

Responsabilidade social como estratégia utilizada na busca da liderança de mercado: o caso de uma indústria multinacional do ramo de pneumáticos

Francisco Antônio Ferreira Ávila¹
mgfavila@yahoo.com.br

Rodrigo Carlos Marques Pereira¹
rodrigocmp@gmail.com

Ana Alice Vilas Boas¹
aliceboas@terra.com.br

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), PPGEN – Seropédica, RJ, Brasil

RESUMO

A finalidade do presente artigo é ressaltar a importância da responsabilidade social como estratégia empresarial para gerar vantagem competitiva às empresas que buscam liderança em seus segmentos de negócios. Sob este enfoque, é observado que a inclusão da responsabilidade na pauta das decisões estratégicas das corporações foi motivada pela necessidade de responder às exigências de um número cada vez maior de clientes, de se relacionar com empresas que pratiquem políticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, ilustrado por um estudo de caso numa empresa multinacional europeia do ramo de pneumáticos. Não é fácil aplicar uma política realmente completa de responsabilidade social, mas observam-se os esforços realizados por muitos no sentido de avançar neste caminho, já se observando grandes avanços na área ambiental. Fica claro no artigo que este caminho é sem volta, não só pela postura dos clientes, mas também pela percepção de que este caminho traz também benefícios às corporações e que as que não se alinharem nesta direção terão seus futuros ameaçados.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social. Estratégia Empresarial. Desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT

The purpose of this article is to emphasize the social responsibility as enterprise strategy for developing competitive advantage to the organizations that search for leadership in their business affairs. Under this scope, it is remarked that social responsibility inclusion at daily strategic corporation decisions, is motivated by the clients' request, which prefer keeping commercial relationship with companies that practice social responsibility and sustainable development politics. It is not easy to practice a really good program in these areas, but it is observed many efforts by many companies in way of getting improvements, mainly in environment subjects. It is clear in this paper, there is no way back, because social responsibility is an important client request. Companies are noticing, step by step, the benefits of these politics, not only at their outside image, but inside too. It happens when the teams come more motivated and efficient. Future of companies that do not take this tendency in account is doubtful.

Key-words: Social responsibility. Enterprise strategy. Sustainable Development.

1. INTRODUÇÃO

A globalização tem sido um termo muito utilizado desde o século XIX, representando com ele as mudanças da economia mundial assim como a revolução tecnológica e de transportes. Com o aumento da população mundial e da demanda por maior quantidade de bens e serviços, e tornando-se o lucro a razão primeira da existência das empresas, estas assumiram, na grande maioria, posturas de pouca preocupação com o ambiente em que estavam inseridas, seja no plano social ou ambiental. Estas atitudes levaram ao esgotamento

de muitos recursos naturais e exploração do ser humano em prol dos resultados das corporações.

Com o passar dos anos as empresas começaram a ser responsabilizadas pela sociedade pelas ações que geravam, como, escassez de recursos ou deterioração do meio ambiente, assim como desrespeito ao ser humano. A escassez de recursos naturais como o petróleo, em vias de extinção em poucas décadas, a água potável disponível para a população, ou a miséria humana existente ainda em muitas áreas do globo, têm gerado na sociedade uma forte reação para mostrar às organizações lucrativas sua responsabilidade direta nessas questões. Surge daí o conceito de responsabilidade social das empresas.

Partindo deste ponto de vista, atualmente as empresas são cada vez mais conscientes da necessidade de incorporar as preocupações sociais como parte da sua estratégia de negócios, não somente na hora do planejamento estratégico assim como na hora de fazer marketing, já que atualmente a população também está demandando um compromisso social de parte das empresas das quais somos clientes. Nesse contexto, a estratégia social inclina-se com a própria escolha do alvo estratégico e se complementa com a definição das ações sociais a serem implementadas, conforme Melo Neto e Froes (1999).

Portanto, o objetivo deste trabalho é ressaltar a importância da responsabilidade social como estratégia empresarial para gerar vantagem competitiva às empresas que buscam liderança em seus segmentos de negócios, mostrando seus benefícios para elas próprias e para a sociedade. Para evidenciar a temática de forma real, este artigo pretende descrever as práticas utilizadas numa empresa multinacional europeia do ramo de pneumáticos.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO PRÁTICA EMPRESARIAL

2.1. DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Segundo Melo Neto (2004), a responsabilidade social da empresa, também conhecida como responsabilidade social corporativa, faz referência ao conjunto de compromissos e obrigações legais e éticos, tanto nacionais como internacionais que se derivam dos impactos que a atividade das Organizações produzem no âmbito social, laboral, médio ambiental e dos direitos humanos. Conforme esta definição, a responsabilidade social é uma atividade favorável ao desenvolvimento sustentável, à qualidade de vida no trabalho e à sociedade, ao respeito às minorias e aos mais necessitados, à igualdade de oportunidades, à injustiça comum e ao fato da cidadania e respeito aos princípios e valores éticos e morais.

Portanto, é preciso criar uma estratégia que tenha dentro dela um compromisso empresarial baseado em comportamentos éticos que garantam o desenvolvimento econômico das Empresas assim como melhorem a qualidade de vida da comunidade e da sociedade em geral.

2.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL E A GESTÃO DE PESSOAS

Melo Neto e Froes (2001) esclarecem que a Responsabilidade Social como estratégia de Recursos Humanos é o uso de ações de responsabilidade social com o foco nos empregados e seus dependentes. O objetivo é garantir a satisfação dos empregados, reter os seus principais talentos e aumentar a produtividade. A responsabilidade social inter-relaciona com princípios como visão a médio e longo prazo; ética (aspecto chave em todas as atuações), pessoas e capital intelectual, seu principal ativo; necessidade de inovação e melhoria contínua dentro do âmbito de qualidade global; e formação contínua. Estes princípios abrem novas perspectivas às estratégias empresariais para a sobrevivência das próprias organizações.

Investir nos empregados traz retorno certo desde que seja feito corretamente. Muitas empresas investem muito e não conseguem melhor desempenho. Para muitas empresas, que sempre gerenciaram bem suas relações com seus empregados, não houve dificuldades para incorporar os princípios da responsabilidade social no seu universo. Já aquelas que pecaram pelo mau relacionamento entre seus setores de RH e seus colaboradores, estão obrigadas a reverem rapidamente seus valores.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), com o surgimento do novo paradigma da responsabilidade social, os empregados e seus dependentes tornaram-se agentes sociais cujo comportamento tem grande impacto na empresa, na comunidade e na sociedade. Como agentes sociais, empregados, e seus dependentes desempenham papéis dentro e fora da empresa. São promotores da responsabilidade social corporativa ao trabalharem como voluntários em programas sociais, ao difundirem valores éticos em suas relações com os diversos públicos da empresa, ao assumirem comportamentos sociais responsáveis em seu cotidiano de vida e de trabalho.

Os frutos da política de responsabilidade social são a mudança do comportamento das pessoas no trabalho, agregando energia e um novo e positivo astral. Programas de motivação e treinamento, associados às experiências vividas na ação social, tornam os funcionários mais sociáveis, tolerantes, cooperativos, motivados e seguros. Eles promovem a melhoria significativa do ambiente de trabalho. Os colaboradores tornam-se verdadeiros promotores do marketing social da organização onde trabalham perante a sociedade a qual fazem parte.

A empresa guarda seus talentos, diminui os gastos médicos devido ao estresse, reduz os gastos com ações na justiça trabalhistas e consolida uma nova cultura empresarial. O aumento da produtividade é o natural retorno de todo este processo. Conseqüentemente, as pessoas tornam-se o principal ativo das organizações.

2.3. A INSERÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA COMUNIDADE LOCAL

As empresas atuam como os principais agentes desta nova forma de relação. Diferente do estado, cujo foco é a sociedade como um todo, as ações sociais das empresas visam à comunidade local. A idéia é que cada unidade produtiva da corporação interaja com a comunidade a qual está inserida. Trata-se da solidariedade empresarial.

A idéia inicial era a prática da filantropia como forma de compensar as comunidades próximas pelos transtornos causados pela presença de atividade fabril através do assistencialismo. Quem recebe e tira da sociedade, como as empresas o fazem, tem o dever de retribuir em parte. Daí descobriu-se o filão da inserção social. Assim a inserção social teve início através da participação das organizações e campanhas sociais do governo; e, mais recentemente, mediante projetos sociais inovadores e de fomento ao desenvolvimento sócio educativo, artístico e cultural.

Rapidamente percebeu-se a possibilidade de lucro com a imagem de empresa socialmente responsável, não apenas na comunidade atingida por essa política, mas na sociedade como um todo; nos clientes potenciais. Surgiu a necessidade de comunicação dessas ações sociais para o mercado, o que culminou com a emergência do marketing social. As empresas aprenderam a obter retorno de seus investimentos na comunidade. Cada vez mais o mercado abre maior espaço às empresas que possuem princípios éticos de responsabilidade social. Esta nova ética veio contrapor a ética da irresponsabilidade social, onde prevalece o lucro a todo custo.

2.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL FRENTE À FILANTROPIA

Conforme Melo Neto e Froes (2001), responsabilidade social é um estágio mais avançado no exercício da cidadania corporativa. Conforme já dito anteriormente, tudo começou, com a prática de ações filantrópicas. Empresários, bem sucedidos em seus negócios, decidiram retribuir à sociedade parte dos ganhos que obtiveram em suas empresas. Tal comportamento reflete uma vocação para a benevolência, um ato de caridade para com o próximo.

A responsabilidade social tem a ver com a consciência social e o dever cívico. A ação de responsabilidade social reflete a ação de uma empresa como um todo em prol da cidadania. Trata-se de uma atitude coletiva e compreende ações de empregados, diretores e gerentes, fornecedores, acionistas e até mesmos clientes e demais parceiros de uma empresa. É, portanto, uma soma de vontades individuais e refletem um consenso. Existe uma associação direta entre o exercício da responsabilidade social e o exercício da cidadania empresarial.

A filantropia objetiva contribuir para a sobrevivência de grupos sociais desfavorecidos. A responsabilidade social busca a sustentabilidade e a auto-sustentabilidade de grandes e pequenas comunidades, Segundo Melo Neto e Froes (2001). A Figura 1 ilustra bem essas diferenças. A responsabilidade social é uma ação estratégica da empresa que busca retorno para as organizações que a praticam, ao mesmo tempo em que desenvolve as comunidades que a cercam, enquanto a filantropia não busca retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a faz e o alívio das dificuldades imediatas dos necessitados, sem gerar nenhum desenvolvimento social.

Tabela 1. As diferenças entre a filantropia e a responsabilidade social

Filantropia	Responsabilidade social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantropos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Fonte: Melo Neto e Froes (2001, 28)

Diante do exposto, torna-se relevante considerar a responsabilidade social como uma estratégia de desenvolvimento que merece ser melhor considerada pelos gestores.

2.5. O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL ATRAVÉS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

O marketing social assume que a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados alvos e atender às satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes de maneira a preservar ou ampliar o bem estar dos consumidores e da sociedade. (...) Propõe que as empresas desenvolvam condições sociais e éticas em suas práticas de marketing, segundo Kotler (1998).

A responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial.

Tudo começa com o surgimento de um clima de maior simpatia para a imagem da empresa. De repente, a empresa deixa de ser a vilã, responsável pela prática de preços

abusivos, demissões e fonte geradora de lucros exorbitantes e, em muitos casos, a responsável pela depredação da natureza. Torna-se uma empresa-cidadã, que se traduz numa imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade. Muda sua imagem, fruto do seu novo posicionamento de empresa-cidadã.

Com imagem reforçada e dependendo dos resultados dos projetos sociais por ela financiados, a empresa torna-se mais conhecida e vende mais. Seus produtos, serviços e, sobretudo, sua marca ganham maior visibilidade, aceitação e potencialidade. Clientes, funcionários, fornecedores, o governo e a sociedade civil sentem-se orgulhosos de se relacionar com a empresa com elevada responsabilidade social e como resultado final, as vendas crescem, a empresa fortalece sua imagem, ganha respeito, confiabilidade e assegura a sua autopreservação.

3. METODOLOGIA

Como o em questão estudo é de caráter descritivo, o método de abordagem mais apropriado para este artigo é o método indutivo, pois segundo Marconi e Lakatos (2005), pois a aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias. Para Richardson (1999), é o processo pelo qual, partindo de dados ou observações particulares constatadas, pode-se chegar a proposições gerais.

Para a operacionalização da pesquisa, foi necessário o estudo de caso, pois se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo, conforme Marconi e Lakatos (2005). O caso estudado foi realizado numa empresa multinacional europeia do ramo de pneumáticos.

E como técnica de pesquisa, foi utilizada a entrevista não estruturada, também chamada de entrevista em profundidade, visando obter do entrevistado o que ele considera mais relevante de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo, de acordo com Richardson (1999). Neste estudo, procurou-se fundamentar a análise nas evidências levantadas em três entrevistas com o gerente da área ambiental, com a assistente social responsável pelos programas de qualidade de vida e com a pedagoga responsável pelos programas de formação para a comunidade próxima à empresa.

4. ESTUDO DE CASO: RESPONSABILIDADE SOCIAL NA PRÁTICA

Considerada uma das líderes no mercado mundial de pneus, a empresa estudada tem como missão contribuir para o progresso da mobilidade dos bens e das pessoas, facilitando a liberdade, a segurança, a eficácia e, também, o prazer de deslocar-se.

A empresa emprega aproximadamente 125 mil funcionários em todo o mundo, entre eles mais de 4000 pesquisadores, que testam e lançam no mercado as mais modernas tecnologias na fabricação de pneus, focada na mobilidade das pessoas e na conservação do meio ambiente.

Presente no Brasil desde 1927, hoje, esta organização está presente no país com duas unidades industriais, duas unidades agroindustriais (plantações) e diversos escritórios regionais espalhados por todo o país, empregando mais de cinco mil funcionários.

Esta empresa vem se esforçando em desenvolver ações de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social que gradualmente tem lhe trazido frutos no relacionamento com seus funcionários e na sua imagem como empresa cidadã. A seguir é descrita a experiência vivida e em desenvolvimento.

4.1. PREOCUPAÇÃO COM O MEIO AMBIENTE

Para complementar o Sistema da Qualidade Assegurada da Empresa, a organização vislumbrou, como parte integrante de um programa coordenado em todo o grupo, a importância da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) que atendessem à necessidade de produzir, aliada ao desenvolvimento sustentável.

Com isso, a empresa implantou seu SGA em conformidade com a Norma ISO 14001, conquistando sua certificação em novembro de 1998, sendo que em 1997 a empresa já tinha conquistado a certificação QS 9000/ISO9000 e em 2004, oficializou a certificação ISO TS 16949, tornando-se fornecedor privilegiado de acordo com os requisitos da indústria automotiva.

Conforme a Revista Meio Ambiente Industrial (2005), um exemplo da preocupação ambiental e ação de responsabilidade social da empresa é o fornecimento, a partir de 2002, de grande parte dos resíduos de madeira, gerados na unidade fabril, localizada no Rio de Janeiro, a uma empresa que funciona dentro de um complexo penitenciário. Lá, essa madeira é retrabalhada, sendo transformada em paletes padronizados que são, por fim, comprados e utilizados pela empresa na sua produção. Além dos paletes, os internos transformam as sobras de madeira em peças de artesanato para venda no mercado.

Os ganhos são evidentes: prática direta da reciclagem de materiais; redução do impacto ambiental, uma vez que cerca de 1,1 mil toneladas de madeira deixaram de ir para os aterros sanitários; valorização da pessoa e estímulo à criatividade; redução do custo operacional na destinação dos resíduos.

Assim como nesta unidade, são realizadas ações de responsabilidade social e ambiental em todas as outras no Brasil. Nas plantações de borracha na Bahia, foi implantado um projeto que revitalizou o mais importante espaço de eco turismo da região e reorganizou o modelo de trabalho na unidade, entre outras ações. O projeto prevê, também, a criação da maior reserva ecológica de Mata Atlântica do Brasil.

As preocupações com o meio ambiente deste Grupo começam na concepção de seus produtos, buscando desenvolver pneus que ofereçam menor resistência ao rolamento, o que traz impacto direto na economia de combustível dos veículos e menor emissão de gases poluentes. O progressivo desenvolvimento de projetos que aumentem a vida útil de seus produtos e a possibilidade de recauchutagem de seus pneus de carga, reduz a geração de sucata. Também existem objetivos para a redução da utilização de solventes voláteis na composição dos componentes internos dos pneus, o que diminui a contaminação da atmosfera.

Quanto à destinação dos pneus inservíveis, que são aqueles que não podem mais rodar em veículos automotivos, a Associação Nacional de Indústria de Pneumáticos (ANIP), da qual a empresa em estudo faz parte, implantou um programa de coleta e destinação dos mesmos. Os pneus recolhidos passam por um processo de trituração para a separação da parte borracha de outros materiais, e esta é destinada a ser componente de diversos outros produtos tais como asfalto, artefatos de borracha (correias, tapetes automotivos, solas de sapato), artefatos de concreto (em substituição à brita) ou mesmo combustível em fornos de cimenteiras licenciadas.

4.2. PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA

A empresa desenvolve também um programa de qualidade de vida onde em 2004 foram desenvolvidas diversas campanhas conforme será exposto a seguir:

- Campanha de prevenção do carnaval - O objetivo da Campanha foi conscientizar funcionários, terceiros e estagiários, dos riscos de contaminação com DST's -doenças sexualmente transmissíveis -durante o período de Carnaval. Distribuição de 3.000 Kit's;
- Campanha de vacinação anti-gripal - A Campanha de Vacinação foi aberta a funcionários e estagiários. A vacina previne ou atenua o estado gripal e evita complicações. A organização preocupada com o bem estar das famílias de seus funcionários, estendeu o benefício aos familiares com preços mais acessíveis em diversas Clínicas conveniadas.
- Campanha de ginástica laboral - O Programa de Ginástica Labora tem como objetivo propiciar uma atividade física no ambiente de trabalho para que os empregados possam estimular e fortalecer o corpo. Participam do Programa cerca de 330 funcionários;
- Coral - O Coral tem como finalidade principal entre várias outras, minimizar o stress dos funcionários participantes deste Coral, assim como de todos os demais funcionários da Empresa, através da cultura, da arte e da boa música. O Coral conta com a participação de 60 funcionários entre homens e mulheres.
- Dia mundial sem tabaco - A Campanha de Prevenção do Tabagismo, realizada no dia 31/05, Dia Mundial de Combate ao Fumo, compreendeu uma série de ações de sensibilização e de prevenção ao Tabaco. Foi realizada uma palestra com o tema – “Falando sobre o Tabagismo” – por um profissional do Instituto Nacional do Câncer.
- Visita de familiares - O objetivo da visita às instalações da fábrica é aumentar a integração do empregado e de sua família com a empresa. Participam destas visitas, em média, 670 pessoas, por ano.
- Semana do meio ambiente - O objetivo da Semana é conscientizar funcionários, terceiros e estagiários, nas boas práticas e nos procedimentos ambientais. O Grupo De Bem Com a Vida, apoiou a Semana do Meio Ambiente na distribuição de cartilhas educativas e no evento de encerramento aberto a funcionários e familiares.
- Semana de Educação Nutricional - O evento teve como objetivo identificar o perfil nutricional dos participantes e promover orientações sobre hábitos alimentares saudáveis. Além de Palestras voltadas para o tema, foi realizada a detecção de taxa de colesterol, verificação da pressão arterial, verificação de peso e altura, com cálculo de IMC – Índice de Massa Corpórea, verificação da circunferência abdominal e coleta de dados para classificação do risco coronariano.
- Campanha de Doação para Idosos - A Campanha teve como objetivo ajudar Instituições Filantrópicas localizadas nas proximidades da Unidade CGR, possibilitando a participação dos funcionários que desejaram doar artigos de higiene pessoal e fraldas descartáveis. Foram beneficiados cerca de 473 idosos divididos em 6 Instituições.
- Campanha de Doação de Brinquedos - A Campanha teve como objetivo ajudar Instituições Filantrópicas localizadas nas proximidades da Unidade CGR, proporcionando a possibilidade de participação dos funcionários que desejaram doar brinquedos novos ou usados. Foram beneficiadas cerca de 600 crianças divididas em 11 Instituições.

Em 2006, tem início um programa desta natureza seguindo os preceitos de resgatar cidadania à comunidade local e de promover o trabalho voluntariado de seus funcionários, o que está detalhado a seguir.

4.3. PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL FRENTE À COMUNIDADE

A empresa realizou um levantamento junto aos líderes comunitários das regiões onde operam suas unidades industriais, no sentido de determinar as principais carências de

formação para embasar o desenvolvimento do programa. Desta pesquisa, destacaram-se as necessidades de formação em ensino médio, supletivo, cursos profissionalizantes (operador de processos, garçom, baby-sitter e manicure), cursos de idioma (inglês e francês) e cursos de informática.

Os cursos foram contratados junto ao SESI e ao SENAI, responsáveis pela formação de duzentos e oitenta alunos e por funcionários voluntários, que contribuem em ministrar aulas para cinquenta alunos dos cursos de informática e idiomas, ambos supervisionados por uma pedagoga, funcionária da empresa. Os alunos de ensino médio são indicados pelas escolas locais de ensino fundamental, segundo seu desempenho, interesse e potencial, passando por um exame de admissão. Enquanto os alunos de supletivo, cursos profissionalizantes, de idiomas e de informática são indicados pelas lideranças comunitárias, passando também por uma prova de seleção, seguindo critérios de interesse, seriedade e vontade de crescer profissionalmente.

Foram detectadas no processo de seleção distorções nos critérios utilizados pelas lideranças comunitárias para a indicação dos candidatos às vagas. Simpatia, e mesmo suspeita de venda de vagas ocorreram. Por isso, percebeu-se a necessidade de formar estes líderes para a execução desta tarefa. A empresa conta, atualmente, com a assessoria da pedagoga Madalena Freire, que desenvolve trabalhos no sentido de acompanhamento e orientação dos líderes comunitários para melhor seleção dos candidatos ao programa. Constituem-se como momentos de interlocução valiosos que se desdobraram na reflexão sobre o cotidiano das ações e sobre as prioridades, os limites e as possibilidades de atuação da atividade.

Apesar de a empresa estar voltada para o desenvolvimento da comunidade local, observa-se a preocupação com os resultados de seu esforço, uma vez que seleciona junto à comunidade aqueles que apresentam motivação e condições de aproveitar a oportunidade que lhes é oferecida. Isso contraria práticas realizadas pelas organizações não-governamentais (ONG's), que visam não apenas dar oportunidade aos que naturalmente podem aproveitá-las, mas também àqueles que, antes de tudo, exigem todo um trabalho de recuperação social.

5. CONCLUSÕES

Ficou claro neste artigo que políticas de responsabilidade social não são motivadas puramente por razões éticas ou de amor ao próximo. Num primeiro momento, um novo posicionamento da sociedade, como cliente, cobrando uma mudança de atitude das empresas com relação ao meio onde estavam inseridas, levou as mais sensíveis à percepção das necessidades intangíveis de seus clientes, a partirem na frente neste caminho. A competitividade de vida ou morte entre empresas e a cobrança de resultados dos acionistas, sempre dificultou o pensamento e atitude em prol da coletividade. Se não houvesse essa pressão dos mercados, talvez ainda hoje não se falaria em aplicação de responsabilidade social.

Pouco a pouco as corporações que começaram a praticar políticas de responsabilidade social começaram a perceber os benefícios para as comunidades e para si próprios, o que as motivaram a ampliar seus programas. Apesar disso, pode-se destacar também um paradoxo nas políticas de responsabilidade social no que tange ao trabalho voluntário, o qual se não for bem administrado, pode gerar conflitos que ao invés de promover benefícios, promovem desgastes. Conforme exposto neste artigo, está claro que o trabalho voluntariado dos funcionários traz retorno para os mesmos e para a empresa. Porém, com a disseminação de práticas de downsizing (enxugamento do quadro de pessoal), os recursos humanos diminuíram de tamanho, sobrecarregando os funcionários e reduzindo o tempo disponível para trabalho voluntário. Dentro deste cenário, pode ocorrer dificuldade do voluntário em manter seus compromissos de trabalho na empresa, gerando conflitos pessoais e algumas

dificuldades no relacionamento com colegas e chefes. Por outro lado, se o voluntariado cumpre seus compromissos no trabalho, muitas vezes as ações sociais ficam prejudicadas com o absenteísmo ou a impontualidade.

Conclui-se da experiência vivida pela empresa estudada, que aplicar uma política de responsabilidade social realmente completa não é fácil e depende de muita determinação da alta direção das corporações. Ações na área ambiental e ações internas a organização mostram-se mais simples de ser implementadas. As ações junto à comunidade englobam relações com atores externos à empresa onde existem variáveis pouco conhecidas pela mesma, fazendo-se necessária à acessória especializada. O que há de positivo é que a sociedade cobra cada vez mais essa postura das empresas e estas, à medida que avançam neste caminho, percebem claramente os ganhos, tornando esse processo irreversível.

6. REFERÊNCIAS

- KOTLER, P.. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MELO NETO, F.P. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MELO NETO, F.P.; FROES, C.. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o Caso Brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
-
- Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a Administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- NOGUEIRA, H., **Mapeamento preliminar das ações empresariais rumo à Responsabilidade Social Corporativa**. [S.l.: s.n.: entre 2003 e 2005] .
- RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Meio ambiente industrial**. Ano X, ed. 55, p.151-152, maio/jun. 2005. Editora Tocalino.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUZA NETO, S. P.. **Novas Perspectivas em Recursos Humanos**. Seropédica: UFRRJ, 2005.