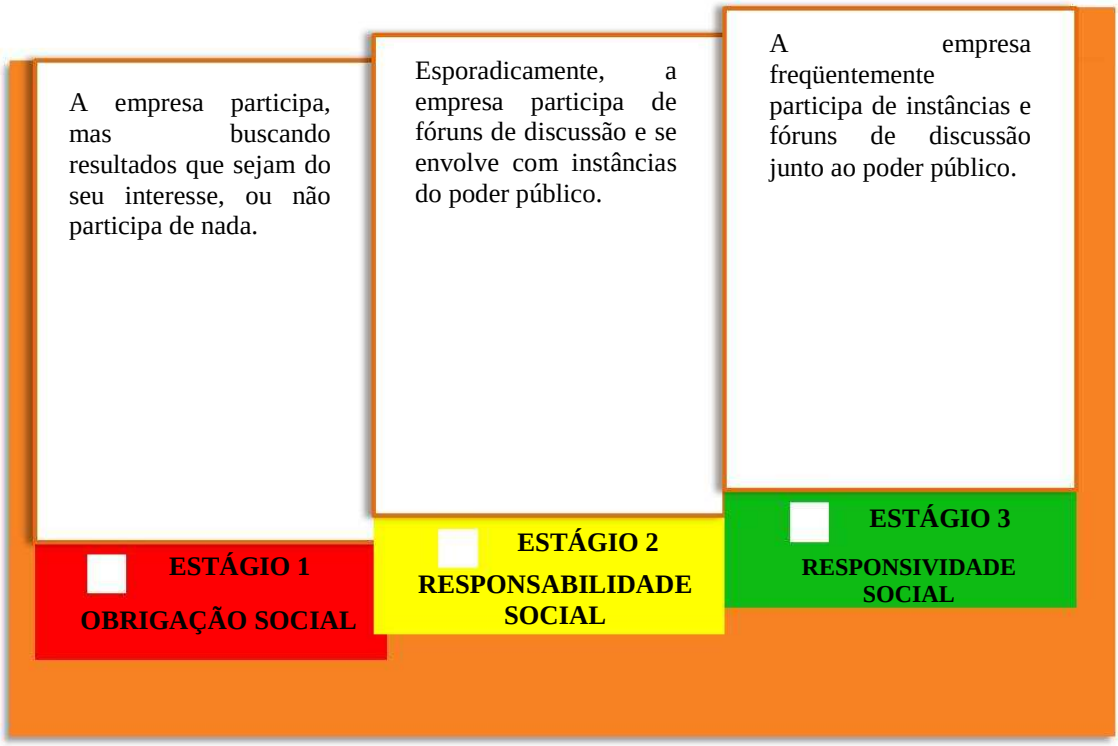
9.2 - Qual o comportamento da empresa em relação à corrupção?



9.3 - Qual o comportamento da empresa em relação à prática de *lobby* e influência política junto a governos, associações, órgãos, entidades?



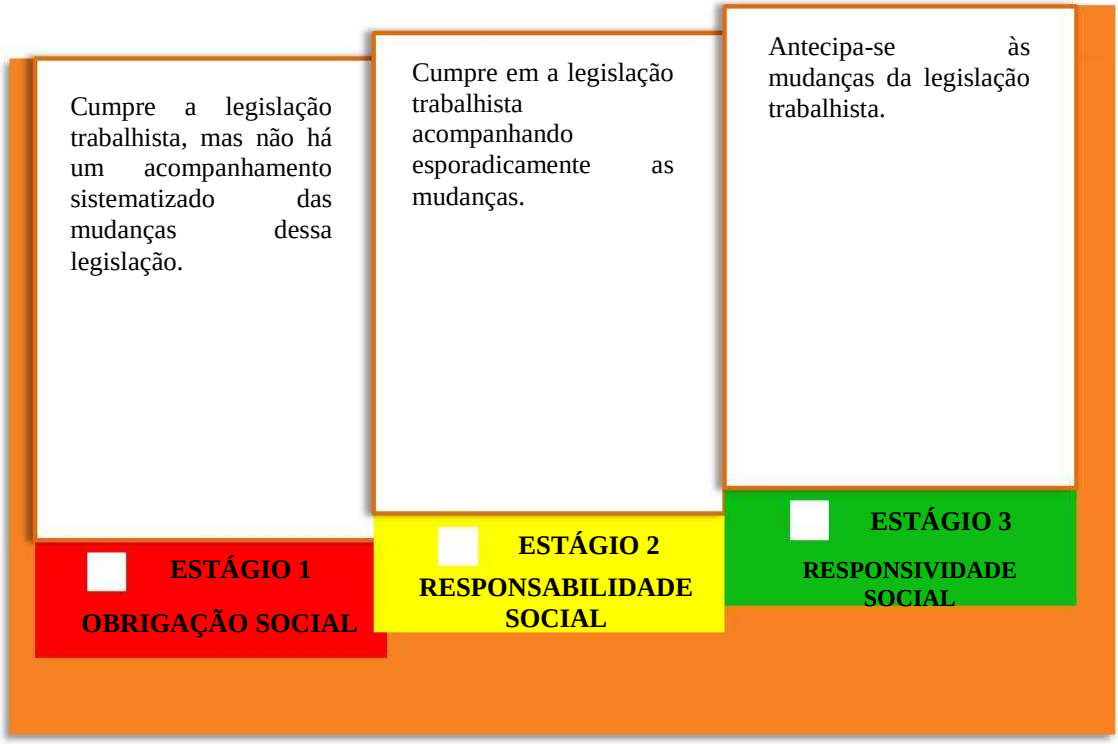
9.4 - Como se dá a participação da empresa em instâncias e fóruns de discussão junto ao poder público?



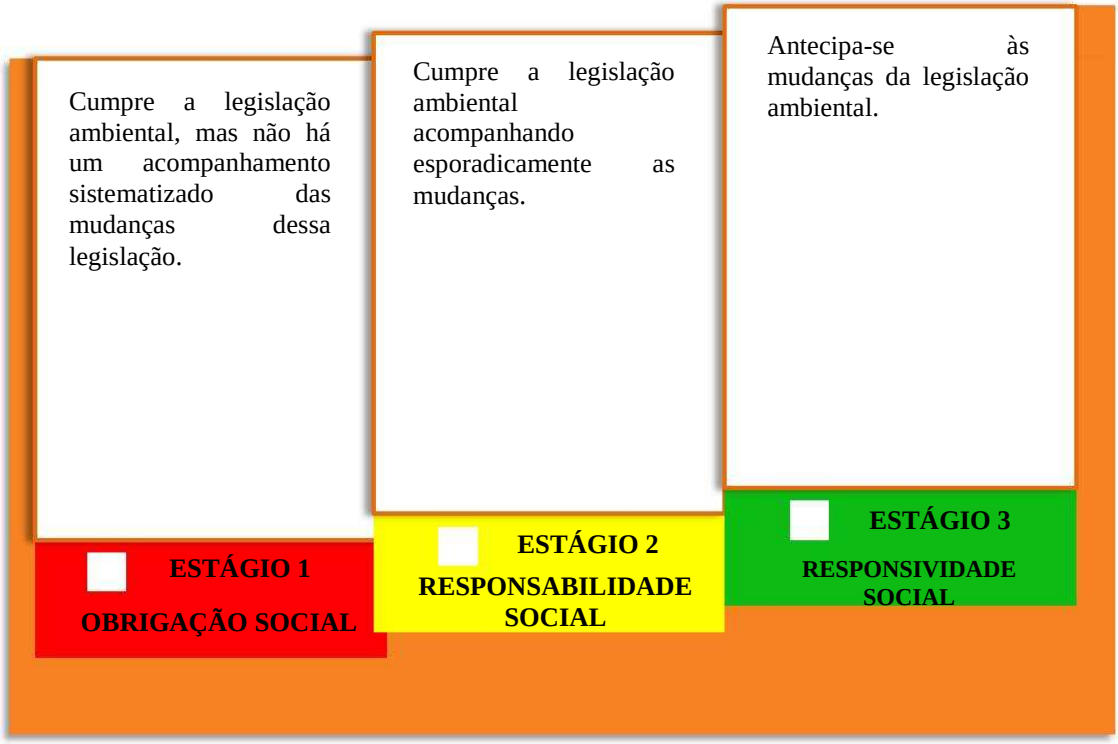
DIMENSÃO 10 – Assuntos jurídicos

Elementos de comportamento socioambiental - **Respeito e prática a legislações**

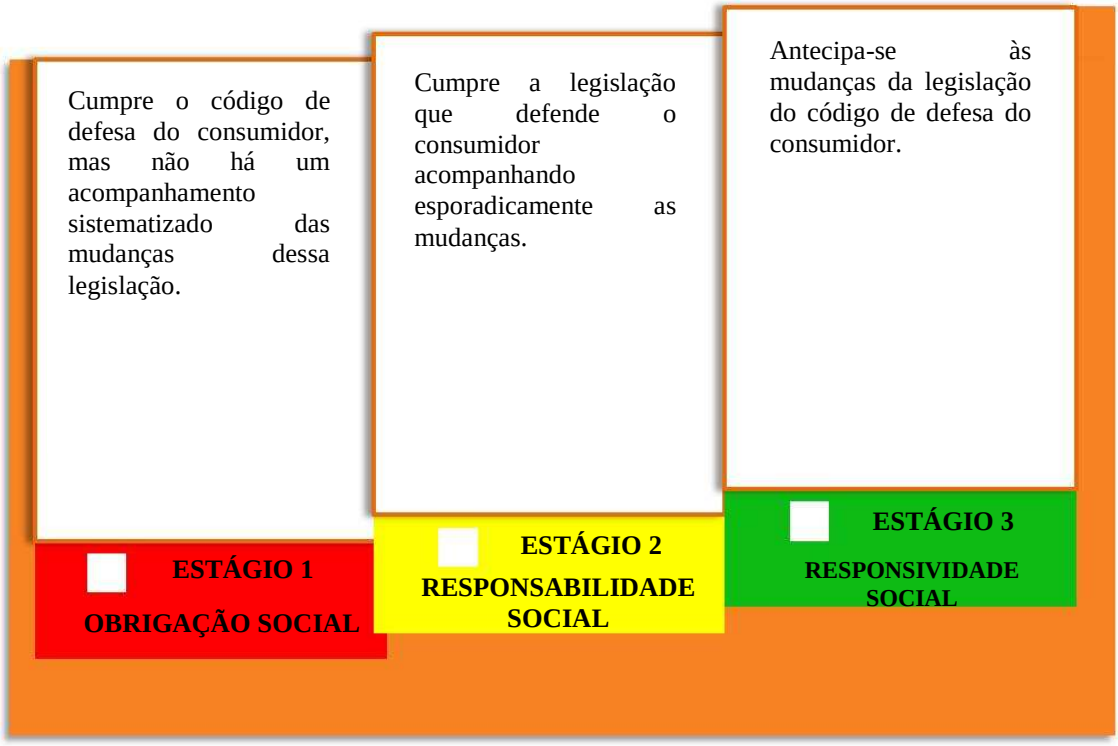
10.1 - Qual o comportamento da empresa em relação à legislação trabalhista?



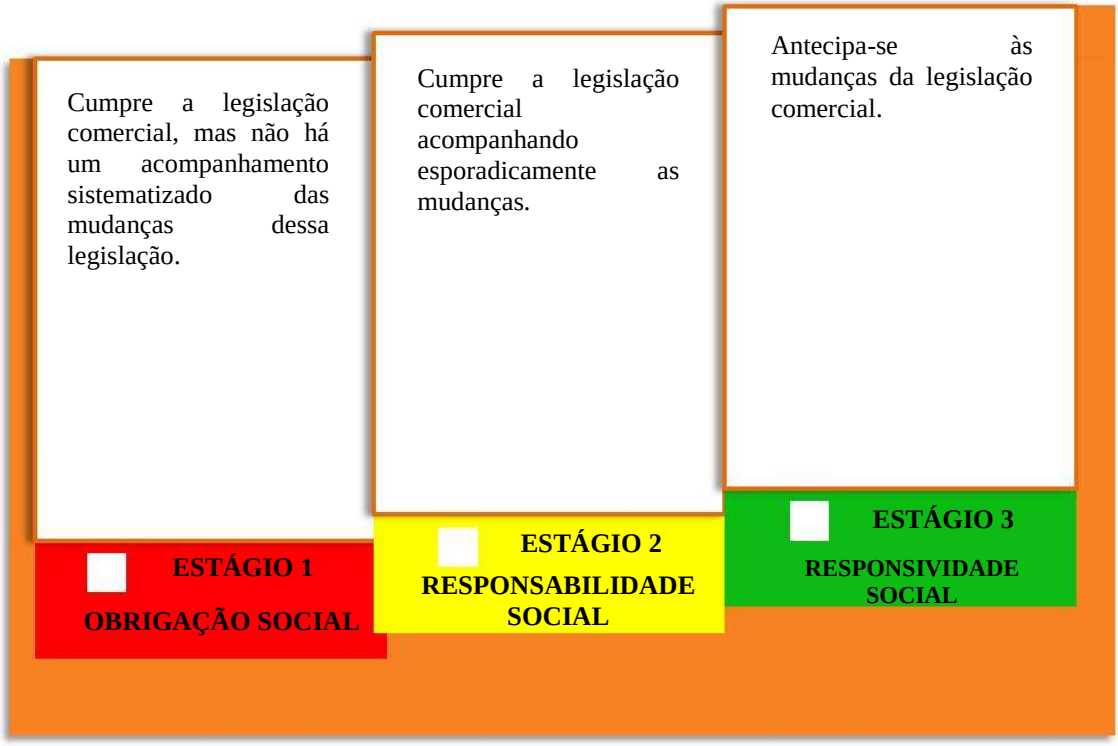
10.2 - Qual o comportamento da empresa em relação à legislação ambiental?



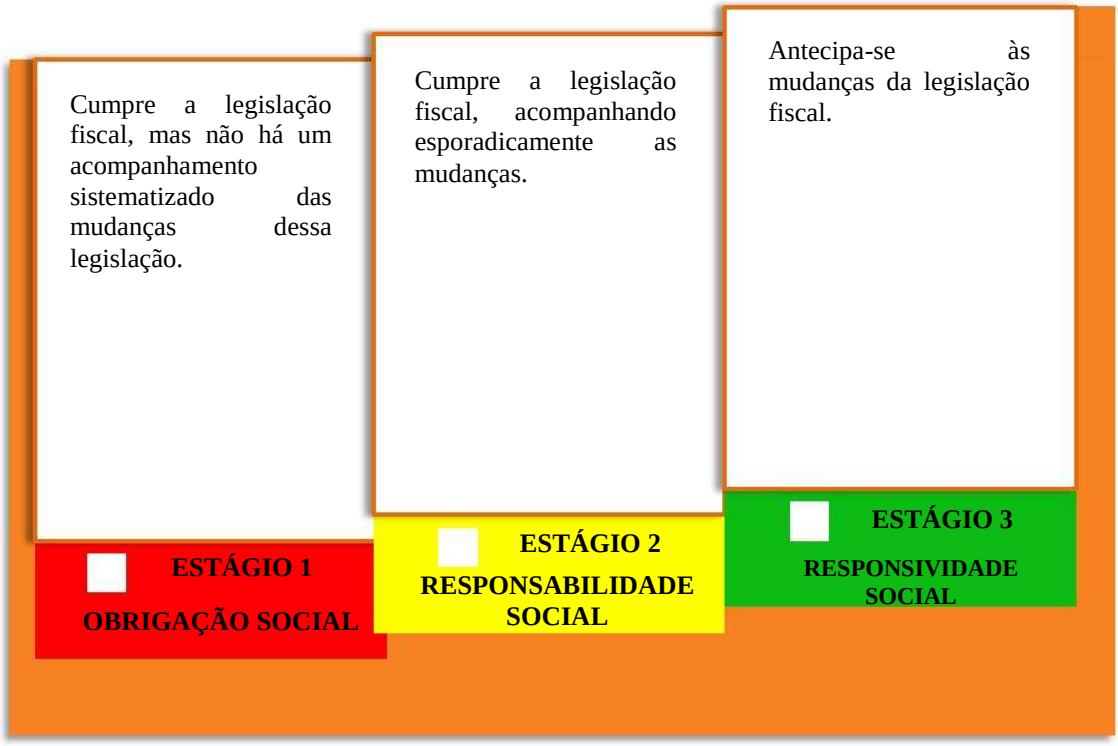
10.3 - Qual o comportamento da empresa em relação à legislação de proteção ao consumidor?



10.4 - Qual o comportamento da empresa em relação à legislação comercial?



10.5 - Qual o comportamento da empresa em relação à legislação fiscal?



APÊNDICE D – Roteiro de entrevista semi-estruturada com *stakeholders*

Objetivo Geral

Identificar o Comportamento Socioambiental da Nokia frente às pressões e choques dos seus principais *Stakeholders*.

Objetivo (s) Específico (s)

- Descrever as pressões e choques que os principais *stakeholders* fazem sobre a empresa Nokia.

Questões para alcançar o objetivo

1. **A sua organização**/ **Você**, exige ou já exigiu alguma uma ação socioambiental da empresa NOKIA?

☐ Sim
☐ Não (ir para a questão 07)

2. Se sim, de que tipo? Descrever a ação

3. Quando foi que isso aconteceu? Ano

4. Como a empresa reagiu? Descrever a ação

5. Quanto tempo a empresa Nokia levou para responder as suas exigências?

6. Como você caracteriza sua relação com a empresa NOKIA?

☐ Conturbada
☐ Moderada (não chega a ser judicial)
☐ Tranquila

7. Você como parte interessada da empresa responda: no seu entendimento, qual a sua capacidade de influenciar e produzir ações de efeitos por parte da empresa?

☐ Alta - possuem muita influência/ capacidade
☐ Média - possuem influência/ capacidade considerada moderada
☐ Baixa - não possuem muita influência/ capacidade

8. Você conhece outro *stakeholder* que tenha pressionado a Nokia?

☐ Sim
☐ Não (ir para a questão 13)

9. Se sim, o que ele fez? Descrever a ação

10. Quando foi o ocorrido? Ano

11. Qual foi a ação da empresa NOKIA? Descrever a ação

12. De um modo geral, que tipo de pressões e choques podem ocorrer entre *stakeholders* e Nokia? Descrever quais

13. De um modo geral, como a empresa Nokia tem respondido às pressões e choques dos seus *stakeholders*?

☐ Somente cumprindo aspectos legais;
☐ Possui mecanismos de resposta incorporados na gestão a um nível de coerência com as normas, valores e expectativas sociais vigentes;
☐ A empresa age de forma antecipatória e preventiva (antecipa-se aos fatos socioambientais).

Data:			Horário: Início :	Término :

Empresa:	
Contato:	Cargo/ Função:
Telefone:	E-mail:

APÊNDICE E – Protocolo de observação

Objetivo Geral

Identificar o comportamento socioambiental da empresa Nokia do Brasil Tecnologia Ltda frente às pressões e choques dos seus principais *Stakeholders*.

1. Evidências de como a empresa comunica suas estratégias de gestão e de comportamento socioambiental empresarial;

2. Existência de propaganda institucional em relação ao Comportamento Socioambiental para a empresa e funcionários, em qualquer forma de mídia;

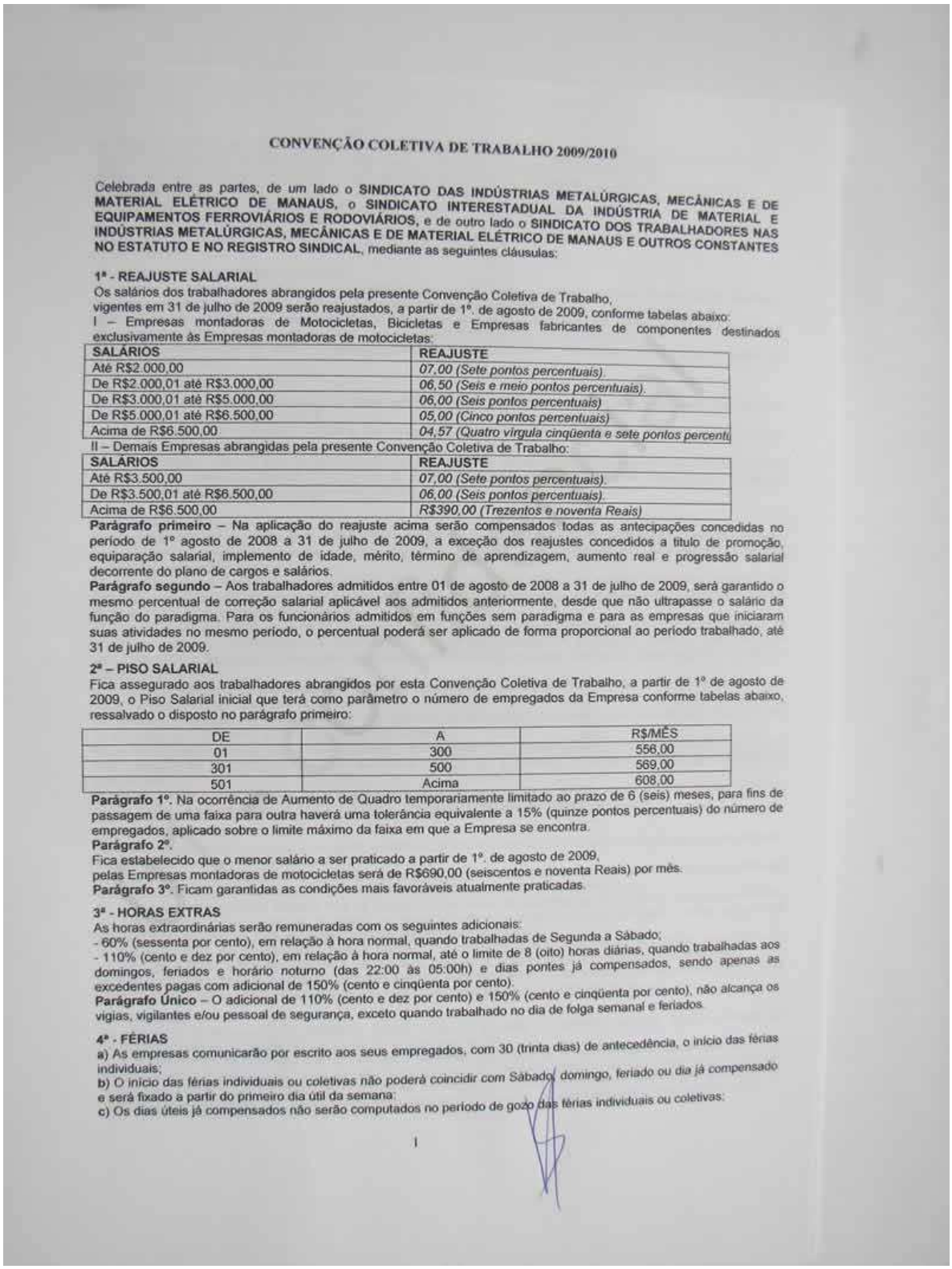
3. Existência na estrutura e operação da indústria estudada de programas de proteção ambiental como tratamento dos efluentes, reaproveitamento de água, controle de consumo de água e energia, conservação de áreas verdes, produção mais limpa;

4. Existência de coleta seletiva;

5. Atividades para os clientes que estimule o contato com questões ambientais e sociais;

6. Condições da área comum dos funcionários (restaurante, sala de descanso, vestuário, banheiro etc.);

ANEXO A – Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) 2009/ 2010



CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO 2009/2010

Celebrada entre as partes, de um lado o **SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE MANAUS**, o **SINDICATO INTERESTADUAL DA INDÚSTRIA DE MATERIAL E EQUIPAMENTOS FERROVIÁRIOS E RODOVIÁRIOS**, e de outro lado o **SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE MANAUS E OUTROS CONSTANTES NO ESTATUTO E NO REGISTRO SINDICAL**, mediante as seguintes cláusulas:

1ª - REAJUSTE SALARIAL

Os salários dos trabalhadores abrangidos pela presente Convenção Coletiva de Trabalho, vigentes em 31 de julho de 2009 serão reajustados, a partir de 1º. de agosto de 2009, conforme tabelas abaixo:

I – Empresas montadoras de Motocicletas, Bicicletas e Empresas fabricantes de componentes destinados exclusivamente às Empresas montadoras de motocicletas:

SALÁRIOS	REAJUSTE
Até R$2.000,00	*07,00 (Sete pontos percentuais).*
De R$2.000,01 até R$3.000,00	*06,50 (Seis e meio pontos percentuais).*
De R$3.000,01 até R$5.000,00	*06,00 (Seis pontos percentuais)*
De R$5.000,01 até R$6.500,00	*05,00 (Cinco pontos percentuais)*
Acima de R$6.500,00	*04,57 (Quatro vírgula cinqüenta e sete pontos percentu*

II – Demais Empresas abrangidas pela presente Convenção Coletiva de Trabalho:

SALÁRIOS	REAJUSTE
Até R$3.500,00	*07,00 (Sete pontos percentuais).*
De R$3.500,01 até R$6.500,00	*06,00 (Seis pontos percentuais).*
Acima de R$6.500,00	*R$390,00 (Trezentos e noventa Reais)*

Parágrafo primeiro – Na aplicação do reajuste acima serão compensados todas as antecipações concedidas no período de 1º agosto de 2008 a 31 de julho de 2009, a exceção dos reajustes concedidos a título de promoção, equiparação salarial, implemento de idade, mérito, término de aprendizagem, aumento real e progressão salarial decorrente do plano de cargos e salários.

Parágrafo segundo – Aos trabalhadores admitidos entre 01 de agosto de 2008 a 31 de julho de 2009, será garantido o mesmo percentual de correção salarial aplicável aos admitidos anteriormente, desde que não ultrapasse o salário da função do paradigma. Para os funcionários admitidos em funções sem paradigma e para as empresas que iniciaram suas atividades no mesmo período, o percentual poderá ser aplicado de forma proporcional ao período trabalhado, até 31 de julho de 2009.

2ª – PISO SALARIAL

Fica assegurado aos trabalhadores abrangidos por esta Convenção Coletiva de Trabalho, a partir de 1º de agosto de 2009, o Piso Salarial inicial que terá como parâmetro o número de empregados da Empresa conforme tabelas abaixo, ressalvado o disposto no parágrafo primeiro:

DE	A	R$/MÊS
01	300	556,00
301	500	569,00
501	Acima	608,00

Parágrafo 1º. Na ocorrência de Aumento de Quadro temporariamente limitado ao prazo de 6 (seis) meses, para fins de passagem de uma faixa para outra haverá uma tolerância equivalente a 15% (quinze pontos percentuais) do número de empregados, aplicado sobre o limite máximo da faixa em que a Empresa se encontra.

Parágrafo 2º.

Fica estabelecido que o menor salário a ser praticado a partir de 1º. de agosto de 2009, pelas Empresas montadoras de motocicletas será de R$690,00 (seiscentos e noventa Reais) por mês.

Parágrafo 3º. Ficam garantidas as condições mais favoráveis atualmente praticadas.

3ª - HORAS EXTRAS

As horas extraordinárias serão remuneradas com os seguintes adicionais:

- 60% (sessenta por cento), em relação à hora normal, quando trabalhadas de Segunda a Sábado;
- 110% (cento e dez por cento), em relação à hora normal, até o limite de 8 (oito) horas diárias, quando trabalhadas aos domingos, feriados e horário noturno (das 22:00 às 05:00h) e dias pontes já compensados, sendo apenas as excedentes pagas com adicional de 150% (cento e cinqüenta por cento).

Parágrafo Único – O adicional de 110% (cento e dez por cento) e 150% (cento e cinqüenta por cento), não alcança os vigias, vigilantes e/ou pessoal de segurança, exceto quando trabalhado no dia de folga semanal e feriados.

4ª - FÉRIAS

a) As empresas comunicarão por escrito aos seus empregados, com 30 (trinta dias) de antecedência, o início das férias individuais;

b) O início das férias individuais ou coletivas não poderá coincidir com Sábado, domingo, feriado ou dia já compensado e será fixado a partir do primeiro dia útil da semana;

c) Os dias úteis já compensados não serão computados no período de gozo das férias individuais ou coletivas.

1

d) As empresas que cancelarem a concessão de férias já comunicadas ressarcirão as despesas irreversíveis para viagem do gozo das férias, feitas antes do cancelamento e mediante comprovação pelo empregado.
e) Fica vedada à empresa a interrupção do gozo de férias concedidas ao empregado, salvo motivo de força maior;
f) Quando as férias coletivas ou individuais abrangerem os dias 25 de dezembro e 1º de janeiro, estes dias não serão computados como férias e, portanto, excluídos da contagem dos dias corridos regularmente;
g) Os empregados que pedirem demissão após 06 (seis) meses e menos de 01 (um) ano de serviço, terão direito a remuneração de férias proporcionais correspondente a 1/12 (um doze) avos por mês trabalhado ou fração superior a 14 (quatorze) dias.

5ª - GRATIFICAÇÃO POR SUBSTITUIÇÃO
A partir do 31º (trigésimo primeiro) dia de substituição, que tenha caráter eventual, ou férias, o empregado substituto passará a perceber o salário do substituído, enquanto perdurar a substituição.
a) A substituição superior a 60 (sessenta) dias consecutivos acarretará a efetivação na função, exceto para os cargos de supervisão, chefia e de formação superior, para os quais o prazo será de 90 (noventa) dias.
Parágrafo Único – Não se dará a efetivação quando o substituído estiver sob amparo da Previdência Social ou recebendo treinamento.

6ª – PROMOÇÃO
a) Após 30 (trinta) dias de experiência no desempenho da nova função, o empregado será promovido com aumento salarial equivalente e registro na CTPS;
b) Para os cargos de supervisão, chefia e de formação superior, o período de que trata a alínea "a" não poderá ultrapassar 60 (sessenta) dias;
Parágrafo Único – Visando eliminar controvérsias na aplicação das garantias asseguradas nesta cláusula, o início dos prazos de que tratam as alíneas "a" e "b" supra, serão comunicados pela empresa ao empregado, por escrito, assinalando-se ainda qual a nova função a ser exercida.

7ª - AVISO PRÉVIO.
a) O comunicado de dispensa será por escrito e contra recibo, entregando-se ao empregado cópia devidamente assinada pelo representante da empresa, assinalando-se no mesmo a data e horário em que será efetuada a quitação da rescisão contratual;
b) Aos empregados demitidos sem justa causa, com mais de 5 (cinco) anos de serviço na mesma empresa, fica garantido, além das verbas rescisórias legalmente previstas, uma indenização equivalente a 50% (cinqüenta pontos percentuais) do salário mensal do empregado.
c) Ao empregado que tenha mais de 45 (quarenta e cinco) anos de idade, fica garantida, além das verbas rescisórias legalmente previstas, uma indenização equivalente a 1 (um) salário mensal do empregado. Para os admitidos após agosto de 1997, o pagamento dessa indenização estará condicionado ao tempo mínimo de 2 (dois) anos de trabalho na mesma empresa.
d) No comunicado de dispensa constará se o período de aviso prévio será trabalhado ou não. O não cumprimento desta formalidade presumirá a dispensa do cumprimento do aviso prévio;
e) Quando o empregado for comunicado de sua dispensa na Sexta-feira ou Sábado, o período de aviso prévio iniciar-se-á a partir do 1º (primeiro) dia útil da semana subsequente.
f) Em caso de extinção da empresa com encerramento das atividades, os empregados demitidos receberão aviso prévio (remuneração) de 30 (trinta) dias, exceto quando a extinção for decorrente de dificuldade financeira devidamente comprovada.
Parágrafo único – O empregado dispensado sob a alegação de falta grave deverá ser avisado do fato por escrito e contra recibo, esclarecendo-se os motivos, a data e o horário da quitação da rescisão contratual.

8ª - GARANTIA AS GESTANTES
Será garantido emprego e salário à gestante, a partir do início da gestação até 60 (sessenta) dias após o afastamento legal, além do aviso prévio previsto na CLT.
a) Se rescindido o contrato de trabalho, a empregada deverá, se for o caso, avisar o empregador do estado de gestação devendo comprová-lo dentro do prazo de 60 (sessenta) dias a contar do início do aviso prévio;
b) A garantia prevista nesta cláusula não se aplica aos contratos, de experiência, contratos por prazo determinado, rescisão por falta grave, pedido de demissão ou mútuo acordo entre empregada e empregador, sendo que os dois últimos casos deverão ser assistidos pelo Sindicato da categoria profissional;
c) Nos dois meses que antecedem a licença pré-parto, as empresas que não fornecerem condução, permitirão sem prejuízo dos salários, que a gestante entre 1 (Uma) hora mais tarde, para evitar os horários de pico de condução.
d) Será garantido emprego e salário à gestante que por determinação de junta médica, realizar aborto clínico. Esta garantia será de 60 (sessenta) dias além do aviso prévio, a contar da data de realização do aborto.

9ª – CRECHE
As Empresas beneficiadas com incentivos fiscais, enquanto mantida a respectiva política, deverão cumprir as disposições contidas na Lei-AM No. 2.826, de 29 de setembro de 2003.
a) Alternativamente, as empresas que não tenham a totalidade das vagas em creche própria ou conveniada na forma, padrões e limites legais, poderão optar por reembolsar as despesas comprovadamente havidas com a guarda, vigilância e assistência de filho (a), em creche credenciada de sua livre escolha, até o limite de 50% (cinqüenta por cento) do salário mínimo vigente, por mês e por filho (a), sendo que o referido auxílio não integrará salário para nenhum efeito.

b) As empresas que optarem pela faculdade prevista no item "d" acima, deverão fazê-lo através de crédito em folha de pagamento no título "Reembolso Creche – item "d" cláusula 9ª. CCT".
c) Estão excluídas do cumprimento desta cláusula, as empresas que tiverem condições mais favoráveis.

10 - ALIMENTAÇÃO E TRANSPORTE

As empresas abrangidas pela presente Convenção Coletiva de Trabalho, fornecerão alimentação e transporte a todos os empregados enquanto mantida a atual política de incentivos fiscais, ao preço simbólico de R$ 0,50/mês (cinqüenta centavos) para alimentação e R$ 0,50/mês (cinqüenta centavos) para transporte.
a) Será fornecida pela empresa, alimentação especial a todos os empregados que dela necessitarem, de acordo com orientação médica.
b) As empresas fornecerão café, pela manhã e lanche (merenda) à tarde.
Parágrafo Primeiro – Para as empresas já instaladas no Pólo Industrial de Manaus, ficam mantidas as condições atualmente praticadas e existentes.
Parágrafo Segundo – Poderão ser adotados valores diferentes dos estabelecidos no caput da cláusula, mediante acordo coletivo de trabalho, firmado entre a empresa e seus empregados.
Parágrafo Terceiro - Excluem-se das obrigações desta cláusula as empresas com até 30 (trinta) empregados e/ou nas seguintes condições:
I - empresas que tenham empregados trabalhando fora da sede;
II - empresas da base territorial situadas fora do perímetro urbano;
III - empresas que tenham empregados trabalhando em estabelecimento de outra empresa.

11 - MEDIDAS DE PROTEÇÃO

a) As empresas adotarão medidas de proteção prioritariamente de ordem coletiva em relação às condições de trabalho e segurança dos trabalhadores;
b) Dentro desse compromisso as empresas fornecerão gratuitamente os equipamentos de proteção individual (EPIs) que se fizerem necessários;
c) Os uniformes quando exigidos pela empresa, serão fornecidos gratuitamente e substituídos quando necessário;
d) No primeiro dia de trabalho o empregado receberá devidamente higienizados, todos os EPIs e a empresa fará treinamento sobre a utilização correta dos mesmos, bem como dará conhecimento a este das áreas perigosas e insalubres, informando-o sobre os riscos e os agentes agressivos em seu posto de trabalho;
e) Por ocasião das rescisões de contrato de trabalho de empregados que exerçam ou que tenham exercido funções em áreas insalubres e os que tenham sofrido acidente de trabalho, a empresa, quando solicitada, fornecerá um certificado de exame médico, declarando não ser ele portador de seqüelas incapacitantes adquiridas ou agravadas pelo exercício profissional na empresa;
f) A empresa se responsabilizará pela reposição dos EPIs quando gastos em sua utilização normal;
g) As empresas adotarão as necessárias medidas para eliminação da insalubridade e ruídos nos locais de trabalho, através de meios de proteção, definidos em Lei.

12 - HIGIENE E LIMPEZA

Os empregados não poderão ser obrigados pela empresa a executarem serviços de faxina quando não implícitos ou decorrentes da função exercida.

13 - CIPA

a) As empresas convocarão eleições para a CIPA com 60 (sessenta) dias de antecedência do término do mandato da CIPA existente. As eleições serão convocadas através de edital afixado nos quadros de avisos, explicitando o local e o prazo de inscrição dos candidatos. Cópia do referido edital será enviada ao Sindicato Profissional nos 10 (dez) primeiros dias do período acima estipulado;
b) Ao empregado inscrito como candidato da CIPA, será fornecido comprovante, em papel timbrado da empresa, no ato da inscrição;
c) Não poderão inscrever-se empregados cumprindo período de experiência ou contratos de trabalho com prazo determinado, ou ainda, cumprimento de aviso prévio;
d) O processo eleitoral e a apuração dos resultados das eleições serão coordenados pelo presidente e vice-presidente da CIPA, em conjunto com o órgão de segurança ocupacional da empresa.
e) A eleição será feita sem a constituição e inscrição de chapas, realizando-se o pleito através de votação de lista única contendo os nomes de todos os candidatos. As empresas setorializarão, se for o caso, a inscrição e a eleição dos candidatos;
f) As eleições serão realizadas no período normal de trabalho;
g) No prazo máximo de 10 (dez) dias da realização das eleições, a empresa comunicará ao Sindicato Profissional o resultado das eleições, indicando o nome dos membros titulares e suplentes eleitos e os demais votados;
h) As empresas informarão ao sindicato Profissional, com 30 (trinta) dias de antecedência, o programa e a data da realização da SIPAT;
i) As empresas com mais de 20 e menos de 50 (cinqüenta) empregados estarão desobrigada do cumprimento integral do disposto nesta cláusula e simplesmente deverão comunicar a existência e composição da CIPA.

14 - ATESTADO MÉDICO E ODONTOLÓGICO

a) Serão acolhidos atestado médico e odontológico, passados por facultativos do Sindicato Profissional, e por aqueles com os quais a empresa mantém convênio, desde que obedecidas as exigências da Portaria MPAS No. 3291 de 20.02.84;

b) Quando as empresas possuírem ambulatório médico, os atestado deverão ser entregues ao serviço médico, para que este tenha condições de manter o acompanhamento clínico do empregado.

15 - AUSÊNCIA JUSTIFICADA

O empregado poderá deixar de comparecer ao serviço, sem prejuízo de salário, do descanso semanal remunerado – DSR, e de feriado (se houver), desde que coincidente com a jornada de trabalho, mediante comprovação posterior nos casos seguintes:

a) 1 (um) dia útil em caso de internamento hospitalar da (o) esposa (o), companheira (o) e/ou filhos, devidamente registrados na empresa e 2 (dois) dias consecutivos, em caso de morte do sogro ou sogra, pai, mãe, irmãos ou filhos.

b) 1 (um) dia útil no ano, no caso de necessidade de obtenção de documentos legais ou de recebimento do PIS.

Parágrafo Único – As empresas que mantenham convênio para pagamento do PIS estão isentas de conceder ausência abonada para o seu recebimento. Caso haja algum problema que impeça o recebimento, e em havendo necessidade, a empresa concederá a saída do empregado e não se aplicará a exceção deste parágrafo.

16 - FERIADOS AOS SÁBADOS

Quando o feriado coincidir com o Sábado já compensado durante a semana, a empresa poderá alternativamente:

a) Reduzir a jornada de trabalho durante a semana ou na semana subsequente;

b) Pagar o excedente como hora extraordinária, dentro do próprio mês de competência;

c) Compensar essas horas por um outro dia ponte ou normal durante o ano.

17 – ESTÁGIO

a) Desde que comprovada a necessidade pelo estabelecimento de ensino, será facilitado o estágio do empregado na própria empresa;

b) Os estágios serão realizados em atividades da empresa correlatas ao curso;

c) Em igualdade de condições, a empresa dará preferência ao estudante já empregado na pròpria empresa.

d) Os estagiários não poderão ocupar postos de trabalho a não ser como aprendizes.

18 - PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

a) O contrato de experiência será firmado de uma só vez, por um período máximo de 60 (sessenta) dias, não se admitindo, portanto, prorrogações;

b) Empregados readmitidos para a mesma função estão desobrigados do período experimental;

c) Empregados readmitidos para outra função, o contrato de experiência não poderá ultrapassar 30 (trinta) dias.

Parágrafo Único – Ficam mantidas as situações mais favoráveis já existentes.

19 - COMPLEMENTAÇÃO DE BENEFÍCIO PREVIDENCIÁRIO

a) Ao empregado em gozo de auxílio acidentário, fica garantido pela empresa, a partir 16o. (décimo sexto) dia de afastamento, até 90 (noventa) dias, a complementação do benefício pago pela previdência social, até o limite de seu salário nominal. Para os empregados em gozo de auxílio doença, o pagamento da complementação será até 45 (quarenta e cinco) dias.

b) A complementação de que trata esta cláusula, deverá ser paga no dia do pagamento dos demais empregados, sem prorrogação e em não sendo conhecido o valor básico da previdência social, a complementação deverá ser paga em valores estimados, fazendo-se as compensações nos períodos subseqüentes.

c) No caso do empregado não contar com o período de carência para a percepção de benefícios previdenciários, a empresa pagará nos prazos acima, 70% (setenta por cento) do seu salário nominal.

Parágrafo Único – Excluem-se das obrigações desta cláusula as empresas que mantêm e enquanto mantiverem quaisquer outras formas de complementação salarial equivalentes ou outras condições mais favoráveis.

20 - ABONO DE FALTA AO ESTUDANTE E GARANTIA DE HORÁRIO

a) Serão abonadas as faltas dos empregados estudantes, nos dias de exames vestibulares e supletivos, em estabelecimentos de ensino oficial e privados, desde que seja comunicado com, no mínimo 72 (setenta e duas) horas de antecedência e comprovado posteriormente, devendo retornar ao trabalho, no máximo, até 3 (três) horas depois de findo o horário limite das provas;

b) Fica garantido, se for o caso, a manutenção do horário de trabalho do empregado estudante, matriculado em estabelecimento de ensino e cursando ensino fundamental, ensino médio curso superior, curso de formação profissional ou profissionalizante, desde que notificada à empresa dentro de 30 (trinta) dias, a partir da data da matrícula.

21 - GARANTIA AO APOSENTANDO

a) Mantidas as condições mais vantajosas já existentes, aos empregados com 3 (três) anos completos e contínuos ou mais de serviço na empresa ou empresas do mesmo grupo, que estiverem ao máximo de 12 (doze) meses da aquisição da aposentadoria em seu tempo máximo, é assegurado o emprego e salário até o dia em que completar o tempo de serviço necessário à aposentadoria;

b) Ocorrendo seu desligamento por motivo de aposentadoria, o empregado nas condições acima fará jus a 1 (um) salário nominal, a título de gratificação.

22 - COMPROVANTE DE PAGAMENTO

As empresas fornecerão obrigatoriamente, comprovantes de todos os pagamentos efetuados aos empregados, com discriminação das horas trabalhadas e de todos os títulos que acompanham a remuneração, importâncias pagas e descontos efetuados, contendo identificação da empresa e o valor do FGTS a ser depositado, exceto para aquelas empresas que já o fazem de forma eletrônica.

23 - GARANTIAS NAS RESCISÕES

a) A quitação da rescisão de contrato de trabalho será efetuada nos seguintes casos:
I – Até o 1o. (primeiro) dia útil imediato ao término do contrato de trabalho, ou,
II - Até o 10o. (décimo) dia, a contar a partir do 1o. (primeiro) dia útil da notificação da demissão, quando da ausência do cumprimento do aviso prévio, indenização do mesmo ou dispensa de seu cumprimento.
b) O saldo de salário do período de trabalho antes do pré-aviso, bem como do período de aviso prévio trabalhado no mês da comunicação, deverá ser pago na ocasião do pagamento geral dos salários dos demais empregados, caso a quitação da rescisão tenha data posterior a este evento;
c) No ato da homologação das rescisões, em que o empregado com mais de 1(um) ano na empresa, tenha sido dispensado sem justa causa, a empresa apresentará o extrato atualizado da conta vinculada do FGTS, para efeito de conferência da indenização devida sobre os valores do FGTS em tais rescisões;
d) O atraso na quitação da rescisão contratual, nos casos de pedido de demissão, casos incontroversos de rescisão sem justa causa e quitação da rescisão por justa causa , será objeto de punição de uma multa diária correspondente a 1/30 (um trinta avos) do último salário nominal percebido pelo ex-empregado, que reverterá em favor deste, ressalvados os casos em que ocorrer atraso por problemas da entidade homologadora ou pelo não comparecimento do ex-empregado, apesar de avisado por escrito, hipóteses nas quais a entidade homologadora fornecerá declaração em favor da parte que comparecer, contendo dia e hora;
e) No ato da quitação da rescisão do contrato de trabalho, por iniciativa da empresa, esta fornecerá ao trabalhador o formulário devidamente preenchido do seguro desemprego, na forma da Lei;
f) O Sindicato Profissional, nos dias e horário de expediente normal não fixará dia e hora para que as empresas procedam às homologações das rescisões contratuais,
I – A partir de 5 (cinco) rescisões contratuais a serem homologadas, a Empresa se obriga a comunicar ao Sindicato dos Trabalhadores, com antecedência mínima de 5 (cinco) dias da data da homologação respectiva.
g) Após as 13:00h (treze horas) o pagamento de verbas devidas nas rescisões de contratos de trabalho será efetuado preferencialmente através de depósito bancário na conta corrente do trabalhador, ou em dinheiro, e não em cheque, para evitar que o trabalhador fique sem receber o valor a que tem direito no mesmo dia, dado o horário do funcionamento dos bancos e dificuldade de deslocamento do local do pagamento à agência bancária.

24 - QUADRO DE AVISOS

As empresas colocarão à disposição do Sindicato Profissional quadro de avisos para afixação de documentos e comunicados oficiais de interesse da categoria, desde que não haja agressões à empresa, incumbindo-se esta de fixá-los dentro do prazo de 12 (doze) horas posteriores ao recebimento, pelo prazo sugerido pelo Sindicato.
a) Durante a vigência desta Convenção as empresas se comprometem a disponibilizar espaço em local visível para que o Sindicato dos Trabalhadores instale uma caixa simples para depósito de seu informativo mensal. Da mesma forma, desde que nos informativos não haja ofensas e/ou agressões a Empresa e/ou seus funcionários.

25 - CONTRIBUIÇÃO ASSOCIATIVA

O valor da Contribuição Associativa mensal será equivalente a 1,3 (um vírgula três pontos percentuais) do salário nominal do Empregado, limitado a R$40,00 (quarenta Reais).
a) O recolhimento da contribuição associativa será efetuado mensalmente preferencialmente através de crédito em conta corrente do Sindicato, ou na sede do Sindicato mediante a respectiva guia devidamente preenchida e acompanhada da relação, preferencialmente através de meio eletrônico, de todos os empregados associados que descontem a contribuição associativa e dos nomes dos associados demitidos no referido mês de pagamento;
b) A empresa que deixar de recolher as contribuições associativas dos trabalhadores até o 3o. (terceiro) dia útil do mês subsequente ao desconto, incorrerá em multa de 12% (doze pontos percentuais) do valor a ser recolhido, mais atualização monetária com base no índice de variação da UFIR, ou outro índice que a substitua.
Parágrafo Único – A empresa que por habitualidade deixar de efetuar os descontos coletivos em favor do Sindicato Profissional, no prazo fixado, ficará responsável pelo débito sem ônus para o empregado.

26 – TAXA DE CUSTEIO DO SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO SINDICAL DE ORDEM POLÍTICA, SOCIAL E ECONÔMICA.

As empresas descontarão de todos os trabalhadores da categoria e que forem abrangidos pela presente Convenção (Art. 513, alínea "a", "b", e "e" da CLT), a taxa acima mencionada correspondente a R$6,00 (seis reais) em favor do Sindicato Profissional, nos meses de agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro de 2009, e nos meses de janeiro, fevereiro, abril, maio, junho e julho de 2010.
Parágrafo Primeiro - Assegura-se a objeção relativa ao desconto previsto nesta cláusula até o 10º (décimo) dia do mês de competência de dês-
conto, bimestralmente, mediante homologação individual do empregado e por escrito, até as 18:00 horas, na sede do Sindicato.
Parágrafo Segundo – Este desconto será recolhido preferencialmente através de crédito em conta corrente do Sindicato Profissional, ou na Secretaria de Finanças do Sindicato Profissional, situado à Rua Duque de Caxias, 958, Praça 14 de Janeiro, até o 3º. (terceiro) dia útil do mês subsequente ao desconto, sob pena de multa de 12% (doze pontos percentuais) sobre o montante retido.
Parágrafo Terceiro – Para efeito de comprovação de que os descontos foram efetuados corretamente, as empresas remeterão ao sindicato Profissional, até o 5º (quinto) dia útil do mês subsequente ao desconto, a relação, preferencialmente através de meio eletrônico, de forma ordenada de todos os funcionários que sofreram desconto, da qual conste, além do nome do empregado, a data de admissão e o valor da contribuição.

Parágrafo Quarto – Assegura-se aos trabalhadores não associados ao Sindicato que não se opuserem ao desconto da taxa de custeio tratada nesta cláusula, os benefícios como: a) Assistência Jurídica; b) Lazer; c) Promoções da Entidade; e, d) Utilização das Dependência do Sindicato.
Parágrafo Quinto – Fica estabelecido entre as partes que os problemas de ordem legal que poderão ser acarretados pelo estabelecimento desta cláusula na Convenção, serão de inteira e exclusiva responsabilidade do Sindicato dos Trabalhadores.
Parágrafo Sexto – A empresa que por habitualidade deixar de efetuar os descontos coletivos em favor do Sindicato Profissional no prazo fixado, ressalvado o disposto no parágrafo primeiro desta cláusula, ficará responsável pelo débito sem ônus para o empregado.

27 - PAGAMENTO DE VALES E SALÁRIOS
As empresas abrangidas pela presente Convenção Coletiva concederão a todos os seus empregados, inclusive empregadas em licença maternidade, em dia por elas fixado adiantamento salarial de 40% (quarenta por cento) do salário nominal mensal desde que o empregado não tenha mais de 3 (três) faltas não abonadas no período, mantidas as condições mais vantajosas já existentes.
Parágrafo Primeiro – quando o dia do pagamento de adiantamento ou de salário coincidir com Sábado já compensado, Domingo ou feriado, o pagamento deverá ser efetuado no dia útil imediatamente anterior, porém quanto aos trabalhadores que têm trabalho normal aos sábados, as empresas poderão efetuar o pagamento neste dia que será obrigatoriamente em dinheiro, sendo vedado neste caso, o pagamento em cheques ou forma equivalente, salvo motivo de força maior.
Parágrafo Segundo – O pagamento aos empregados será efetuado em horário normal de trabalho, sem prejudicar os intervalos de repouso, merenda ou refeições existentes.

28 - ATRASO NO PAGAMENTO
O não pagamento dos salários no prazo estabelecido por Lei, salvo motivo de força maior, acarretará multa diária correspondente a 1/30 (um trinta avos) do salário nominal mensal percebido pelo empregado, que reverterá em favor do mesmo, limitada ao máximo de 1 (um) salário mínimo vigente.

29 – SINDICALIZAÇÃO
Com o objetivo de incrementar a sindicalização dos trabalhadores, as empresas colocarão à disposição do Sindicato Profissional, duas vezes por ano, local e meios para esse fim, sendo que a data desta atividade será convencionada reciprocamente entre as partes e será comunicada por escrito pelo Sindicato Profissional às empresas, o número de pessoas que participarão do trabalho de sindicalização.
Parágrafo Único - O sindicato não enviará ex-funcionários da empresa, quando da sindicalização.

30 - INDENIZAÇÃO POR MORTE OU INVALIDEZ
a) Na ocorrência de morte ou invalidez, acarretada por acidente de trabalho ou por doença profissional atestada por órgão competente, a empresa pagará aos dependentes no primeiro caso ou ao próprio empregado na segunda hipótese, uma indenização equivalente a 2 (dois) salários nominais do empregado. No caso de invalidez, esta indenização será paga somente se ocorrer à rescisão contratual.
Parágrafo Primeiro - ficam desobrigadas do cumprimento desta cláusula, as empresas que mantêm e enquanto forem mantidos, planos de seguro de vida em grupo, com prêmio equivalente, ou plano de benefícios complementares ou assemelhados equivalentes.
Parágrafo Segundo - No caso de seguro de vida e demais planos em que o benefício for inferior ao garantido nesta cláusula, a empresa complementará com a diferença.
Parágrafo Terceiro - Ficam mantidas as condições mais vantajosas já existentes.

31 - COMUNICAÇÃO DE ACIDENTE DE TRABALHO
Na ocorrência de acidente de trabalho, nas dependências da empresa ou em condução por esta fornecida, do qual a empresa tenha tido conhecimento, o não preenchimento do Comunicado de Acidente de Trabalho "CAT" e o não conseqüente encaminhamento do mesmo ao Órgão Previdenciário Estatal, no prazo fixado na legislação própria, sujeitará a empresa ao pagamento ao empregado ou a seus dependentes, da remuneração correspondente ao salário nominal, mais adicionais habitualmente percebidos à época do acidente sofrido pelo empregado, correspondente ao período em que a empresa deixou de cumprir esta obrigação, desde que o empregado não tenha percebido o benefício do INSS.

32 - AUXÍLIO FUNERAL
a) No caso de falecimento do empregado, a empresa pagará as despesas decorrentes do funeral, a título de auxílio funeral, até o limite de 1 (um) salário nominal do falecido.
b) No caso de falecimento de filhos, cônjuge (marido, mulher, companheiro, ou companheira), devidamente registrados na empresa, esta pagará a título de auxílio-funeral, juntamente com o salário, o valor correspondente a 1 (um) piso da categoria.

33 – DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO – MULTA.
a) Nos casos em que o vencimento do prazo para pagamento do 13º salário ocorrer em dia que não houver expediente normal na empresa, o pagamento será efetuado no dia útil imediatamente anterior;
b) Ressalvados os motivos de força maior, o não pagamento do 13º salário até o dia 20 (vinte) de dezembro, acrescido dos adicionais legais percebidos pelo empregado, acarretará multa correspondente a 1/30 (um trinta avos) do valor devido, por dia de atraso, que reverterá em benefício do empregado, limitado ao máximo de 1 (um) salário mínimo vigente.

34 - ESCALA DE REVEZAMENTO
Nos serviços contínuos, que exijam trabalho aos domingos, as escalas de revezamento deverão prever no mínimo uma folga coincidente com um Domingo, a cada 6 (seis) semanas de trabalho.

35 - MARCAÇÃO DE CARTÃO DE PONTO
Não serão computadas para efeito de horas extras as variações no registro de ponto de até 15 (quinze) minutos antes do início e 15 (quinze) minutos após o final da jornada de trabalho, ficando a tolerância ora convencionada limitada ao máximo de 30 (trinta) minutos diários.
Parágrafo Único – A marcação de cartão de ponto, no intervalo para refeições, não será obrigatória para os empregados.

36 - ANOTAÇÕES NA CTPS
A função efetivamente exercida pelo empregado será anotada na CTPS, assinalando-se a data em que o mesmo iniciou na função, desde o primeiro dia, com o salário correspondente, bem como a forma de pagamento.
Parágrafo Único – Os adicionais de periculosidade e insalubridade habitualmente percebidos pelo empregado, terão seus percentuais anotados na CTPS.

37 - ACORDO COLETIVO DE COMPENSAÇÕES
As compensações de dias intercalados entre feriados e fins de semana (dias pontes), compensações de sábados e calendários anuais, serão feitas mediante proposta da empresa ao Sindicato Profissional, com antecedência necessária para que o Sindicato realize assembléia em local fora da fábrica ou em outro local previamente ajustado entre as partes, dentro de 15 (quinze) dias úteis, a contar do recebimento da proposta e desde que comunique o resultado em 48 (quarenta e oito) horas após assembléia, sob a pena de, em não realizando a assembléia, dar-se como aceita a proposta enviada.
Parágrafo Primeiro - Os critérios para a compensação dos sábados feriados estão fixados na cláusula 16ª da presente C.C.T.
Parágrafo Segundo – O Sindicato dos trabalhadores estará à disposição das empresas para discutir e realizar de imediato as compensações de jornadas de trabalho, motivadas por problemas imprevistos e adversos ao planejamento de produção que tornem inviável a observação do prazo previsto no Caput da cláusula.
Parágrafo Terceiro – Nas empresas que mantenham empregados dirigentes sindicais, o acordo de que trata esta cláusula, a critério da Empresa, poderá ser conduzido por esse dirigente.

38 - MÃO-DE-OBRA TEMPORÁRIA
As empresas, na sua atividade permanente, não poderão se valer de trabalhadores de mão-de-obra temporária, exceto para substituição dos trabalhadores que estejam de licença previdenciária, férias, treinamento, auxílio em atividades administrativas inadiáveis ou nos casos em que houver entendimentos preliminares entre a empresa tomadora, empresa prestadora e sindicato profissional.

39 - IDADE PARA CONTRATAÇÃO
No período de vigência da presente Convenção Coletiva de Trabalho, não haverá limite máximo de idade para admissão de trabalhadores nas empresas abrangidas pela mesma.

40 - HORÁRIO NOTURNO
O adicional noturno será pago sobre as horas trabalhadas entre 22:00 e 05:00 horas, refletindo-se este adicional em feriados, descanso semanal remunerado, 13º salário, férias e FGTS.
Parágrafo Primeiro - Ficam as empresas autorizadas a iniciar a jornada normal de trabalho de seus funcionários que trabalham no Terceiro Turno, nos Domingos às 22:00 horas, cuja remuneração ocorrerá de acordo com o Caput desta cláusula.
Parágrafo Segundo - Fica facultado as Empresas que assim o desejarem adotarem o sistema de 4 (quatro) turnos de 6 (seis) horas diárias cada turno.

41 - SALÁRIO ADMISSÃO
Ao empregado admitido para exercer a mesma função de outro, cujo contrato de trabalho tenha sido rescindido por qualquer motivo, será garantido o menor salário inicial da faixa da respectiva função do substituído, respeitando-se o paradigma, se houver.

42 - DESCANSO SEMANAL REMUNERADO
As horas extras habitualmente prestadas serão computadas no cálculo do repouso semanal remunerado.

43 - PREVENÇÃO DE ACIDENTE COM PRENSA
As prensas deverão dispor de mecanismos de segurança que impeçam a ocorrência de acidentes com os empregados que operam estas máquinas.

44 - CARTA DE REFERÊNCIA
As empresas abrangidas por esta Convenção Coletiva não exigirão carta de referência dos trabalhadores que serão contratados, mas obrigam-se a fornecer o referido documento apenas no caso do empregado necessitá-lo para ingressar em empresa não abrangidas pela presente Convenção.

45 – ASSISTÊNCIA MÉDICA
As Empresas abrangidas por esta Convenção Coletiva de Trabalho, enquanto mantida a atual política de incentivos fiscais, concederão Assistência Médica a seus Empregados e dependentes respectivos, esses assim considerados de acordo com as normas da Previdência Social, preferencialmente através de plano médico local, a um custo simbólico.

46 - PREENCHIMENTO DE FORMULÁRIOS DA PREVIDÊNCIA SOCIAL
As empresas são obrigadas a preencher os formulários exigidos pela Previdência Social aos segurados e a cargo do empregador, nos seguintes prazos e condições;
a) Para os atestados de afastamento e salário, destinados ao auxílio doença, aposentadoria por invalidez, por tempo de serviço, abono de permanência, pensão por morte, no prazo de 10 (dez) dias úteis, contados da data de solicitação pelo beneficiário à empresa;
b) Na aposentadoria especial, o prazo para o preenchimento dos mesmos atestados e do formulário informativo, será de 30 (trinta) dias, contados da data de solicitação do interessado à empresa;
c) As informações, impressos e laudo exigidos pela Previdência, em complemento àquelas acima especificadas, serão fornecidas nos prazos constantes das alíneas "a" e "b";
d) A empresa está obrigada a cumprir as exigências do órgão da Previdência Social, fornecendo as informações contidas em seu arquivo e do seu conhecimento;
e) A empresa, a critério do seu serviço médico ou do médico credenciado pelo INSS, quando não possuir serviço médico, fornecerá ao acidentado no trabalho, devidamente preenchido, o formulário de retorno ao seguro, abrindo-lhe assim a possibilidade de obter nova perícia na entidade Previdenciária.

47 - PLANTÃO AMBULATORIAL
As empresas que mantiverem mais de 100 (cem) empregados trabalhando no período noturno deverão manter plantão ambulatorial e um veículo para atendimento de eventuais emergências por problemas de saúde ou de acidentes de trabalho que vierem a ocorrer com empregados nesse período. No caso de empresas que tiverem menos de 100 (cem) empregados trabalhando no período noturno, a obrigação restringir-se-á à manutenção de 1(um) veículo para o atendimento do acima referido.
As empresas com menos de 50 (cinqüenta) empregados manterão caixa com medicamentos de primeiros socorros.

48 - ÁGUA POTÁVEL
a) As empresas fornecerão aos trabalhadores água potável e gelada, que será submetida trimestralmente a análise bacteriológica e o resultado será afixado no quadro de avisos;
b) O fornecimento de água potável será feito nos locais de trabalho em bebedouro ou em recipientes térmicos, sendo que neste último caso, serão fornecidos copos descartáveis.

49 - DIÁRIAS
No caso de prestação de serviços externos todas as despesas com transporte, estadas e alimentação, correrão integralmente por conta da empresa desde que devidamente comprovadas, que estejam previamente contratadas e dentro dos limites fixados pela empresa.

50 - EMPREGADO COM IDADE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR
Será garantido emprego e salário ao empregado em idade de prestação de serviço militar, nos 30 (trinta) dias após o desligamento da Unidade em que serviu, além do aviso prévio previsto na CLT.
Parágrafo único - Dentro destes 30 (trinta) dias, o empregado não poderá ser despedido a não ser por prática de falta grave, ou por mútuo acordo entre empregado e empregador com assistência do respectivo Sindicato Profissional da categoria.

51 – REUNIÕES
As empresas abrangidas por este instrumento, através do Sindicato Patronal, comprometem-se a se reunir com o Sindicato Profissional, para discutir assuntos de interesse da categoria que este representa nas demandas individuais dos trabalhadores e nas ocasiões em que houver necessidade, mediante prévia solicitação.

52 - LIBERAÇÃO DE DIRIGENTE SINDICAL
Desde que haja concordância por parte da empresa, o dirigente sindical somente poderá ser afastado de sua função, mediante solicitação prévia da direção do Sindicato profissional, assinada pelo Presidente da entidade. Dependendo do motivo e do tempo do afastamento a empresa analisará a possibilidade de remunerar os dias afastados.

53 – EQUIPARAÇÃO SALARIAL
Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário sem distinção de sexo.

54 - COMPROMISSO
Fica convencionado o compromisso das partes em se reunir para avaliação, discussão e definição até o mês de janeiro de 2010, dos temas seguintes:

- **a)** Desconto em folha de pagamento para empréstimo habitacional;
- **b)** Desconto em folha de pagamento para aquisição de Medicamentos;
- **c)** Desconto em folha de pagamento para aquisição de alimentos; e,
- **d)** Ação solidária;
- **e)** Cartão de crédito; e,
- **f)** Parágrafo terceiro da cláusula 10 – ALIMENTAÇÃO E TRANSPORTE.

55 - AJUSTES DIFERENCIADOS
As Empresas, em razão de possíveis dificuldades financeiras, poderão procurar os Sindicatos envolvidos na presente Convenção Coletiva de Trabalho (Profissional e Patronal), para acordar ajustes diferenciados.

56 – PENAL
No caso de violação por qualquer das partes das cláusulas da presente Convenção, será aplicada uma multa por infração, em favor da parte prejudicada, correspondente a 1 (um) salário mínimo vigente.
Parágrafo único - Esta disposição não se aplica às obrigações desta Convenção que já possuem penalidades específicas.

57 - DATA- BASE.
Fica mantida em 1º de agosto de cada ano, a data-base da categoria.

58 – VIGÊNCIA.
A presente Convenção Coletiva de Trabalho terá duração de 1 (um) ano, a partir de 1º de agosto de 2009 até 31 de julho de 2010.

59 - PRORROGAÇÃO, REVISÃO, DENÚNCIA OU REVOGAÇÃO.
O processo de prorrogação, revisão, denúncia ou revogação total ou parcial da presente Convenção Coletiva ficará subordinado às normas estabelecidas pelo Artigo 615 da CLT.

60 - JUÍZO COMPETENTE.
Será competente à Justiça do Trabalho para dirimir quaisquer divergências surgidas na aplicação da presente Convenção Coletiva de Trabalho.

61 – MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
Às micros e pequenas empresas, assim definidas em Lei, é facultativo o cumprimento das cláusulas desta Convenção Coletiva de Trabalho.

E por estarem de pleno acordo e para que produza seus regulares efeitos jurídicos, as partes datam e assinam a presente Convenção Coletiva de Trabalho em 4 (quatro) vias de igual teor e forma, uma das quais será depositada na Delegacia Regional do Trabalho, para fins de registro e arquivamento, na forma da Lei.

Manaus, 31 de julho de 2009.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS, ELETRO-ELETRONICAS E SIMILARES E OUTROS CONTANTES NO ESTATUTO E REGISTRO SINDICAL, EM MANAUS E NO AMAZONAS.
Valdemir de Souza Santana
Presidente
CPF 130.691.952-53

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE MANAUS
Athaydes Mariano Felix
Presidente
CPF 021.855.208-49

SINDICATO INTERESTADUAL DA INDÚSTRIA DE MATERIAL E EQUIPAMENTOS FERROVIÁRIOS E RODOVIÁRIOS
Athaydes Mariano Felix
Diretor Regional em Exercício
CPF 021.855.208-49