

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO (CCJE)  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANA PAULA SOARES DELLA FONTE**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ABORDAGEM CRÍTICA A PARTIR DO  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO DE  
VITÓRIA**

VITÓRIA  
2005

Ficha catalográfica no verso da folha de rosto

**ANA PAULA SOARES DELLA FONTE**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ABORDAGEM CRÍTICA A PARTIR DO  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO DE  
VITÓRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr.

VITÓRIA  
2005

**ANA PAULA SOARES DELLA FONTE**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ABORDAGEM CRÍTICA A PARTIR DO  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO DE  
VITÓRIA**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Mestrado em  
Administração da Universidade  
Federal do Espírito Santo (UFES),  
como requisito para obtenção do título  
de Mestre em Administração.

Aprovada em 11 de fevereiro de 2005

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Vânia Maria Manfroi

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

---

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

A

Gilmar, meu marido,  
A Pedro Henrique, nosso filho,  
E a quem mais chegar.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me presentear com esta oportunidade quando eu achava que ela não mais viria e por ter restabelecido minhas forças todas as vezes, e foram muitas, em que caí.

A meu marido e meu filho pelo apoio incondicional.

À minha família pelo incentivo e perdão das ausências.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ricardo Behr, por ter confiado em mim.

A todos os professores do Programa de Mestrado em Administração, em especial a Vânia e a Marilene, por terem me ajudado a corrigir meus rumos.

Aos professores Raquel Pereira e Valdir Machado pelos textos e livros disponibilizados e utilizados nesta bibliografia.

À nossa secretária e amiga, Janete.

A todos os colegas de mestrado e de trabalho pelo companheirismo.

## RESUMO

Atualmente, responsabilidade social é um assunto presente nos discursos de muitas empresas e nos estudos de teóricos da administração e de diversas áreas do conhecimento humano, como a Economia, a Filosofia e a Sociologia. Este trabalho traz um estudo panorâmico sobre o tema, começando por seus diferentes conceitos e justificativas de adoção, passando por uma narrativa sobre a extensão de débito que a empresa capitalista possui tanto com a sociedade quanto com o meio ambiente. Apresenta os principais debates que cercam o tema, os instrumentos utilizados pelas empresas para expressarem sua responsabilidade social, além de várias críticas que o próprio mercado faz aos modelos de gestão da responsabilidade social por ele mesmo criados. Realiza um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte, reconhecida pela comunidade local da Região Metropolitana de Vitória como socialmente responsável. Tem como objetivo geral o desenvolvimento de uma avaliação crítica da responsabilidade social a partir da prática da empresa pesquisada e, mais especificamente, verificar quais as concepções de responsabilidade social vigentes, analisar se as práticas da organização pesquisada ratificam ou contradizem a teoria e, também, verificar quais os aspectos envolvidos na adoção de uma proposta de responsabilidade social pela empresa.

Palavras-chave: Responsabilidade social. Ética empresarial.

## **ABSTRACT**

Nowadays, social responsibility is a subject very common in the speeches of a lot of enterprises and in the studies of theories of administration and of several areas of human knowledge, like economy, philosophy and sociology. This work presents a panoramic study about the theme, showing, at first, the different concepts and motivations for its adoption and, after, presenting a narrative about the debit of capitalistic enterprises with the society and the environment. It brings the mainly tools which the enterprises use to express their social responsiveness and, by the other side, a lot of critics that the market points against the models created by itself to social responsibility gestion. It elaborates a study of case in a little enterprise based on the Great Vitória, recognized by the local community as socially responsible. Its general objective is developing a critical analysis about social responsibility supported by the enterprise practices and, more specifically, to verify which are the social responsibility conceptions today, to analyze if that practices are agree or not with the theory and verify which aspects are involved in a social responsiveness propose by the enterprise.

Keywords: Social responsibility. Negocial ethics.



## LISTA DE SIGLAS

AMES – Associação Médica do Espírito Santo

ANFAMAG – Associação Nacional de Farmacêuticos Proprietários das Farmácias  
Magistrais

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

BSR – *Business Social Responsible Institute*

CEATS – Centro de Estudos em Administração no Terceiro Setor

EIA/RIMA – Elaboração do Estudo de Impacto Ambiental/Relatório de Impacto  
Ambiental

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISEA – *Institute of Social and Ethical Accountability*

ONG – Organização Não-Governamental

SAI – *Social Accountability International*

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

UNDP – Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>11</b> |
| 1.1 OBJETIVOS.....   | 14        |
| <b>1.1.1 Geral</b> .....   | 14        |
| <b>1.1.2 Específicos</b> .....   | 14        |
| 1.2 PROBLEMA.....  | 15        |
| 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....  | 15        |
| 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....  | 16        |
| 1.5 DEFINIÇÃO DOS TERMOS .....   | 17        |
| <br>   |           |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....  | <b>18</b> |
| 2.1 CONCEITOS .....  | 18        |
| 2.2 JUSTIFICATIVAS PARA O FENÔMENO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....   | 20        |
| 2.3 UMA ABORDAGEM ECONÔMICA .....  | 22        |
| 2.4 O MODELO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO EM FACE AO TRABALHO, À SOCIEDADE E AO MEIO AMBIENTE.....               | 24        |
| <b>2.4.1 Questões relacionadas com a sociedade</b> .....   | 25        |
| <b>2.4.2 Questões relacionadas com o meio ambiente</b> .....   | 30        |
| 2.5 POR QUE AS EMPRESAS INVESTEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL?.....  | 32        |
| 2.6 ENTENDENDO RESPONSABILIDADE.....   | 34        |
| <b>2.6.1 Concepções instrumental e substantiva da racionalidade</b> .....  | 36        |
| 2.7 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA EXPRESSAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UMA EMPRESA.....              | 39        |
| <b>2.7.1 Balanço Social</b> .....  | 40        |
| <b>2.7.2 Certificação social: as normas BS 8800, SA 8000 e AA 1000</b> .....                                     | 41        |
| <b>2.7.3 Programa de voluntariado empresarial</b> .....  | 43        |
| <b>2.7.4 Doações e contribuições</b> .....   | 45        |
| <b>2.7.5 Investimento em projetos sociais</b> .....  | 45        |
| 2.8 CRÍTICAS DIRIGIDAS AO MODELO E A ALGUMAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL VIGENTES NO MERCADO .....       | 46        |
| 2.9 SERÁ QUE A RESPONSABILIDADE SOCIAL É PARA AS EMPRESAS APENAS UM CONDICIONAMENTO OPERACIONAL À SKINNER? ..... | 50        |
| 2.10 QUAL O PERFIL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL?.....  | 51        |
| <br>   |           |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....   | <b>55</b> |
| 3.1 OPÇÃO PARADIGMÁTICA .....  | 55        |
| 3.2 TIPO DE PESQUISA .....   | 56        |
| <b>3.2.1 Técnica de pesquisa utilizada</b> .....   | 57        |
| 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....  | 58        |
| 3.4 COLETA DE DADOS.....   | 59        |
| 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....  | 59        |
| 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....   | 60        |
| <br>   |           |
| <b>4 A EMPRESA</b> .....   | <b>62</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....  | 62        |
| 4.2 ESTRUTURA DA EMPRESA .....   | 63        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.3 AÇÕES VOLTADAS PARA A COMUNIDADE.....                          | 66         |
| <b>4.3.1 Ações voltadas para a comunidade científica</b> .....     | 66         |
| <b>4.3.2 Ações voltadas para a comunidade em geral</b> .....       | 67         |
| 4.4 PRÊMIOS CONQUISTADOS .....                                     | 67         |
| 4.5 CONTEXTO MERCADOLÓGICO DA EMPRESA .....                        | 68         |
| <b>5 COLETA DE DADOS.....</b>                                      | <b>69</b>  |
| 5.1 DESCRIÇÃO DA COLETA .....                                      | 69         |
| 5.2 PESQUISAS NA <i>INTERNET</i> .....                             | 69         |
| 5.3 DOCUMENTOS E INFORMAÇÕES .....                                 | 70         |
| 5.4 ENTREVISTAS.....   | 71         |
| <b>5.4.1 Dirigentes</b> .....                                      | 72         |
| <b>5.4.2 Estagiários</b> .....                                     | 72         |
| <b>5.4.3 Fornecedores</b> .....                                    | 73         |
| <b>5.4.4 Funcionários</b> .....                                    | 74         |
| <b>5.4.5 Prescritores</b> .....                                    | 74         |
| <b>5.4.6 Sócios</b> .....  | 75         |
| <b>6 RESULTADOS.....</b>   | <b>76</b>  |
| 6.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.....                                | 76         |
| <b>6.1.1 Profissionalismo</b> .....                                | 76         |
| <b>6.1.2 Cultura familiar</b> .....                                | 78         |
| <b>6.1.3 A influência dos sócios</b> .....                         | 79         |
| 6.2 POLÍTICA DE QUALIDADE.....                                     | 81         |
| 6.3 RELACIONAMENTOS.....   | 82         |
| <b>6.3.1 Dirigentes</b> .....                                      | 82         |
| <b>6.3.2 Funcionários</b> .....                                    | 86         |
| <b>6.3.3 Clientes – prescritores</b> .....                         | 91         |
| <b>6.3.4 Clientes – pacientes</b> .....                            | 92         |
| <b>6.3.5 Fornecedores</b> .....                                    | 94         |
| <b>6.3.6 Estagiários</b> .....                                     | 95         |
| 6.4 INFORMALIDADE FISCAL.....                                      | 97         |
| 6.5 QUALIDADE .....  | 97         |
| 6.6 PROBLEMAS AMBIENTAIS.....                                      | 99         |
| 6.7 DISCRIMINAÇÕES.....  | 100        |
| 6.8 COMUNICAÇÃO INTERNA.....                                       | 101        |
| 6.9 EMPRESA X MERCADO.....   | 103        |
| <b>6.9.1 Dificuldades financeiras x adequação ao mercado</b> ..... | 103        |
| 6.10 AÇÕES SOCIAIS.....  | 106        |
| 6.11 REPUTAÇÃO .....   | 112        |
| <b>7 CONCLUSÃO .....</b>   | <b>113</b> |
| <b>8 REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>120</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo ocidental vive um momento marcado por mudanças profundas. Os avanços gerados pela tecnologia e pela comunicação impulsionaram uma transformação sem precedentes no cenário mundial, reformulando conceitos e proposições tanto na economia e na política como nos demais setores da sociedade.

Entretanto, a situação atual não pode ser descrita como “mar de rosas”. Inflação, desemprego, grandes migrações, violência urbana, desestruturação dos organismos sociais: tudo isso aflige a sociedade que se vê obrigada a repensar seus valores e seus fundamentos. Mergulha-se numa crise que leva a uma reflexão sobre a convivência simultânea entre os paradigmas cartesiano-mecanicista com o holístico-quântico-sistêmico, ao mesmo tempo em que se repensam os valores, a ética e os novos rumos da sociedade.

Boff (2003) descreve a crise presente como estrutural, pois atinge os fundamentos da sociedade erguida sobre o capitalismo. Ele entende que essa crise se assenta sobre três eixos: o eixo da apartação social entre ricos e pobres, referindo-se tanto a indivíduos como a países; o eixo do sistema de trabalho, no qual o desemprego cresce com o avanço tecnológico; o eixo do alarme ecológico, em que a natureza se mostra profundamente degradada, em função dos processos de produção industrial e da ocupação de cerca de 83% do planeta pela população humana. Segundo o alarme de vários órgãos internacionais de acompanhamento ecológico, a capacidade de resistência e regeneração da terra está ultrapassada em 20%.

Com a falência do Estado do Bem-Estar e o fortalecimento do neoliberalismo, agravaram-se as condições de parte da sociedade, excluída do usufruto de direitos fundamentais, como boas condições de moradia, alimentação, saúde, educação e transporte, sendo relegada à condição de cidadãos de segunda linha. No Brasil e em muitos outros países, parcela da população não conta com serviços públicos básicos, como coleta de esgoto e água encanada. De acordo com informações do IBGE, relativas a 2000, o Brasil se encontra dividido em 9.848 distritos, dos quais

4.097 contam com rede coletora de esgoto e 8.656 com rede de distribuição de água. A carência maior se situa em Regiões mais pobres em termos econômicos, como o Norte e o Nordeste.

Pergunta-se: por que essa situação chegou a tal ponto?

A teoria do liberalismo econômico teve como grande expoente Adam Smith, o qual pregava que a humanidade é formada por indivíduos soberanos que lutam por seus interesses, competindo uns com os outros. No sistema liberal, a competição, não controlada produziria um estado de ordem social “natural” e um rápido aumento na riqueza das nações, que se traduziria num aumento do conforto e do bem-estar, trazendo a felicidade a todos (HOBBSAWM, 1996).

Contudo, observa-se que os efeitos do capitalismo na sociedade atual não se concretizaram tal como foi idealizado: concentração de renda, riqueza e poder, discriminação e alienação social, destruição do meio ambiente, militarismo, imperialismo não eram previstos (HUNT; SHERMAN, 1994).

Nesse contexto, a empresa é uma organização que se utiliza dos indivíduos e dos recursos naturais para obter seus ganhos e realizar seus objetivos. Sendo assim, não se pode concebê-la como isenta de quaisquer satisfações à sociedade, ao contrário do que pretendem as proposições do liberalismo clássico. As organizações estão inseridas no contexto social, dependem da sociedade para sua sobrevivência. Desse modo, não se podem admitir vias de mão única, onde se retiram proveitos da sociedade e da natureza sem oferecer um retorno ou uma compensação. Também não se pode pensar na sociedade e na natureza como obrigadas a aceitar as compensações que lhes são impostas pelas conveniências das organizações. Mais cedo ou mais tarde, as conseqüências se farão sentir, e não serão agradáveis.

A idéia de responsabilidade social da empresa restrita à criação de renda e geradora de empregos já não mais satisfaz a sociedade atual. Cobra-se da empresa uma postura mais ativa na construção de uma nova sociedade, em que haja menos desigualdade social, maior respeito às pessoas e às diversidades, em que as

peças sejam realmente cidadãos de direito e de fato e a preocupação com o meio ambiente seja mais do que um mero discurso de boas intenções.

A preocupação com a responsabilidade social, de forma mais ampla, por parte das empresas, é um fenômeno recente. Para Enriquez (1997), essa preocupação aponta um profundo mal-estar social que acomete a sociedade ocidental, na qual as instituições e organizações não mais se apresentam como legítimas, uma vez que se mostram incapazes de cumprir sua missão, seja por sua impossibilidade de promoverem o bem-estar social, seja por cercearem a socialização dos homens por meio do individualismo.

As organizações, por pressão da sociedade, começam a se dar conta de um novo papel a desempenhar, no qual lhes são cobradas a incorporação de valores como ética e transparência em suas ações com aqueles que lhes servem de suporte, os chamados *stakeholders*: clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, acionistas, consumidores. Assim, toma forma um novo modelo de gestão organizacional baseado na responsabilidade social.

De acordo com o Instituto Ethos, a responsabilidade social é uma forma de gestão pautada num comportamento ético e transparente da empresa com os públicos com quem ela se relaciona, utilizando estratégias que levem em conta o desenvolvimento sustentável da sociedade.

O conceito de desenvolvimento social sustentável difundido pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP) implica aceitar que o desenvolvimento não é apenas de alguns setores da economia, mas sim “[...] uma proposta de aperfeiçoamento contínuo dos múltiplos fatores que influenciam o bem-estar humano e as condições de sociabilidade das pessoas” (FISCHER, 2001, p. 29). Dessa forma, ao se falar em desenvolvimento sustentável, deve-se levar em conta a preservação do meio ambiente, o respeito às diversidades culturais e às gerações futuras, a redução das desigualdades sociais, a redistribuição de renda, o livre acesso dos cidadãos a seus direitos e a serviços públicos de boa qualidade.

Dentro desse contexto, várias empresas mudaram seus padrões, suas estratégias, seus comportamentos. Passaram a investir em ações ligadas à promoção do bem-estar social que as legitimassem perante a sociedade.

Adotaram o discurso da responsabilidade social, utilizando-o para sobreviverem e se manterem competitivas no mercado, encarando-a como mais um instrumento de melhoria de produtividade e rentabilidade. Para essas empresas, responsabilidade social está restrita a doações ou financiamento de projetos sociais, estímulo ao trabalho voluntário, publicação de balanço social, peças publicitárias de promoção social e associação a fundações, Organizações Não-Governamentais (ONGs), e outras organizações do Terceiro Setor.

Nesse sentido, esta dissertação tem como propósito alcançar os seguintes objetivos:

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Geral

Desenvolver uma avaliação crítica da responsabilidade social da empresa a partir da prática da empresa pesquisada.

### 1.1.2 Específicos

- Verificar quais as concepções de responsabilidade social vigentes.
- Analisar se as práticas da organização pesquisada ratificam ou contradizem a teoria.
- Verificar quais os aspectos envolvidos na adoção de uma proposta de responsabilidade social pela empresa.

## 1.2 PROBLEMA

Para alcançar os objetivos propostos, será necessário responder ao seguinte problema:

**Como se constituem as práticas de responsabilidade social em uma empresa do setor farmacêutico, em frente à perspectiva crítica?**

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa ora apresentada pretende estudar o tema da responsabilidade social por meio da comparação entre a teoria organizacional acerca do assunto e a prática vigente na empresa escolhida.

Primeiramente, buscou-se traçar um panorama sobre o tema para melhor compreensão dos aspectos envolvidos e os estudos realizados, principalmente no Brasil. Foram apresentados conceitos, debates, instrumentos e práticas utilizadas pelas empresas e críticas feitas pelo próprio mercado e seus agentes.

Acredita-se que a forma como vem sendo praticada a responsabilidade social, como uma imposição da sociedade civil, não conduz à adoção de comportamentos condicionados, irrefletidos e impostos, não sendo levada em conta a liberdade para agir, requisito principal daquilo que se entende como responsabilidade.

Entende-se que essa visão geral acerca do assunto é necessária para que se saiba quais os aspectos a serem considerados na gestão da empresa que empunha a bandeira da responsabilidade social. Compreende-se, porém, que a visão ampla tira a oportunidade de um aprofundamento maior sobre diversos aspectos muito interessantes para serem estudados, como a questão da racionalidade substantiva e a instrumental na formação do mercado de hoje, passando pela economia e desaguando na visão funcionalista da administração.



Logo após a apresentação desta revisão literária, partiu-se para o estudo de caso de uma empresa que se destaca no setor farmacêutico local por sua preocupação social, o que lhe conferiu dois prêmios nacionais em reconhecimento ao seu papel como empresa socialmente responsável.

Entende-se que não cabem generalizações a partir de um estudo de caso. Contudo, a compreensão do porquê da adoção de comportamentos tidos como responsabilidade social, de como é realizada a gestão na empresa, por meio do conhecimento de suas políticas e suas estratégias, e de como se dá seu relacionamento com seus parceiros poderá fornecer pistas sobre o que o mercado visualizou em sua atuação para os reconhecimentos de sua responsabilidade social. Pôde-se constatar se, no caso em questão, a responsabilidade social reconhecida está em consonância com a teoria vigente.

#### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Esta pesquisa levanta algumas críticas na intenção de dar um *feedback* sobre o tema de responsabilidade social, seja para o meio acadêmico, seja para o mercado, a fim de poder contribuir para o aperfeiçoamento das práticas e dos conceitos.

O meio acadêmico admite a existência de uma profusão de conceitos ambíguos e difusos que, sem dúvida, auxiliam o mau entendimento do que é responsabilidade social tanto para as empresas como para a sociedade. Esse mau entendimento faz com que se confundam filantropia e investimentos sociais com responsabilidade social. Assim, onde ficam os fundamentos básicos da responsabilidade social: transparência e ética?

A sociedade demonstra de várias formas que está na hora de conceber um mundo diferente do que foi construído até aqui, com valores, atitudes e comportamentos mais evoluídos numa escala de justiça, de ética, de respeito ao homem e ao meio ambiente. Por esse motivo, e não por benevolência empresarial, como lembra Lester Salamon (*apud* AMOROSO, 2003), passou-se a discutir a responsabilidade social.

Desse modo, o que se pretende é ajudar na clarificação dos conceitos de responsabilidade social e, ao mesmo tempo, dar um indicativo ao mercado sobre a prática e os modelos criados para demonstrarem sua responsabilidade social, que podem não estar satisfazendo os seus *stakeholders*.

### 1.5 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Neste trabalho, os termos empresas e organizações serão tratados como sinônimos, com o sentido de pessoa jurídica de direito privado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 CONCEITOS

Uma das primeiras definições acerca da responsabilidade social foi cunhada por Bower, em 1953. Para ele, o homem de negócios tem a obrigação de orientar suas políticas, tomar decisões e seguir linhas de ações que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade (BOWER, 1957, *apud* ASHLEY *et al.*, 2003).

Vários estudos se seguiram, os quais se dividiram em duas vertentes: 1) estudos sobre a importância da adoção de comportamentos pelos homens de negócios; e 2) estudos definindo responsabilidade social em argumentos normativos (MAIGNAN, 2001). Dentro da segunda vertente, encontra-se Carrol (1979, *apud* MAIGNAN, 2001), para quem a responsabilidade social assume quatro responsabilidades principais:

- responsabilidade econômica – a empresa tem a obrigação de ser produtiva e lucrativa;
- responsabilidade legal – ela deve corresponder às expectativas da sociedade, agindo dentro das normas legais a que está sujeita;
- responsabilidade ética – deve adotar um comportamento apropriado e que respeite os princípios e os valores sociais;
- responsabilidade filantrópica – deve estar comprometida com a melhoria da sociedade.

Contudo, Carrol acredita que sua primeira e maior responsabilidade é a econômica, uma vez que a empresa é a unidade econômica básica da sociedade.

Segundo o *Business Social Responsible Institute (BSR)*, uma organização americana dedicada à propagação da responsabilidade social nos negócios, não existe um consenso acerca de uma definição clara e precisa do que seja responsabilidade social. Essa organização prefere adotar um conceito mais amplo,

segundo o qual as decisões de negócios são tomadas com base em valores éticos, incorporando as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, pela comunidade e pelo meio ambiente (MACHADO FILHO, 2002). Para o BSR, empresa socialmente responsável é aquela que atinge ou ultrapassa as expectativas éticas, legais e comerciais da sociedade em que se encontra inserida.

Após debates realizados em 1998, na Holanda, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável cunhou o seguinte conceito:

Responsabilidade social é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (ALMEIDA, *apud* GESTÃO, 2003, p.6).

No Brasil, do mesmo modo, encontra-se uma variedade de definições envolvendo o assunto, algumas mais amplas, outras mais restritivas, espelhando o avanço das pesquisas sobre o tema.

De acordo com D'Ambrósio e Mello (1998, *apud* MELO NETO; FROES, 2001), responsabilidade social está ligada à decisão da empresa em participar das ações comunitárias nas regiões onde atua, procurando diminuir os danos ambientais que suas atividades possam gerar.

Complementando essa posição, Melo Neto e Froes (2001, p. 78) acreditam que tais requisitos não bastam para se considerar se uma empresa é socialmente responsável, sendo

[...] necessário investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação de seus clientes e / ou consumidores.

Já Ashley *et al.* (2003, p. 6-7) definem a responsabilidade social como

O compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Para a autora, uma empresa responsável socialmente assume obrigações morais e normativas, ainda que não vinculadas diretamente às suas atividades fins,

contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos povos. De modo mais abrangente ainda, Ashley *et al.* (2003, p. 7) pressupõem que responsabilidade social seja “[...] toda ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”.

Fundado em 1998 por um grupo de empresários brasileiros, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social ([1998]) tem como objetivo “[...] ajudar os empresários a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão”. O conceito de responsabilidade social empresarial utilizado pelo Instituto é de que a responsabilidade social

[...] diz respeito à maneira como as empresas realizam seus negócios: os critérios que utilizam para a tomada de decisões, os valores que definem suas prioridades e os relacionamentos com todos os públicos com os quais interagem, não custa repetir (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2003).

A ênfase dada à responsabilidade social pelo Instituto está baseada em pressupostos éticos que devem caracterizar as relações das empresas com seus funcionários, clientes e fornecedores, com a comunidade, com o Poder Público e com o meio ambiente. Atualmente, o Instituto Ethos tem centenas de empresas associadas, entre os mais diversos setores da economia, cujo somatório de faturamentos corresponde a aproximadamente 28% do PIB Brasileiro, empregando cerca de um milhão de pessoas.

Para Amantino-de-Andrade e Mendonça (2002), o conceito de responsabilidade social ainda permanece difuso e ambíguo, apesar de algumas décadas de estudo sobre o tema, relacionando essa ambigüidade com uma série de transformações econômicas e sociais que passam a exigir das empresas a adoção de novas posturas também em suas relações com a sociedade e não somente com o mercado.

## 2.2 JUSTIFICATIVAS PARA O FENÔMENO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ashley *et al.* (2003) consideram que a responsabilidade social veio como resultado a críticas e questionamentos feitos às empresas, nas últimas décadas, nas áreas

social, ética e econômica, uma vez que seu único fundamento era a economia de mercado.

Essa autora ainda argumenta que as conseqüências da globalização e da velocidade, impostas pelos avanços da tecnologia e da informação, tornaram os negócios mais complexos e incrementaram a produtividade e, para tornarem-se competitivas nesse mercado, as empresas investem em estratégias que geram diferenciais competitivos. Sendo assim, a responsabilidade social é apenas mais uma estratégia para aumentar os lucros e potencializar o desenvolvimento das empresas.

Froes e Melo Neto (2002) sustentam que o atual modelo de desenvolvimento precisa ser mudado, pois é excludente, hegemônico, perverso e desigual, devendo ser buscado um novo modelo que privilegie o desenvolvimento humano, social e sustentável, centrado no cidadão comum.

Por sua vez, Vasconcelos e Menezes (2002) colocam que os modelos de desenvolvimentos adotados até então se mostraram produtores de desigualdades sociais, o que acarretou a degradação dos recursos naturais e o deterioramento da qualidade de vida da população. Grande parte dessa população foi excluída de seus direitos básicos de cidadão. Desse modo, a sociedade passou a clamar pela reversão desse quadro mórbido.

As autoras ainda argumentam que as empresas também fazem parte da sociedade e, portanto, possuem responsabilidades sobre ela, e que o segmento empresarial vem aos poucos compreendendo seu papel de agente social. Vale dizer que, ao buscar legitimidade social, a gestão empresarial volta-se para a melhoria da qualidade de suas relações com os parceiros e com a sociedade em geral e para a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

No mesmo sentido, Coutinho e Tomei (2002) lembram que a diminuição da atuação do Estado, o crescimento do Terceiro Setor e a pressão por parte de consumidores e investidores também impuseram a adoção de uma postura socialmente mais responsável por parte das empresas.

Já Boff (2003) previne que, ao se refletir sobre ética, responsabilidade social e formação de valores, deve-se ter em mente o atual contexto de crise conjuntural que afeta todas as sociedades mundiais. Para ele, a crise é conjuntural porque atinge os fundamentos da civilização atual globalizada e tem três eixos principais: a pobreza e a miséria, a substituição do trabalho humano e a degradação ecológica.

Justificando a inserção das empresas para mudar os contornos dessa crise por meios éticos, Boff (2003) diz que

Sem dúvida, há a necessidade de uma nova relação da produção com a natureza, com a poesia, com a qualidade de vida, e não só com a qualidade dos produtos. O tempo das revoluções pertence a outra história. São impossíveis revoluções hoje, porque supõem uma ideologia coletiva global, atores históricos globais. Precisamos, sim, é de uma nova base para as mudanças necessárias. E essa base deve apoiar-se em algo fundamental: na essência do ser humano. E deve ser compreensível e evidente para todos, e imediatamente viável. Considero, como outros pensadores, que deva ser uma base ética da humanidade.

### 2.3 UMA ABORDAGEM ECONÔMICA

A aceitação do papel social da empresa não é pacífica. Ashley *et al.* (2003) comentam a existência de um debate controvertido acerca da responsabilidade social, em que alguns estudiosos se colocam a favor da ação da empresa em prol de uma melhoria da sociedade: por um lado, a corrente que se coloca contra esse posicionamento corporativo, baseando-se nos conceitos de Friedman e Leavitt; por outro, os que defendem a visão dos *stakeholders*.

Na visão econômica clássica, uma empresa é tida como responsável quando é capaz de dar retorno aos seus acionistas e investidores. É a chamada “visão dos *stockholders*”.

Para Friedman (1984, p. 123),

Há poucas coisas capazes de minar tão profundamente as bases de nossa sociedade livre do que a aceitação por parte dos dirigentes das empresas de uma responsabilidade social que não a de fazer tanto dinheiro quanto possível para seus acionistas.

Em seu ponto de vista, quaisquer contribuições ou doações direcionadas a melhoria da sociedade devem ser feitas pelos indivíduos, pessoas físicas, os verdadeiros donos da propriedade em nossa sociedade, às suas próprias expensas.

Somente pessoas podem ter responsabilidades. Uma corporação é uma pessoa fictícia e, neste sentido, pode ter responsabilidades fictícias, mas 'negócios' como um todo não pode ser chamado a ter responsabilidades, mesmo num sentido vago (FRIEDMAN, 2002, p. 233, tradução nossa).

Desse modo, as atividades de responsabilidade social implicam um desvio dos recursos da empresa para o atingimento de outros objetivos, que não os de maximização do lucro, gerando um conflito de interesses entre o acionista e o gestor (MACHADO FILHO, 2000; MACHADO FILHO; MENDONÇA, 2002).

A argumentação baseada na função institucional é de que aos gestores das empresas cabe o gerenciamento dos interesses da corporação. Outras instituições, como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, é que devem ser responsáveis por fazer o cumprimento da responsabilidade social da empresa (ASHLEY *et al.*, 2003).

Em oposição à corrente que adota a visão dos *stockholders*, encontram-se os que defendem que os gestores devem agir eticamente, respeitando e promovendo o bem dos *stakeholders*, a saber: clientes funcionários, fornecedores, comunidade e os próprios acionistas (FREEMAN, 1988; COUTINHO; TOMEI, 2002). Essa visão parte de uma lógica que leva em consideração a interdependência entre a empresa e os grupos e indivíduos com quem, de algum modo, se relacionam.

Freeman (1988) defende uma reformulação do conceito segundo o qual a empresa ou firma seja um nexo de contratos entre os donos dos fatores de produção e os consumidores. Para ele, “[...] cada um desses grupos de *stakeholders* tem o direito de não ser tratado como um meio para se atingir determinado fim, devendo participar da determinação da direção futura da empresa na qual servem de suporte” (FREEMAN, 2002, p. 247).

Segundo Freeman (1988), o conceito de firma deve ser reformulado tendo em vista a seguinte questão: para lucro de quem e às expensas de quem deve a firma ser



gerida? A doutrina da “mão invisível”, segundo a qual o mercado em competição seria capaz de criar uma riqueza maior para um número maior de pessoas, sem interferência do Governo, não se efetivou como na teoria e o que se vê, desde a Revolução Industrial, é a busca incessante das empresas em internalizar os lucros e externalizar os custos de suas ações.

Em sua teoria, Freeman (2002, p. 249) afirma que “[...] apenas os acionistas têm o direito de demandar certas ações dos gestores, enquanto os ‘*stakeholders*’ têm o direito de fazer reivindicações” (tradução nossa).

Opondo-se também às argumentações dos que defendem o liberalismo econômico radical, subjacente na visão dos *stockholders*, Sen (2002) ressalta que a economia teve duas origens: a engenharia, relacionada com as questões de logística; e a ética, ligada ao bem do homem. Nesse sentido, Sen destaca o empobrecimento da economia moderna ao se distanciar da ética.

Para o autor, a maximização do auto-interesse não é irracional: desejar a maximização do lucro pode ser perfeitamente considerado como racional, como acontece na economia moderna. Contudo, achar que tudo o que não seja a maximização do lucro é irracional “[...] parece absolutamente insólito” (SEN, 2002, p. 31). Ele ainda destaca que, mesmo o que se acredita ser um pensamento racional pode encobrir irracionalidades, crendo que incorporar a ética na economia pode trazer inúmeros benefícios para todas as partes envolvidas.

#### 2.4 O MODELO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO EM FACE AO TRABALHO, À SOCIEDADE E AO MEIO AMBIENTE

Para melhor entender as exigências dirigidas às empresas, no sentido de contornar a crise conjuntural atravessada pela sociedade globalizada, é preciso entender a origem dos questionamentos ao desenvolvimento capitalista, baseado principalmente no desenvolvimento econômico.

Entretanto, é preciso compreender que um dos maiores dilemas do capitalismo, como lembram Hunt e Sherman (1994), é o crescimento permanente da economia sob o risco de ter que enfrentar a depressão, o desemprego, a estagnação e outros problemas de natureza social. Esse crescimento permanente muitas vezes entra em conflito direto com o bem-estar público. Basta ver a degradação do meio ambiente, as desigualdades sociais e econômicas e o consumismo desenfreado.

Assim, o modelo de desenvolvimento capitalista é alvo de questionamentos ligados à sociedade e, em um segundo momento, relacionados com o meio ambiente, os quais são abordados a seguir.

#### **2.4.1 Questões relacionadas com a sociedade**

Uma economia que não integra todas as pessoas não é ética. Uma sociedade que só oferece possibilidades de trabalho normal, regular, remunerado para uma minoria e que deixa a maioria à margem, à míngua, não é democrática; é imoral (SOUZA; RODRIGUES, 2002, p. 40).

Tendo como amparo as leis da solidariedade, Léon Bourgeois entende que

[...] os homens estão, entre si, colocados e contidos nos vínculos de dependência recíproca, como estão todos os seres e todos os corpos, em todos os pontos do espaço e do tempo (BOUGEOIS, *apud* CASTEL, 2003, p. 356).

Desenvolve-se a partir dessa idéia de “solidariedade orgânica”, a qual será o fundamento de um novo regime de existência adotado pela sociedade industrial. Tem-se, então, que a sociedade moderna “[...] forma *um conjunto de condições sociais desiguais e interdependentes*” (CASTEL, 2003, p. 357), uma vez que a divisão do trabalho em tarefas cada vez mais específicas impõe um sentido de complementaridade entre seus grupos.

Assim, Castel (2003) entende a “questão social” como uma inquietação quanto à capacidade de manter a coesão de uma sociedade, constantemente ameaçada de romper-se. Isso porque, nessa sociedade moderna, a questão social “[...] expressa a contradição capital-trabalho, as lutas de classes, a desigual participação na distribuição de riqueza social” (MONTAÑO, 2003, p. 187).

Conforme coloca Castel (2003), existe na sociedade uma população formada pelos incapazes de proverem seu próprio sustento, dependendo da assistência social para sobreviverem; e outro grupo populacional, composto por aqueles que são abastados, possuidores da propriedade e vivendo às suas expensas. Existem, por fim, aqueles que devem trabalhar para poder viver, pois “[...] a única forma que pode assumir o direito de viver, para os trabalhadores, é o *direito ao trabalho*” (CASTEL, 2003, p. 350).

Numa crônica ao salário, Castel (2003) acompanha esse trabalhador desde sua condição proletária, numa quase completa exclusão do corpo social, na sociedade industrial nascente. Ao passar pela condição operária, com a contratualização das relações de trabalho, além do pagamento pela tarefa desempenhada, ele consegue acesso a subvenções em caso de doença, acidentes e aposentadoria e lhe são assegurados alguns direitos, bem como a possibilidade de consumo, de instrução e de lazer. Ele chama a atenção para o fato de que, atualmente, a quase totalidade da população ativa constitui-se de assalariados, e a condição salarial se mantém vulnerável.

O autor ainda coloca que o desenvolvimento econômico tem em seu bojo o conflito de interesses entre o capital e o trabalho. Inicialmente, a classe capitalista buscou manter o Estado afastado desse conflito por meio de regulações morais e econômicas. Contudo, devido ao fracasso liberal na obtenção da paz social, tem lugar o Estado Social: um compromisso entre os interesses do mercado e as reivindicações do trabalho.

Segundo Castel (2003), foram três as direções tomadas por esse Estado interventor: a da garantia de uma proteção social generalizada, a da manutenção do equilíbrio e da condução da economia e a da busca de um compromisso entre os parceiros implicados no processo de crescimento.

Contudo, o Estado Social também é o Estado que propicia o individualismo, na medida em que os investimentos pessoais exigidos e a responsabilidade de cada

um são mínimos ou limitados. As garantias e proteções individuais estão sob a responsabilidade do Estado.

A partir do início dos anos 70, explicita-se um quadro de “crise estrutural do capital” que o leva a desenvolver e ampliar práticas destrutivas de auto-reprodução, tendo em vista a recuperação de seu ciclo de reprodução (ANTUNES, 2003). Atendendo a interesses econômicos neoliberais, tem lugar uma onda de desregulações e privatizações. Entre suas piores conseqüências, Antunes (2003) coloca a destruição e precarização da força humana que trabalha e a degradação ambiental.

Alegando má gestão e escassez de recursos, várias políticas sociais estatais estão sendo transferidas para a sociedade civil ou para o mercado, ou seja, sendo privatizadas ou terceirizadas. Outras políticas sociais promovidas pelo Estado estão cada vez mais pontuais, ou seja, dirigidas exclusivamente a uma parcela carente da população, excluindo uma grande parte que se vê obrigada a recorrer a serviços privados de educação, saúde, previdência social e outros. Assim, a resposta à “questão social”

[...] se no contexto do Estado de Bem-Estar Social esta é de responsabilidade do conjunto da sociedade por via do Estado, agora é fundamentalmente *o próprio trabalhador quem tem o encargo de responder às suas necessidades e reproduzir-se como força de trabalho*, liberando o capital deste ‘ônus’ (MONTAÑO, 2003, p. 191).

Segundo Montañó (2003), muito embora essas políticas estatais estejam descentralizadas administrativamente, uma vez que estão sendo municipalizadas, elas se encontram centralizadas normativa e politicamente na União, que as gerencia. Desse modo, observa-se que as ações estatais de resposta às necessidades sociais têm se mostrado cada vez mais precárias, mormente naqueles municípios mais pobres que não possuem capacidade financeira para investir em serviços públicos fundamentais, ficando, então, a população completamente desassistida pelo Poder Público.

Concluindo, ele observa que o Estado do Bem-Estar Social vem sendo paulatinamente substituído por um outro, que abandonou a proteção social integrada, universalizada e preventiva; abandonou o compromisso pelo pleno emprego; abraçou a redução dos gastos públicos nas áreas sociais, transformando

serviços universais em atenção dirigida aos carentes. O projeto neoliberal privilegia, então, o aparecimento do “Terceiro Setor”, por meio de estímulos a ações voluntárias e filantrópicas dóceis, compensando a redução do papel do Estado na intervenção social e, ao mesmo tempo, criando uma demanda por serviços antes públicos agora privados.

Numa crítica ao novo modelo neoliberalista de intervenção social, Montaño (2003) ataca o conceito proposto de Terceiro Setor como “[...] organizações e/ou ações da ‘sociedade civil’” (não-estatais e não-mercantis)” (MONTAÑO, 2003, p. 182) alegando que é inteiramente ideológico e inadequado à realidade social. Dividir a sociedade em “primeiro”, “segundo” e “terceiro” setores, em que o “Primeiro” Setor seria o Estado, o “Segundo” Setor, o mercado, teria como propósito duas hipóteses, sendo ambas mistificadoras do real: 1ª) mostrar o mercado como algo abstrato e sem existência real, esvaziando o debate sobre a sua funcionalidade ideológica; 2ª) entender o Estado, o mercado e a sociedade civil de uma forma desarticulada na discussão sobre o social.

Dentro dessa perspectiva, observa-se que “[...] a sociedade civil está desenvolvendo atividades antes atribuídas ao Estado” (MONTAÑO, 2003, p. 183).

Dessa forma, atividades públicas estão sendo desenvolvidas por particulares, que também estão se encarregando da função social de dar resposta às necessidades sociais, valorizando a solidariedade local, a auto-ajuda e a ajuda mútua. Montaño (2003) chama a atenção para o fato de que é uma responsabilidade do Estado responder às necessidades sociais e que a transferência dessa função para a sociedade civil implica pensá-las localmente, substituindo valores de solidariedade social, de universalidade e de direitos dos serviços pregados pela democracia por outros mais individualistas.

Ocorre, então, uma transformação de uma questão de fundo político-econômico-ideológica em uma questão técnico-operativa, em que o cidadão e a comunidade local tem a responsabilidade de atender às suas próprias necessidades, ficando o Estado e o mercado livres desse encargo.

Como consequência desse fenômeno de reestruturação social de cunho neoliberal, vê-se claramente que o cidadão perde direitos e garantias no atendimento de qualidade (MONTAÑO,2003).

Numa análise sobre as alterações no mundo do trabalho após os anos 70, Antunes (2003) aponta um quadro de desmontagem dos direitos sociais dos trabalhadores, de combate acirrado sobre os sindicatos de classe, de promoção de um subjetivismo e individualismo exacerbados e de rejeição a propostas socialistas contrárias aos valores e interesses do capital. Ele resume assim o processo que gerou tal quadro:

- 1) Há uma crise estrutural do capital ou um efeito depressivo que acentuam seus traços destrutivos.
- 2) Deu-se o fim do Leste Europeu, onde parcelas importantes da esquerda se social-democratizaram.
- 3) Esse processo efetivou-se em um momento em que a própria social-democracia sofria uma forte crise.
- 4) Expandia-se fortemente o *projeto econômico, social e político neoliberal*. Tudo isso acabou por afetar fortemente o mundo do trabalho, em várias dimensões (ANTUNES, 2003, p. 180).

Entre as mudanças que se deram no mundo do trabalho atendendo a um imperativo da crise capitalista, Antunes (2003, 2003b) enumera as transformações do processo produtivo, como a produção flexibilizada e a substituição do taylorismo/fordismo pelo toyotismo. Segundo o autor, tais mudanças foram respostas à concorrência capitalista e à necessidade de controle do movimento operário e da luta de classe, uma vez que ambas buscam a adesão do trabalhador, num envolvimento manipulatório “[...] para desenhar um projeto que é desenhado e concebido segundo os fundamentos exclusivos do capital” (2003, p. 181).

Para Antunes (2003b), a classe trabalhadora experimenta um processo múltiplo no qual ocorre uma desproletarização do trabalho industrial, fabril, manual, dando lugar a subproletarização, com a expansão do trabalho parcial, precário e temporário. Assim, ao mesmo tempo em que diminui a tradicional classe operária industrial, crescem os que ele chama de “classe-que-vive-do-trabalho”.

Ele ainda ressalta que, na atualidade, grande parte do processo produtivo encontra-se terceirizado, chamando a atenção para o aumento significativo de assalariados no setor de serviços e do trabalho feminino; a exclusão de jovens e de idosos do

mercado de trabalho, enquanto, por outro lado, ocorre uma inclusão de crianças, principalmente em países do Leste Asiático (ANTUNES, 2003; 2003b).

Concluindo, Antunes (2003) descreve a atual situação da classe trabalhadora como fragmentada, heterogênea e ainda mais complexa, intelectualizada em alguns ramos do trabalho e desqualificada em outros. O desafio maior consiste, pois, em “[...] soldar os laços de *pertencimento de classe* existentes entre os diversos segmentos que compreendem o mundo do trabalho” (2003, p. 184), isso porque, em seu ponto de vista, o capital pode diminuir sua necessidade de trabalho vivo, contudo não poderá eliminá-lo, mesmo porque não há como conceber robôs e máquinas como consumidores.

#### **2.4.2 Questões relacionadas com o meio ambiente**

De acordo com Ferreira (2002), a poluição do meio ambiente é a contaminação e a degradação causada por agentes químicos, lixos domésticos, industrial e provenientes de outras fontes. Essa degradação pode ser ocasionada por um ou mais fatores prejudiciais à saúde, ao equilíbrio emocional e outros.

Para Boff (2002), duas máquinas da morte podem destruir nossa biosfera: o perigo nuclear e a sistemática agressão ecológica. Esta última vem sendo causada pelo modo de desenvolvimento capitalista e pela expansão da população global. Como resultado, basta lembrar a ocupação de 83% da terra pelos homens e o esgotamento da capacidade de regeneração do planeta (BOFF, 2003).

Contudo, essa preocupação com a poluição ambiental é concernente tanto aos defensores como aos críticos do capitalismo, sendo comum a todas as economias industrializadas, principalmente às capitalistas (HUNT; SHERMAN, 1994). Os críticos do capitalismo ainda colocam que é pouco provável, e quase impossível, a resolução dessa questão em uma economia em que os que possuem voz mais ativa na condução dos negócios são aqueles que acumulam lucros com a produção. Isso porque o capitalismo desmaterializou o meio ambiente, “[...] submetendo a matéria e

suas correlações aos critérios de rentabilidade, ao mesmo tempo em que se priva a natureza de sua dimensão e proporção efetiva” (ASHLEY *et al.*, 2003, p. 63-64).

Segundo Pereira (2002), a poluição industrial é resultado de desperdício e ineficiência dos processos produtivos em curso. Para ela, o atual modelo de desenvolvimento ocidental capitalista é um dilapidador voraz dos recursos naturais, não se importando com as conseqüências de seus esbanjamentos. Assim, as futuras gerações já sofrem as ameaças de falta de energia e água potável.

Pereira (2002) ainda enumera outros aspectos a serem considerados na questão da degradação ambiental acelerada: o crescimento populacional, mais concentrado nos países em desenvolvimento; a pobreza, que contribui para o uso irracional dos recursos naturais; a disparidade de consumo de recursos naturais entre países ricos e pobres; a limitada disponibilidade de água para as atividades humanas.

A Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (*apud* PEREIRA, 2002, p. 17) define desenvolvimento sustentável como “[...] aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades”. Nesse sentido, entende-se que o modelo de desenvolvimento capitalista tem se mostrado completamente irresponsável na medida em que o imediatismo do lucro desconsidera o futuro por ser de custo elevado.

Para Pereira (2002), se até a II Grande Guerra, as questões envolvendo o meio ambiente eram locais ou regionais. A partir de 1945, essas questões passaram a ser de interesse mundial principalmente devido à utilização e à manipulação de artefatos nucleares. Ela considera que a conscientização ambiental veio a partir dos anos 70 com a criação de grandes ONGs e uma série de eventos internacionais que abordaram o assunto, como a reunião do Clube de Roma, a *Global Possible Conference*, as Conferências das Nações Unidas Sobre o Ambiente em Estocolmo e no Rio de Janeiro, a Reunião de Kyoto.

De acordo com estudos realizados pelo OCDE, é necessário que as políticas públicas e as estratégias corporativas estejam integradas, possibilitando um



gerenciamento ambiental com enfoque multidisciplinar, dotado de políticas ambientais que promovam o seu desenvolvimento, com estímulo a modos de produção ecologicamente eficientes, além do desenvolvimento de uma conscientização ambiental, entre outros aspectos (VERA; FUSCO, 2002).

Pesquisas sobre hábitos de consumo apontam o aparecimento dos chamados consumidores “verdes”, aqueles que optam por adquirir produtos que não agridam o meio ambiente, definindo de forma mais simplificada. Em geral, estão dispostos a pagar mais por esses produtos.

O crescimento da consciência ambiental entre os consumidores tem atraído a atenção de empresas que passaram a investir em produtos voltados para tal mercado (PEREIRA, 2002).

No Brasil, a dificuldade para equilibrar os orçamentos obstrui tal atitude por parte dos consumidores. Entretanto, também aqui, o crescimento do mercado “verde” é grande, como aponta Pereira (2002).

## 2.5 POR QUE AS EMPRESAS INVESTEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL?

Martinelli (*apud* COUTINHO; TOMEI, 2002) ressalta que, se, nos primórdios, as ações envolvendo a responsabilidade social eram desenvolvidas graças a opções ideológicas, hoje elas adquiriram uma importância estratégica dentro da empresa, aumentando a competitividade, criando um bom ambiente de trabalho com possibilidades de realização profissional e possibilitando estabelecer relacionamentos com maior compromisso entre a empresa e seus parceiros de negócios.

Por sua vez, Robert Dunn, presidente do *Business for Social Responsibility* (ASHLEY *et al.*, 2003), acredita na responsabilidade social como um pilar de sustentação dos negócios, conferindo-lhe o mesmo *status* que a qualidade, a tecnologia e a capacidade de inovação. Ela atrai consumidores, aumentando o potencial de vendas e gerando maiores lucros para os acionistas além de contribuir para a melhoria da reputação da marca e da empresa.

No mesmo sentido, North (*apud* MACHADO FILHO, 2002) chama a atenção para a preocupação das empresas com a adoção de um comportamento ético e responsável socialmente, tendo em vista a sua manutenção e o ganho de reputação no mercado.

A empresa também necessita de legitimação e aprovação social. Assim, busca adotar um comportamento socialmente responsável para construir uma imagem institucional positiva em frente ao consumidor e à comunidade (VASCONCELOS; BEZERRA DE MENEZES, 2002; AMANTINO-DE ANDRADE; MENDONÇA, 2002).

Essa imagem gera um diferencial competitivo, possibilitando um aumento no valor da empresa que, ao se tornar uma empresa-cidadã, busca obter a lealdade por parte dos clientes (MACHADO FILHO, 2002; ASHLEY *et al.*, 2003) e ampliar sua fatia de mercado.

A responsabilidade social da empresa pode também ser vista como um redutor de custos, na medida em que eleva a moral dos funcionários, que se sentem motivados a “vestir a camisa”, tornam-se mais produtivos, criativos e inovadores (MACHADO FILHO, 2002; ASHLEY *et al.*, 2003).

Por outro lado, existe também a crença de que, ao investir na minoração das desigualdades sociais, amplia-se o mercado consumidor (ASHLEY *et al.*, 2003).

Vera e Fusco (2002) argumentam que a adoção de modelos de responsabilidade social e gestão ambiental constitui uma estratégia para a melhoria do desempenho econômico-financeiro das empresas. Eles chamam a atenção para o fato de que o agir eticamente implica deixar de lado os interesses particulares, privilegiando os interesses coletivos. Contudo, admitem que o que as empresas buscam, ao adotarem tais práticas, na verdade, é “[...], a preservação da fidelidade dos clientes e a melhoria da lucratividade” (p. 6). Assim, ao agir na sociedade atendendo a necessidades não sanadas pelo Estado, o que move a empresa são seus interesses próprios.

Entretanto, justificando tal comportamento, esses autores acreditam que o egoísmo identificado inicialmente se converte em um “egoísmo ético ou altruísta”, numa relação em que tanto a sociedade como as empresas saem beneficiados.

Estudos realizados pela consultoria italiana *Value Partners* nas bolsas de valores nos Estados Unidos e na Europa, em 2003, constataram que empresas que apresentaram certificação em responsabilidade social nos últimos anos tiveram uma valorização média de 30% em relação às empresas que não possuem essa certificação (DIEGUEZ, 2003).

Outra pesquisa realizada em dezembro de 2002 com investidores europeus afirma que 64% dos entrevistados consideraram importante para a empresa ter uma imagem de socialmente responsável (DIEGUEZ, 2003). A mesma pesquisa revelou que 60% dos entrevistados procuram adquirir produtos de empresas responsáveis. Por esses e outros motivos, crescem na Europa e nos Estados Unidos os chamados “fundos socialmente responsáveis”, que aplicam em empresas com certificados de responsabilidade social. Para a obtenção da certificação, as empresas são acompanhadas por especialistas contratados pelas bolsas de valores para comprovarem se suas ações seguem os padrões do mercado: boa governança e investimentos em programas ambientais e sociais.

Tendo em mente os resultados apresentados pelas pesquisas, fica ainda mais fácil o entendimento de “por que as empresas têm se preocupado em investirem em uma imagem socialmente responsável”. Fica, contudo, a questão: é isso que é ser responsável?

## 2.6 ENTENDENDO RESPONSABILIDADE

Boff (2003) define responsabilidade como “[...] dar-se conta das conseqüências que advêm de nossos atos”. Assim, compreende-se que é possível se falar em ética nas organizações.

O Dicionário Básico de Filosofia, de Japiassu e Marcondes (2001, p. 235) traz a seguinte definição de responsabilidade

Em ética, a noção de que um indivíduo deve assumir seus atos, reconhecendo-se como autor desses e aceitando a conseqüências, sejam estas positivas ou negativas, estando portanto o indivíduo sujeito ao elogio ou a censura. A noção de responsabilidade está estritamente ligada à noção de liberdade, já que um indivíduo só pode ser responsável por seus atos se é livre, isto é, se realmente teve a intenção de realizá-los, e se tem plena consciência de os ter praticado.

Aristóteles diferenciava o homem dos outros seres pela sua “[..] capacidade de buscar incessantemente, com base na virtude, na excelência, fazer melhor a vida dos outros” (CHALITA, 2003, p. 28). Dessa forma, em sua visão, “[...] a ética não era apenas um código de conduta social, mas como um código de vida social que visa o bem” (CHALITA, 2003, p. 28). Sendo assim, a ética é o grande caminho para felicidade, uma vez que ninguém é feliz se não faz feliz o outro (CHALITA, 2003).

Segundo Arruda (2000), todas as relações humanas são permeadas pela ética, entendendo-a como sendo um “[...] conjunto de valores e critérios que servem para dar a toda a ação uma conotação de ‘boa’ ou ‘má’ (p. 35). Para ele, a atual ordem global possui uma ética centrada em falsos valores, completamente voltada para a riqueza, o prestígio e o poder, ou então restrita “[...] às peripécias superficiais da História contemporânea” (p. 35). Tal percepção apresenta a atual sociedade adepta de uma ética subordinada às conveniências dos desejos humanos individuais, chocando-se com o conceito aristotélico que a vê a serviço do bem social.

Segundo Weber (2004), a ética não pode ser vista como algo subordinado às vontades: “[...] a leviandade é incabível” (p. 113) e distingue duas modalidades de ética: a ética da responsabilidade e a ética do valor absoluto. Ele coloca que uma atividade guiada pela ética do valor absoluto ou da convicção não está preocupada com as conseqüências que dela virão. Nessa ética, os valores são incondicionais e possuidores de um único significado, portanto absolutos. Assim, ela é definida como a ética do “tudo ou nada”, pois ou se é ou não, não existe meio termo. Toda conseqüência desagradável de atos guiados por essa ética é imputada à vontade de Deus, aos homens e ao mundo, nunca ao agente.

Já a ética da responsabilidade se orienta para as conseqüências, pois “[...] devemos responder pelas previsíveis conseqüências dos nossos atos” (WEBER, 2004, p. 114). Assim, cabem ao agente as conseqüências de sua própria ação, entendendo-se o homem como imperfeito e passível de cometer atos desprovidos de bondade. Weber, contudo, ressalta que, ainda que opostas, as duas éticas apresentadas não são exclusivas: uma não pressupõe a ausência da outra. Ele chama a atenção, sobretudo, para o fato de que

A nenhuma ética se permite ignorar o seguinte ponto: com a finalidade de alcançar metas “boas”, vemo-nos, freqüentemente compelidos a recorrer, de um lado, a meios desonestos ou, pelo menos, perigosos, e compelidos, de outro, a contar com a possibilidade e mesmo a eventualidade de conseqüências desagradáveis. Nenhuma ética pode dizer-nos em que momento e em que medida um objetivo moralmente bom justifica os meios e as conseqüências moralmente perigosos (WEBER, 2004, p. 115).

Evoluindo sobre os conceitos apresentados, Habermas (*apud* ENRIQUEZ, 1997) apresenta uma nova forma de ética, que ele chama de ética da discussão, na qual cada indivíduo é encarado como um ser autônomo, racional e capaz de emitir suas próprias opiniões, sendo de suma importância, então, a troca de opiniões e argumentos em defesa de seus interesses em espaços públicos de livre discussão.

Baseando-se em Weber, Guerreiro Ramos relaciona a ética da responsabilidade como ação racional, relativamente aos fins, tendo como fundamento a racionalidade instrumental ou funcional. Já a ética do valor absoluto ou da convicção relaciona-se a valores, fundamentada na racionalidade substantiva (RAMOS, 1983).

### **2.6.1 Concepções instrumental e substantiva da racionalidade**

Apoiando-se nas concepções de ética apresentadas por Weber e nos estudos das racionalidades de Guerreiro Ramos, Amantino-de-Andrade e Mendonça (2002) acreditam que os conceitos de racionalidade instrumental e racionalidade substantiva são fundamentais para a definição de responsabilidade social.

O ato instrumental ou funcionalmente racional é, para Guerreiro Ramos, aquele que “[...] quando, articulados ou relacionados com outros elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo predeterminado” (RAMOS, 1983, p. 38). Desse

modo, a ação se volta para o atingimento de um objetivo preestabelecido. Ele ressalta que a racionalidade funcional não aprecia a qualidade do ato em si, mas como a ação ajudará no atingimento da meta.

Quanto ao entendimento sobre ação racional substantiva, ele coloca como

[...] todo ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos [...] é um ato de domínio de impulsos, sentimentos, emoções, preconceitos e de outros fatores que perturbam a visão e o entendimento inteligente da realidade. De ordinário, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade (RAMOS, 1983, p. 39).

Para ele, com esse ato, o ser humano mostra seu poder de transcendência, qualidade das criaturas dotadas de razão. A racionalidade substantiva é relegada a um plano inferior na sociedade capitalista industrial, na qual poucos indivíduos são possuidores dos meios de produção, concentrando o poder de decisão e organização com conseqüente exclusão de grande parte da sociedade (MANNHEIM, *apud* RAMOS, 1983).

Nesse contexto, as razões instrumental e substantiva se opõem: a racionalidade instrumental ou funcional, tendo como objetivo o atingimento da meta, submete as ações sem levar em consideração sua qualidade, dá margem ao abuso do poder, ao mascaramento das intenções e à dominação; enquanto a razão substantiva tem na ética sua principal disciplina e no equilíbrio ético-valorativo seu fundamento base.

Serva (1997), buscando uma maior compreensão dos atos racionais instrumentais e substantivos, enumera os elementos constitutivos de cada ação, como no Quadro 1:

| AÇÃO INSTRUMENTAL  | AÇÃO SUBSTANTIVA   |
|--|--|
| <p><b>Cálculo:</b> projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos</p> <p><b>Fins:</b> metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder)</p> <p><b>Maximização dos recursos:</b> busca da eficiência e da eficácia máxima, sem questionamento ético, no tratamento dos recursos disponíveis: humanos, materiais, técnicos, energéticos ou de tempo</p> <p><b>Êxito, resultados:</b> o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos em face a processos numa sociedade capitalista</p> <p><b>Desempenho:</b> performance individual elevada na realização de atividades centradas na utilidade</p> <p><b>Utilidade:</b> dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado</p> <p><b>Rentabilidade:</b> medida de retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados</p> <p><b>Estratégia interpessoal:</b> aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando a atingir seus pontos fracos</p> | <p><b>Auto-realização:</b> processo de concretização potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação</p> <p><b>Entendimento:</b> ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfações sociais</p> <p><b>Julgamento ético:</b> deliberação baseada em juízos de valor que se processa por meio do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações</p> <p><b>Autenticidade:</b> integridade, honestidade e franqueza nas interações</p> <p><b>Valores emancipatórios:</b> aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo</p> <p><b>Autonomia:</b> condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações</p> |

**Quadro 1-** Elementos das ações instrumental e substantiva segundo Serva

**Fonte:** SERVA, 1997

Tendo como base a distinção entre os elementos de cada ação, propostos por Serva, entende-se que é na racionalidade substantiva que se insere a responsabilidade social, como modelo que tem na ética seu foco principal.

Tenório (*apud* SERVA, 1997) apresenta o conceito de gestão social como uma gestão participativa, dialógica, em que a decisão é tomada por meio de um processo em que se busca o acordo e o entendimento entre diferentes atores sociais que

coordenam seus planos de ação a partir desse processo decisório. Analisando melhor, pode-se perceber que a gestão social tem muitos traços daquilo que Habermas (*apud* ENRIQUEZ, 1997) propôs em sua ética da discussão.

Assim, para Amantino-de-Andrade e Mendonça (2002, p. 5), a responsabilidade social

[...] deve estar associada aos pressupostos da racionalidade substantiva e da gestão social, as quais fundamentariam as ações empreendidas e dando, conseqüentemente, os subsídios para a formação de uma imagem de empresa socialmente responsável.

Os autores ainda lembram que, com referência às ações gerenciais de responsabilidade social, as racionalidades substantiva e instrumental devem ser visualizadas num *continuum*, com diferentes intensidades conforme o esforço empregado na construção da imagem da corporação, com o intuito de influenciar as impressões de seus públicos-chave. Isso se dá porque, como ressalta Serva, “[...] não há exclusividade de um só tipo de racionalidade nas ações de indivíduos que compõem organizações produtivas” (1997, p. 23).

Buscando serem identificadas como responsáveis socialmente e melhorar sua imagem corporativas, empresas têm utilizado alguns instrumentos ou práticas de gestão, como será mostrado adiante.

## 2.7 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA EXPRESSAR A RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UMA EMPRESA

As empresas que adotam a responsabilidade social, em geral, o fazem por meio de algumas práticas já consagradas no mercado. Neste tópico, buscar-se-á elencar os instrumentos mais utilizados pelas empresas para expressar sua postura de socialmente responsável.



### 2.7.1 Balanço Social

Acredita-se que o primeiro Balanço Social tenha sido elaborado pela Singer, em 1972, na França. Por meio dele, as empresas prestam contas à sociedade dos seus atos relacionados com a responsabilidade social da empresa.

Instrumento de medição para uns, instrumento de gestão para outros, o balanço social pode ser abordado de quatro formas diferentes (GESTÃO..., 2003):

- visão legalista: pretende tornar obrigatória a publicação do Balanço Social, propondo um modelo, definido por leis específicas, que incorpore empresas de todos os setores e de todos os tamanhos;
- visão contábil: faz com que o Balanço Social se torne parecido com o econômico, medindo apenas as despesas de origem trabalhista, previdenciária e tributária e despesas filantrópicas;
- visão de *marketing*: pretende mostrar ao público que a empresa tem uma preocupação social, a fim de atrair clientes que lhe dêem preferência;
- visão de responsabilidade: defendida por aquelas empresas que se preocupam em prestar conta de seus atos para seus *stakeholders*.

Para Froes e Melo Neto (2001, p. 124), o Balanço Social "é a expressão mais evidente e inequívoca de cidadania empresarial", tendo o IBASE defendido a sua implantação desde a década de 80, e as primeiras iniciativas ocorrendo por volta da década de 90.

Froes e Melo Neto (2001) apontam duas correntes de gerenciamento social, relativamente ao Balanço Social:

- a corrente de origem francesa, centrada nos empregados: seu bem-estar e de seus dependentes, sua participação na gestão da empresa e sua satisfação;
- a corrente americana, que tem como foco o apoio ao desenvolvimento da comunidade local, à geração de emprego e renda, ao meio ambiente, ao investimento e ao desenvolvimento tecnológico, ao ambiente social interno.

No Brasil, segue-se a corrente americana, não sendo obrigatório o Balanço Social das empresas, muito embora estejam em tramitação projetos de lei com propostas nesse sentido. Existem, também, algumas controvérsias, como a inclusão de obrigações sociais de ordem legal e frequência de apresentação, entre outras.

Melo Neto e Froes (2001) colocam que o Balanço Social contém dois tipos de ações sociais: as voltadas para os empregados e seus dependentes e as voltadas para o público externo, sendo seus principais componentes:

- o conceito-chave: como a empresa define responsabilidade, função social, por que adotar a responsabilidade social, qual o retorno que busca alcançar;
- os valores sociais essenciais: quais os valores pregados e cultuados pela empresa em sua missão e visão estratégica;
- as ações prioritárias: qual o foco de suas ações sociais;
- os beneficiários: quem a empresa procura atingir com suas ações sociais, qual o segmento populacional específico, quais os resultados alcançados;
- o elenco de planos: todos os planos e projetos sociais desenvolvidos pela empresa.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social propõe que o Balanço Social deve conter informações sobre o perfil do empreendimento, histórico da empresa, seus princípios e valores, governança, diálogo com partes interessadas e indicadores de desempenho econômico, social e ambiental, devendo também ser acompanhado por demonstrativo do Balanço Social desenvolvido pelo IBASE, iniciativas de interesse da sociedade (projetos sociais) e de promoção da responsabilidade social em nível local, nacional e global, entre outros indicadores de desempenho da gestão, como geração de riqueza, produtividade e investimentos.

### **2.7.2 Certificação social: as normas BS 8800, SA 8000 e AA 1000**

De acordo com Froes e Melo Neto (2001), a certificação é concedida a empresas, incluindo nesse contexto também seus fornecedores, que respeitam e cumprem a legislação trabalhista em vigência. A BS 8800 se restringe à garantia de condições

de saúde e segurança aos empregados da empresa; a SA 8000 se refere à exploração de mão-de-obra infantil pela empresa e seus fornecedores.

A SA 8000 é uma certificação emitida pela *Social Accountability International (SAI)*, entidade beneficente que se dedica à defesa de direitos humanos, cujas ações são voltadas para a melhoria das condições de trabalho e para o desenvolvimento das comunidades, por meio do desenvolvimento e da implantação da responsabilidade social. Ela se baseia nos modelos das ISO 9000 e 14000, seguindo os requisitos da SAI. Pode ser aplicada a empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento, de todos os portes, incluindo as empresas públicas.

Os requisitos para obtenção da SA 8000 versam sobre:

- trabalho infantil;
- trabalho forçado;
- saúde e segurança;
- direito de associação e negociação coletiva;
- discriminação;
- práticas disciplinares;
- horário de trabalho;
- remuneração;
- sistema de gestão.

Primeiro padrão internacional, a AA 1000 foi lançada em 1999, não possuindo ainda formatação definitiva. Seu aparecimento teve como principal promotor o *Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)*, de Londres, responsável pelo seu aperfeiçoamento e divulgação.

Muito embora seja um padrão, a AA 1000 não é uma certificação social, mas um instrumento que leva em consideração as diferenças entre as organizações, servindo para indicar às organizações como alcançar as metas de responsabilidade social. A adoção da AA 1000 implica redefinição de valores, o desenvolvimento de metas de desempenho ético e social, a avaliação e a comunicação dos resultados alcançados. Essa norma foi desenvolvida tendo como fundamento o diálogo entre a

organização e seus *stakeholders*, muito embora ainda não apresente procedimentos claros e sistematizados sobre como fazê-lo, cabendo a cada organização criar seus próprios métodos.

Existe ainda a certificação pela ISO 14000, cujo principal foco de atuação diz respeito à preservação do meio ambiente.

Melo Neto e Froes (2001) ressaltam que todos os modelos descritos constituem uma certificação social parcial, pois não incluem questões como ética, auto-estima dos funcionários, relações com clientes, fornecedores, governo, sociedade e comunidade, compromissos sociais, gestão de ações, projetos sociais e muitas outras questões. Eles esperam que uma nova norma, a ISO 18000, possa abranger todos esses aspectos.

Assim, numa sociedade em que o Estado do Bem-Estar Social foi banido, é necessária a implantação de novas normas para que o mínimo de direitos do trabalhador e da sociedade sejam respeitados.

### **2.7.3 Programa de voluntariado empresarial**

Um voluntário se caracteriza por ser uma pessoa que se oferece espontaneamente, sem qualquer retorno financeiro, para trabalhar em favor de uma comunidade ou uma causa que vise ao bem-estar social.

Segundo Wild,

[...] um programa de voluntariado empresarial é qualquer forma de apoio formal ou organizado de uma empresa a empregados ou aposentados que desejam servir, voluntariamente, uma comunidade, com seu tempo e habilidades (WILD, *apud* FISCHER, FALCONER, 2001, p. 16).

Analisando os resultados da pesquisa “Voluntariado Empresarial, Estratégias de Empresas no Brasil”, realizada pelo Centro de Estudos em Administração no Terceiro Setor (CEATS), Fischer e Falconer (2001) chegaram às seguintes conclusões:

- das empresas entrevistadas: 48% garantiram que seus funcionários realizavam algum tipo de trabalho voluntário; 17% que o voluntariado

- ocorria em horário de trabalho e 16% que contava com uma área ou uma pessoa responsável pela promoção do voluntariado;
- quanto maior a empresa, no tocante ao número de funcionários, maior o envolvimento em atividades sociais e programas de voluntariado;
  - entidades públicas e privadas, nacionais ou multinacionais, têm maneiras próprias de atuação social;
  - enquanto as indústrias têm preferência por investirem em projetos nas áreas de saúde e educação, o comércio privilegia investimentos em áreas de arte e cultura, e em outras áreas em que a indústria praticamente não atua, como a defesa de direitos;
  - a principal prioridade social das empresas brasileiras são as crianças e os adolescentes;
  - entre as formas de estimular o voluntariado, além da dispensa do funcionário em horário de trabalho, encontra-se a doação de recursos a projetos em que os funcionários são voluntários, o estímulo ao envolvimento e à coordenação da criação de grupos de voluntários;
  - a maioria dos participantes da pesquisa (mais de 70%) admite que o programa de voluntariado melhora a imagem institucional da empresa e sua relação com a comunidade, além de melhorar as condições de vida da comunidade, que desenvolve conhecimentos, técnicas e habilidades que seus empregados poderão usar nas suas atividades na empresa. Contudo, apenas 9% afirmaram que o voluntariado aumenta a motivação e a produtividade e 8% acreditam que o programa de voluntariado tem uma relação custo-benefício negativa para a empresa;
  - o voluntariado é um instrumento inovador de gestão de recursos humanos;
  - o voluntariado empresarial faz bem para as empresas.

Para Garay (2001), a adoção de programa de voluntariado motivada por estratégia da empresa, diferencia-se daquela feita por modismo, por apresentar coerência entre os valores individuais, os valores da empresa e os objetivos estratégicos. Essa coerência está expressa nas políticas e nas ações da empresa, muito mais do que no discurso utilizado, implicando respeito aos públicos internos e externos e incorporação dos interesses desses públicos no planejamento de suas atividades.

#### **2.7.4 Doações e contribuições**

Filantropia é um termo que está associado a ações de caridade, como contribuições sociais, doações de recursos ou de produtos manufaturados pelas próprias empresas.

Como ressaltam Meregé e Alves (2001), o caráter da sociedade civil brasileira, ao enxergar seus direitos como “dádivas” da elite, favorece políticas de assistencialismo e caridade. A cultura patrimonialista do empresariado nacional e o passado envolvendo regimes autoritários, que defendia seus interesses diretamente com o poder governamental constituído, tornou o empresário avesso à política e pouco solidário, seja com seus pares, seja com os demais grupos da sociedade (KAPAZ, *apud* MEREGÉ; ALVES, 2001).

Segundo Kanitz (2001), as 500 maiores empresas brasileiras doam cerca de 300 milhões de dólares para entidades beneficentes, números ínfimos, se comparados com os padrões internacionais. Contudo, conforme demonstrou pesquisa realizada pelo IPEA, em 2001, em empresas do Sudeste, do Sul e do Nordeste, essa é a prática mais comum no Brasil. Peliano, coordenadora da pesquisa, aponta um movimento crescente de conscientização entre os empresários que procuram ir além de doações ocasionais, mostrando interesse na participação ativa em projetos sociais, grandes e bem estruturados.

De caráter assistencialista, a doação de recursos e produtos sofre críticas (TOMEI; COUTINHO, 2002; CABRAL, 2002). É uma prática que não promove laços de cumplicidade e transparência com a comunidade. A exemplo do que já foi exposto anteriormente, os detentores do capital acreditam que podem se colocar a margem da questão social, ainda que gerada por seus próprio interesses e ações.

#### **2.7.5 Investimento em projetos sociais**

Conforme Machado Filho (2002), as empresas podem desenvolver suas ações sociais de acordo com três alternativas:

- A empresa internaliza as atividades, operacionalizando diretamente os projetos sociais: esta alternativa está mais relacionada com ações de responsabilidade social específicas, em função do tipo e do local onde elas se desenvolvem, tendo relacionamento direto ou interligado com as atividades fins da empresa, por exemplo: ação ambiental de correção ou prevenção de danos ambientais. Pode, também, estar associada a uma ação intimamente ligada às atividades e a performance empresarial, como as dirigidas aos próprios funcionários. Esta alternativa ainda pode ser utilizada quando se deseja associar determinada prática de responsabilidade social à empresa e ao seu negócio.
- A empresa desenvolve ações sociais por meio de outra organização sob seu controle: nesta alternativa, em geral, cria-se uma empresa do Terceiro Setor, cuja mantenedora é a empresa patrocinadora, para desenvolver as ações de responsabilidade social. Nesse caso, muitas vezes, as ações não têm ligação direta com a atividade fim da empresa, podendo ser, contudo, utilizada para associar determinada prática de responsabilidade social à sua imagem. A empresa mantenedora é quem exerce o controle sobre os rumos e ações da empresa do Terceiro Setor patrocinada.
- A empresa desenvolve ações sociais por meio de parcerias com outras organizações, sem operacionalizar diretamente as atividades: esta alternativa pode envolver apenas doações a empresas que realizam as ações de responsabilidade social, como podem incluir contratos de parceria e outras formas de atuação direta ou indireta.

## 2.8 CRÍTICAS DIRIGIDAS AO MODELO E A ALGUMAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL VIGENTES NO MERCADO

De acordo com Alvarez (2003), caminha-se para um consenso que admite a responsabilidade social das empresas, incitando-as a adotarem e promoverem práticas mais éticas em seu interior; tornarem-se mais transparentes; demandarem mais transparência do setor público; promoverem e apoiarem o surgimento de instituições públicas, privadas e da sociedade civil, e também que lutem em favor de valores éticos, da transparência e contra a corrupção.

Nesse sentido é que se discute a responsabilidade social. Contudo, o que tem sido adotado e praticado pelas empresas efetivamente se encaixa dentro do discurso de ética e transparência? A sociedade coloca suas críticas ao modelo utilizado e a algumas práticas adotadas, como as que se passa a relatar. Neste tópico, procurou-se buscar as críticas com alguns agentes sociais e não no meio acadêmico, uma vez que a intenção é dar ênfase à percepção da prática da responsabilidade com a sociedade.

Cortez (2003, p. 1), com relação aos Balanços Sociais publicados no Brasil, dispara: “[...] a maioria é discursiva e enganosa, com maior brilho no texto publicitário do que no conteúdo das ações realizadas”. Atendimento à legalidade, obrigações mínimas com o produto ofertado ao consumidor, medidas e compromissos decorrentes de ações ou processos ambientais, ações exigidas pelo EIA/RIMA: tudo isso é colocado como atitudes louváveis de responsabilidade social quando, em verdade, é o mínimo que se exige de uma empresa: observação das leis vigentes, qualidade mínima do produto, atendimento a sentenças judiciais, etc.

Cortez (2002) ainda coloca que ações ínfimas, como concessão de poucas bolsas de estudos a estudantes carentes, não significam grande compromisso social. Segundo ele, não se segue um modelo mínimo de Balanço Social, como o recomendado pelo IBASE, o que muitas vezes resulta em sua utilização como mero instrumento de promoção social.

A visão assistencialista da maioria das empresas brasileiras, pois apenas algumas poucas adotam a responsabilidade social como “[...] instrumento para condução de seus negócios”, e a falta de distinção entre responsabilidade social e Terceiro Setor são críticas levantadas por Gonzalez (*apud* SAFATLE, 2004, p. 11). Ele acredita que a responsabilidade social da empresa deve ser guiada pela busca da sustentabilidade comercial, social e ambiental.

Safatle (2004) coloca que, no Brasil, a responsabilidade social ainda é vista como ferramenta de gestão, devendo ser incorporada em todas as etapas da produção da empresa, na administração e em seus relacionamentos. Ela critica a forma



compartimentalizada como é tratada a responsabilidade social nas empresas, que separam os assuntos por departamentos que não se comunicam.

Por seu turno, Amoroso (2003) entende que nenhum setor sozinho tem estrutura para resolver os problemas sociais. Ele acredita que é necessário o desenvolvimento pelo Governo de uma política de relacionamento com o empresariado e com o Terceiro Setor, numa coordenação de esforços para a promoção do bem-estar social, o resgate da cidadania e o respeito ao meio ambiente, pois não se pode pensar em uma política social sem engajamento da sociedade. Do mesmo modo, o Terceiro Setor não pode adotar posturas isolacionistas, garantindo sua legitimidade e sustentabilidade por meio de parcerias com instituições governamentais e empresas. Ele ainda incita o empresariado a investir em uma postura verdadeiramente ética e transparente para cumprir seu papel social. Concluindo, conclama que, no que tange à responsabilidade social, faça-se menos *marketing* e mais ações.

Na tentativa de expor as contradições entre o discurso e a prática das empresas no que diz respeito à responsabilidade social, Cabral (2002) coloca que muitas empresas são orientadas a se apresentarem como socialmente responsáveis para o seu mercado consumidor a fim de venderem seus produtos. Ele questiona a eficácia de determinadas ajudas à comunidade e aos funcionários, quando o peso da propaganda é muito maior do que o que se realmente faz. Ele alega que a falta de transparência nos investimentos realizados pelas grandes empresas encobre a inexpressividade das ações sociais. Ressalta ainda que, algumas vezes, a relevância dessas contribuições fica aquém das isenções de tributos, das doações de infra-estrutura de implantação pelo Estado e do resultado obtido pela preferência por aquisição de seus produtos e serviços.

Merege e Alves (2001) destacam a falta de formação dos empresários e gestores públicos no Brasil com relação à administração de organizações do Terceiro Setor. Para eles, as iniciativas relativas a ações sociais ainda se mostram tímidas ante o potencial de desenvolvimento da filantropia empresarial no Brasil. Em vista disso, eles propõem a intervenção da universidade na formação e cristalização de uma consciência filantrópica no meio empresarial brasileiro.

A falta de controle sobre as destinações dos investimentos sociais deixa dúvidas quanto à sua validade, conforme critica Giosa (2003). Ele defende um acompanhamento da aplicação de recursos em ações de responsabilidade social “[...] à luz de um projeto social pré estabelecido [sic], com metodologia, recursos definidos, alcance das ações” (p. 1-2), ou seja, de uma forma que deixe mais transparente os benefícios sociais das ações praticadas. Para tanto, propõe um acordo entre os entes da Federação – União, Estados e Municípios – por meio de leis de incentivos fiscais às empresas que basearem suas ações em programas socialmente responsáveis.

Kanitz (2001) descreve assim as etapas de “grande parte” das empresas brasileiras que possuem uma política filantrópica: pequeno recurso previsto em orçamento; seguidas negativas a pedidos de recursos; concessão de recursos de acordo com conveniências políticas ou comerciais: “[...] à filha do prefeito, ao líder dos vereadores e ou a irmã de seu maior cliente” (p. 1). Fica na empresa, nos seus dirigentes e nos acionistas, a sensação de desperdício de recursos que em nada colabora para a resolução dos problemas sociais.

Assim, Kanitz elege aquilo que denomina “filantropia estratégica” como a melhor estratégia para que as empresas causem o máximo de impacto na comunidade com um mínimo de recursos. “Filantropia estratégica”, em sua visão, é o investimento em ações sociais. Ele ainda enumera alguns segredos para a escolha de uma boa estratégia e seu tempo de duração. Como retorno, ele coloca que, além de uma visão social positiva com o público consumidor, fornecedores e clientes, os funcionários da empresa se sentirão mais orgulhosos de trabalharem para a empresa e serão mais produtivos; seus clientes ficarão felizes por consumirem seus produtos; seu *market share* poderá crescer em relação às empresas que não apóiam investimentos sociais.

Percebe-se que, tanto no meio empresarial como na sociedade como um todo, existe uma certa confusão entre responsabilidade social e filantropia, como se pode notar em alguns artigos, como os de Alves e Merege (2001), Giosa (2002), Kanitz (2001). Deve-se ressaltar que o fundamento da responsabilidade social não se

encontra reduzido a apoiar e investir em projetos, programas e ações de natureza social ou ambiental. Transparência e ética são mais do que um conjunto de ações planejadas para melhorarem a imagem da empresa e garantirem sua sobrevivência. É preciso que se reflita a respeito do mundo que se deseja construir.

Muitas outras críticas podem ser levantadas com relação ao tema, cabendo o incentivo a novos estudos que possam relacionar se as críticas aqui elencadas, e outras tantas que não o foram, são pertinentes ou não e o que se pode fazer para que a prática e o modelo possam ser aperfeiçoados.

## 2.9 SERÁ QUE A RESPONSABILIDADE SOCIAL É PARA AS EMPRESAS APENAS UM CONDICIONAMENTO OPERACIONAL À SKINNER?

Uma questão que pode ser colocada é que essa adoção de práticas e instrumentos pelo mercado acaba por dissoar da noção de responsabilidade, que pressupõe um sujeito livre, consciente e intencionado para a prática de um ato. À medida em que tais comportamentos são entedidos, por parte da empresa, como impostos pelo mercado, pode-se suspeitar de que, na verdade, ocorre um condicionamento operacional tal como o descrito por Skinner.

Segundo Skinner (1983), muitas práticas sociais essenciais ao bem-estar da espécie humana envolvem o controle de uma pessoa por outra. Ninguém que tenha qualquer interesse pelas realizações humanas pode suprimir tais práticas. Daí o desafio não está em libertar os homens do controle, mas analisar e modificar os diversos tipos de controle aos quais se encontram submetidos.

O comportamento se dá sobre o ambiente para produzir conseqüências e pode ser estudado por meio de arranjos ambientais aos quais conseqüências específicas estejam condicionadas. As contingências assumem funções explicativas que antes eram atribuídas a personalidades, estados de espírito, traços de caráter, propósitos e intenções. Portanto, quem pretende impor determinado comportamento sobre outras pessoas, na maioria das vezes, manipula o ambiente a fim de obter o padrão de comportamento desejado. Quando um dado comportamento é seguido por uma

determinada conseqüência, aumenta a possibilidade de se repetir. A conseqüência que produz tal efeito é dita reforço.

O reforço pode ser positivo ou negativo, conforme estimule ou não determinado comportamento. Tendemos a valorizar um comportamento somente se ele for mais do que meramente louvável, recompensando um comportamento desejado e punindo um comportamento indesejado. Assim, Skinner acredita no desenvolvimento do que ele chama de “tecnologia do comportamento”, que possibilitaria a modelagem ou condicionamento das ações por meio de reforços positivos e negativos.

Então, ao adotar um comportamento imposto pelo mercado, o qual, atualmente, exige um comportamento que possa ser considerado como socialmente responsável, algumas empresas podem simplesmente estar reagindo a um estímulo. Para que possam ser realmente consideradas responsáveis, é preciso que se saiba se elas realmente o fazem de forma livre, consciente e intencional.

## 2.10 QUAL O PERFIL DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO BRASIL?

Pesquisa realizada em vinte países pela *Environics International*, com 20,9 mil consumidores levantando dados sobre responsabilidade social, indicou que as pessoas querem muito mais das empresas do que gerar lucros e empregos e pagar impostos. Os resultados dessa pesquisa no Brasil indicaram a responsabilidade com a sociedade (48%) e práticas de trabalho e impacto ambiental (46%) como fatores que causam impressões favoráveis no consumidor com relação às empresas, e sua ausência pode ser vista como fator negativo (EMPRESA..., 2001).

Em janeiro de 2001, foi feito o segundo levantamento da pesquisa Atuação Social das Empresas – Percepção do Consumidor, realizada pelo Indicador Pesquisa de Mercado e pelo jornal Valor, em parceria com o Instituto Ethos. Após serem ouvidos 1.002 brasileiros de onze regiões metropolitanas, chegaram aos seguintes resultados: 63% dos entrevistados julgam se uma empresa é boa ou ruim levando em conta o tratamento dispensado aos funcionários e a ética na condução dos

negócios. Ao serem indagados sobre o papel das empresas, 31% consideraram que elas devem gerar lucro, pagar impostos, gerar empregos e cumprir as leis. Contudo, dois terços acreditam que essas funções são insuficientes: 35% acham que, além dessas funções, elas devem estabelecer padrões éticos mais avançados, indo além do que determina a lei, agindo ativamente na construção de uma sociedade melhor; 31% pensam que elas devem ter um padrão de comportamento entre esses dois pontos de vistas diferentes (EMPRESA..., 2001).

Outro importante resultado da pesquisa, nas palavras de Olsén, diretor do Indicador, é que 80% dos entrevistados acreditam que a melhor forma de as empresas serem socialmente responsáveis é sendo lucrativas, pois isso significa segurança nos empregos e impostos pagos em benefício da sociedade.

Em 2001, foi atualizada a pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), sobre a Ação Social das Empresas, nas Regiões Nordeste, Sudeste e Sul. De acordo com os resultados, à medida que uma empresa cresce de porte, cresce sua participação em ações em benefício da comunidade. O percentual de empresas que não executa qualquer espécie de ação social é de 16% no Sudeste; 19% no Nordeste, 34% na Região Sul (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2001).

O Sudeste se apresentou como a região que mais aplica recursos, tanto em valor como em percentual. O total de recursos aplicados pelas empresas do Sudeste em ações sociais representava 30% do total dos gastos efetuados pelo Governo Federal com a região, excluindo-se os referentes à Previdência Social. No Nordeste, esse percentual equivale a aproximadamente 4%, e, no Sul, a 7%.

No Nordeste, independente do tamanho da empresa, 71% dos empresários manifestaram intenção de ampliar seus investimentos em ações comunitárias, sendo descartada de antemão por apenas 7%. No Sudeste, aumentar esses investimentos é o desejo de mais de um terço dos empresários. A intenção aumenta de acordo com o tamanho da empresa. No Sul, metade das empresas de maior porte manifesta intenção de ampliar os investimentos, enquanto a outra metade se

encontra indecisa. Do total dos empresários dessa Região, 20% manifestaram intenção de ampliar seus investimentos para o atendimento da comunidade.

A pesquisa também aponta que, em geral, os incentivos fiscais não estimulam a promoção de investimentos sociais e predominam nas três regiões as ações de assistência social, como doações e apoio a projetos assistenciais. Ao contrário do que se pensava, a educação não é foco prioritário das empresas, ficando em quinto lugar no Nordeste e no Sudeste e em terceiro no Sul.

As ações no Sul e no Nordeste se voltam mais para o atendimento da comunidade em geral, 70% e 80%, respectivamente. Já no Sudeste, 63% das ações são dirigidas para a infância. A pesquisa ressalta, contudo, que as crianças são um dos principais alvos dos empresários das Regiões Sul e Nordeste.

Outro fato constatado é que a participação dos empregados nas atividades sociais promovidas pelas empresas é baixa, com 38% na Região Sul, 36% na Região Sudeste e, apenas, 15% na Região Nordeste. A pesquisa indica que é fundamental que ocorra o incentivo dos empregadores para que se altere esse quadro.

Com relação à divulgação das atividades sociais, poucas empresas declararam utilizar algum meio de comunicação para lhes dar publicidade, e as que fazem direcionam as comunicações ao público interno. As razões alegadas foram dar preferência ao uso dos recursos disponíveis nas próprias ações, o custo elevado da divulgação, em especial para as microempresas, e o receio de ampliar as demandas das comunidades por mais recursos.

A pesquisa ainda aponta que 61% dos empresários do Sudeste, 72% do Nordeste e 58% do Sul mostraram a percepção de que “ajudar traz satisfação pessoal”. Outras percepções levantadas quanto aos resultados obtidos com as ações empresariais foram de que houve melhoria nas condições de vida dos beneficiários na visão dos empresários do Sudeste e do Sul, enquanto os nordestinos destacaram a melhoria da imagem e da relação das empresas com a comunidade.

No próximo capítulo, serão expostos os meios e os métodos como esta pesquisa foi conduzida a fim de que alcançasse seus objetivos e respondesse ao problema proposto.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, buscou-se informar os procedimentos e opções realizadas pela pesquisadora na condução do trabalho, levando-se em conta suas convicções e posturas e os objetivos a serem alcançados.

#### 3.1 OPÇÃO PARADIGMÁTICA

Em 1979, Burrell e Morgan (*apud* VERGARA, 1991) apresentaram uma proposição dividindo os estudos organizacionais em quatro paradigmas. Essa divisão se fundava na idéia de que as teorias sociais se baseavam numa filosofia de ciência e numa teoria de sociedade, levando em consideração os aspectos sobre a natureza da ciência social, envolvendo as abordagens objetivista-subjetivista, e os aspectos sobre a natureza da sociedade, observando as suposições de ordem e conflito. Os aspectos da divisão proposta não são categóricos. Cada paradigma incorpora as abordagens objetivista e subjetivista, assumindo o debate de conflito e ordem, em maior ou menor grau de intensidade. Os paradigmas foram classificados conforme seus aspectos predominantes, a saber:

- funcionalista: com características predominantemente objetivista, ou seja, mais afeita aos aspectos da estrutura social e de explicação da ordem e do equilíbrio social;
- interpretativo: predominantemente subjetivo, na medida em que o homem e suas ações são seus maiores interesses, além de estar mais preocupado com a regulação social;
- humanismo radical: eminentemente subjetivista, está mais interessado na mudança do que na explicação e manutenção da ordem social, mais preocupado com a libertação do homem das amarras das superestruturas ideológicas impostas pela sociedade;
- estruturalismo radical: sua preocupação maior é com a mudança da sociedade, sob um ponto de vista predominantemente objetivo, ou seja, a partir das estruturas sociais. Os estudos sob este paradigma privilegiam



os conflitos estruturais, na contradição e nos modos de dominação da sociedade.

A proposta desta pesquisa está mais enquadrada dentro do paradigma organizacional do “estruturalismo radical”, uma vez que pretende estudar criticamente a responsabilidade social das empresas, característica eminentemente objetiva, que parte de um aspecto da estrutura social, incorporando o debate sobre a contradição, a dominação e o conflito de interesses no seio da sociedade.

Assim, pode-se dizer que, quanto à ontologia, ou seja, a essência do fenômeno investigado, é uma pesquisa realista, uma vez que trata o fenômeno da responsabilidade social como real dentro de uma estrutura social em que as empresas existem, independentemente da apreciação dos indivíduos. Com relação à epistemologia, caracteriza-se por ser antipositivista, uma vez que o que se busca é uma abordagem crítica, sendo o mundo analisado a partir do ponto de vista do pesquisador e dos entrevistados. Pela sua natureza humana, esta pesquisa se apresenta na forma determinística, acreditando na influência do ambiente e do contexto social sobre as ações das empresas. Por fim, dentro do debate metodológico, pode-se situar esta pesquisa como ideográfica, na medida em que se busca conhecer o fenômeno diretamente do sujeito sob investigação, de primeira mão, no caso, diretamente da empresa investigada.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho se propõe estudar o fenômeno da responsabilidade social. Dentro desse contexto, entende-se como ciência uma investigação contínua, que a todo tempo se constrói e se reconstrói nas suas teorias e nos seus processos, a fim de tornar o mundo mais compreensível, utilizando um conhecimento sistemático e crítico, por meio de uma metodologia apropriada a cada ramo de fenômeno investigado (KÖCHE, 1997).

A metodologia será aqui entendida como “uma preocupação instrumental” (DEMO, 1987, p. 19), um caminho seguro para guiar os rumos da pesquisa científica.

Considerou-se como pesquisa científica a atividade que busca tornar a realidade compreensível, ou seja, solucionar os problemas propostos por meio de procedimentos sistemáticos e racionais (DEMO, 1987; GIL *et al.*, *apud* ANDRADE, 1997).

Uma vez que se propõe a contribuir para o campo da ciência administrativa no desenvolvimento do conceito e da definição de responsabilidade social da empresa, esta pesquisa pode ser classificada como aplicada. A investigação aqui proposta pretende subsidiar a formulação de políticas e estratégias de organizações interessadas em se tornarem socialmente responsáveis (CASTRO, 1977).

Por seus objetivos, a intenção é de que ela seja uma pesquisa descritiva (ANDRADE, 1997), na medida em que busca mapear o tema da responsabilidade social, tal como ele se apresenta atualmente.

Quanto aos procedimentos, é uma pesquisa bibliográfica, tendo em vista que utiliza livros, artigos e outras publicações que se refiram ao tema abordado. Também é uma pesquisa de campo, uma vez que se pretende pesquisar uma empresa, entrevistando os principais atores na definição e realização das políticas e estratégias da organização.

A pesquisa utiliza uma abordagem de análise qualitativa, procurando captar a percepção das participantes do fenômeno objeto de estudo, o que consideramos ser essencial para o entendimento da responsabilidade social.

### **3.2.1 Técnica de pesquisa utilizada**

Técnica de pesquisa é um conjunto de regras específicas, mais diretamente relacionadas com a coleta de dados, com a parte prática da pesquisa (ANDRADE, 1997), um processo definido e delimitado na persecução de conhecimentos úteis (ARAÚJO, 1993). As técnicas são mais restritas que os métodos, sendo específicas para cada ciência (exemplo: entrevista, questionário). Já o método pode servir a várias ciências (exemplo: método quantitativo).

Para estudar o fenômeno da responsabilidade social na empresa, utilizar-se-á como técnica de pesquisa o “estudo de caso” em uma empresa com fins lucrativos, que há alguns anos recebeu uma premiação relativa à implantação de programa de responsabilidade social. A escolha dessa entidade se deu em razão da facilidade de obtenção de autorização para a realização da pesquisa.

Para Yin (2003, p. 32), o “estudo de caso”

É uma investigação empírica que

- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
- Os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Yin (2003) ainda chama a atenção para o fato de o estudo de caso se basear em mais de uma fonte de evidência.

A escolha pelo uso do “estudo de caso” recai sobre o fato de ele permitir “[...] a descoberta de relações que não seriam encontradas e outra forma” (CAMPOMAR, 1991, p. 96), possibilitando conhecer a natureza ética das relações da organização estudada com a sociedade em que está inserida, com os funcionários, com a comunidade a que serve, com o meio-ambiente, com seus parceiros, entre outros.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Tendo como fundamento da responsabilidade social o comportamento ético da empresa com seus *stakeholders*, buscou-se, justamente, levantar dados por meio de entrevistas a fornecedores, clientes, funcionários, estagiários, sócios, dirigentes e membros da comunidade médica e farmacêutica que se relacionavam com a empresa.

Por se tratar de um estudo eminentemente qualitativo, não se usou a amostra probabilística, pois o objetivo não era a generalização dos resultados e sim sua análise.

Foram entrevistados todos os sócios e os diretores da empresa. Quanto aos demais *stakeholders*, o número de entrevistados de cada grupo poderá variar, conforme as informações forem se tornando repetitivas.

A intenção foi entrevistar todas as pessoas que puderam ser entendidas como pessoas-chave na obtenção de informações, utilizando-se o critério de intencionalidade. Quando isso não foi possível, utilizou-se o critério de acessibilidade.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de:

- pesquisa bibliográfica, utilizando-se livros, jornais, teses, artigos de jornais e artigos científicos, dicionários;
- pesquisa documental, na medida em que se fez um levantamento da regularidade fiscal da empresa. Também se pesquisou situação referente a ações trabalhistas, dentro do âmbito do Espírito Santo, e outras demandas judiciais no Tribunal de Justiça do Estado, no Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça e no Tribunal Regional Federal. Foram analisados os documentos constitutivos da empresa e suas alterações, bem como todos os outros que foram disponibilizados;
- pesquisa de campo, com entrevistas semi-estruturadas aos sujeitos da pesquisa.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo das comunicações. As comunicações analisadas foram as entrevistas e os documentos da empresa escolhida.

Por sua definição, a análise de conteúdo é

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Muito embora esse conjunto de técnicas tenha nascido e se desenvolvido sob a égide da mensuração da frequência, a partir dos anos 60, passa-se a admitir o uso de técnicas qualitativas, nas quais a significação do conteúdo se encontra na especificidade de cada um de seus elementos e na significação das relações entre eles (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Segundo Bardin (1977), atualmente a análise de conteúdo está se tornando cada vez mais sutil, com o objetivo de ultrapassar a incerteza e enriquecer a leitura que se faz da comunicação analisada. Colocando de outra forma, pode-se dizer que uma função se refere à verificação das hipóteses ou questões e a outra diz respeito à descoberta do que está escondido por detrás dos conteúdos manifestos (GOMES, 2001). A escolha que se fez por esse método de análise relaciona-se, principalmente, com a intenção de se descobrir o que está subjacente à comunicação da empresa escolhida.

Laville e Dione (1999) descrevem três estratégias de análise e interpretação qualitativas: o emparelhamento, a análise histórica e a construção iterativa de uma explicação. Nesse aspecto, optou-se pela abordagem do emparelhamento, uma vez que o que se busca é a comparação dos dados coletados com o que se encontra vigente na teoria organizacional acerca da responsabilidade social.

### 3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Tendo em vista limitações orçamentárias e de tempo, optou-se por estudar uma única empresa dentro do tema de responsabilidade social. Daí, por tratar-se de estudo de caso, muito embora as análises e os resultados não sejam válidos para a população das empresas, eles poderão ser utilizados para a expansão e a generalização da teoria referente ao tema, de acordo com o que ensina Yin (2003), servindo como balizadora.

Optou-se pela entrevista como uma das formas de coleta de dados, tendo em vista sua flexibilidade e a possibilidade de obtenção informações por meio da expressão corporal, do tom de voz e da forma como se responde às questões. Como ensina Gil (1999), muito embora seja uma técnica muito rica na obtenção de informações, ela pode ser viciada pelas opiniões pessoais do entrevistador, pois a própria figura do entrevistador pode influenciar o entrevistado. Além de depender muito das habilidades do entrevistador em sua condução, muitas vezes pode ocorrer que as respostas obtidas não espelhem a verdade, ou mesmo que o entrevistado não compreenda as questões que lhe são postas. Procurou-se contornar tais dificuldades por meio de um planejamento cuidadoso das entrevistas realizadas.

## 4 A EMPRESA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Trata-se de uma empresa do setor farmacêutico, familiar, fundada em 1980, tendo apenas dois sócios, amigos desde a época em que cursavam a faculdade. Ambos possuem participações iguais, sendo uma sócia fundadora e outro que entrou em 1984. Eles são farmacêuticos e atuam como dirigentes: uma como diretora executiva e outro como diretor técnico.

A empresa é uma das primeiras farmácias de manipulação no Espírito Santo. Na época de sua fundação, ainda não havia mercado para medicamentos manipulados no Estado. Assim, a estratégia utilizada para criar a demanda foi a de visitar médicos, apresentando as vantagens do tratamento personalizado, por meio da manipulação, como uma opção de prescrição.

Atualmente, tem como atividades operacionais a produção de fórmulas manipuladas farmacêuticas alopáticas, homeopáticas e cosméticas; e o comércio de produtos naturais, cosméticos e medicamentos industrializados.

Seu faturamento fiscal registrado no exercício de 2003 foi de R\$ 3.563.574,92, equivalente a R\$ 296.964,58/mês. Com esse resultado, as vendas registradas permaneceram estáveis, em comparação com o exercício de 2002, quando as vendas registradas ficaram em R\$ 3.573.400,69.

Segundo informações referentes a setembro de 2004, possuía 165 postos de trabalho assim distribuídos:

- 134 funcionários,
- 25 estagiários, sendo quatro remunerados;
- 06 prestadores de serviços, responsáveis pelos serviços de entrega e limpeza.

A empresa se orgulha de ser a primeira farmácia de manipulação no Estado a conquistar o Selo de Qualidade da Associação Nacional de Farmacêuticos Proprietários das Farmácias Magistrais (Anfamag) e a obter a certificação pela ISO 9002, em 1999.

#### 4.2 ESTRUTURA DA EMPRESA

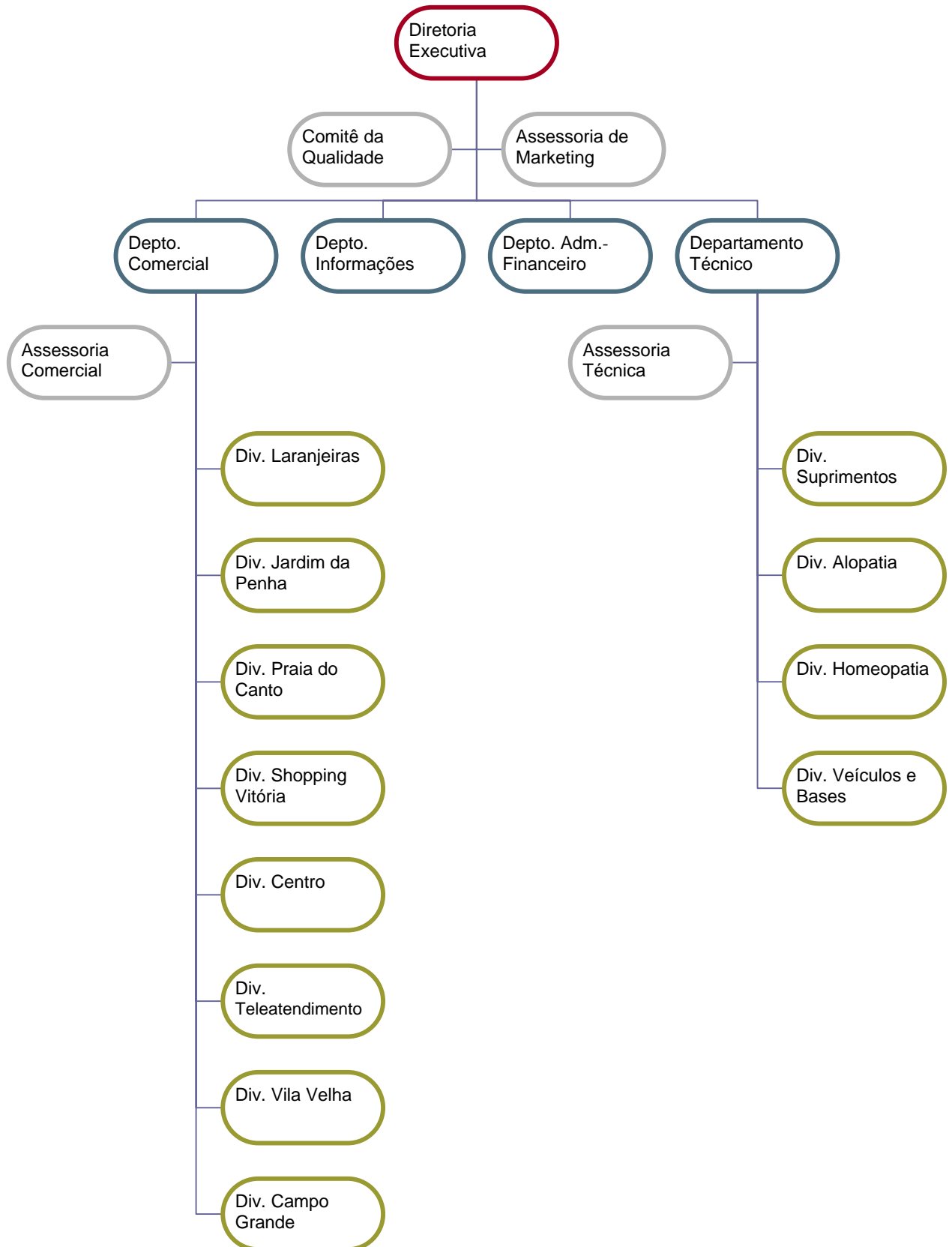
A empresa conta com uma diretoria executiva, composta por um diretor administrativo e um diretor técnico. O diretor administrativo é responsável pela parte administrativa, financeira, comercial e de *marketing*. A ela encontram-se subordinados as gerências dos departamentos administrativo-financeiro e de informações e o assessor comercial. Também responde diretamente pelo departamento comercial.

Já o diretor técnico é responsável pelo departamento técnico, ou seja, pela área técnica e produtiva. A ele encontra-se subordinado o assessor técnico que, na verdade, é um gerente de departamento. O diretor também participa diretamente no processo de divulgação científica, escolhendo artigos e matérias a serem divulgadas, muito embora seja um setor do departamento comercial, sob subordinação direta do diretor administrativo.

A diretoria executiva conta com o apoio do comitê da qualidade – formado por um assistente da qualidade, pelos gerentes de departamento e pelos assessores – e de uma assessoria de *marketing*, serviço desempenhado por uma empresa de prestação de serviços.

A empresa conta com dois gerentes de departamentos, o administrativo-financeiro e o de informações, responsável pela informática da empresa. Dos dois assessores, um, na verdade, tem atribuições de gerente do departamento de produção, sendo o outro responsável por pesquisas e análises de mercado, assessorando a parte comercial em suas estratégias e direcionamentos. A divisão administrativa está descrita no Organograma da Empresa, conforme figura 1.





**Figura 1-** Organograma da Empresa

**Fonte:** A Empresa

Suas instalações compreendem a Sede Administrativa e Técnico-Científica, o Laboratório de Manipulação Alopática, o Laboratório de Manipulação Homeopática, o Laboratório de Bases e Veículos, o Laboratório de Controle de Qualidade, a Central de Teleatendimento e a Sede Social. Possui também uma rede de oito lojas:

- Vitória: Centro, Praia do Canto, Jardim da Penha e *Shopping* Vitória;
- Vila Velha: Centro;
- Cariacica: Campo Grande;
- Serra: Laranjeiras;
- Cachoeiro de Itapemirim (franquia).

A sede administrativa, os almoxarifados, os laboratórios que atendem os municípios de Vitória, Cariacica e Serra estão situados no Centro de Vitória, em cinco locais diferentes, embora todos na mesma rua. Tal fato se deve ao tamanho e à idade dos imóveis, uma vez que, à medida que a empresa crescia, novos imóveis eram adquiridos no Centro de Vitória.

A loja de Vila Velha conta com o único laboratório de homeopatia da rede, além de possuir laboratórios anexos que suprem a loja local, a que possui maior número de manipulações de fórmulas na empresa.

Os gerentes de loja são todos farmacêuticos, desenvolvendo, ao mesmo tempo, as funções de gerente e de farmacêutico responsável.

A empresa ainda conta com um gerente farmacêutico nos laboratórios (homeopatia, capsulação e manipulação) anexos à loja de Vila Velha, e outro gerente farmacêutico no laboratório de Veículos e Bases, anexo à loja de Laranjeiras. Os gerentes farmacêuticos estão subordinados ao departamento de produção.

Atualmente, a empresa conta com uma franquia em Cachoeiro de Itapemirim, onde ex-funcionários constituíram uma empresa própria e obtiveram autorização para utilizar o nome da empresa, sujeitando-se a utilizar os mesmos processos produtivos utilizados por ela e com a sua supervisão.

### 4.3 AÇÕES VOLTADAS PARA A COMUNIDADE

A empresa procura realizar suas ações sociais diretamente, sempre circunscrevendo a sua atuação à área de saúde. Assim, ela desenvolveu dois campos de ação: com a comunidade científica e com a sociedade em geral.

#### 4.3.1 Ações voltadas para a comunidade científica

Dentre os trabalhos realizados na comunidade científica, podem-se enumerar os seguintes:

- Prêmio Saúde – com uma única versão até agora, realizada em 1990, buscava incentivar e valorizar pesquisas na área biomédica. No momento, está em estudo uma nova edição do prêmio;
- Jornal “X” – levando o nome da empresa, foi lançado há quinze anos e apresenta informações sobre acontecimentos de interesse da comunidade médica, como eventos, trabalhos científicos, dicas de saúde, parcerias e indicador profissional. Sua tiragem atual é de cinco mil exemplares por trimestre;
- Divulgação Científica – por meio de sua equipe de propagandistas-divulgadores, levam informações sobre substâncias, medicamentos e serviços comercializados. São resenhas, resumos ou artigos científicos na íntegra que são repassados aos prescritores. São realizadas visitas a cerca de mil prescritores cadastrados;
- Cursos e Palestras – promove regularmente cursos e palestras ministrados por profissionais de renome nacional no meio médico;
- Centro de Estudos – também levando o nome da empresa, foi inaugurado em maio de 2000, funcionando no Hospital Santa Casa de Misericórdia de Vitória. A empresa fez doações de equipamentos para o espaço de pesquisa ginecológica, disponível para médicos, residentes e acadêmicos;
- Tese de Mestrado – doação de medicação a pesquisa de mestrado realizada por médico que estuda os efeitos benéficos e adversos da Teoria da Reposição Hormonal do Climatério. Durante todo o período do tratamento (200 dias), a empresa forneceu a medicação a 120 pacientes.

### 4.3.2 Ações voltadas para a comunidade em geral

Com relação aos trabalhos destinados à comunidade em geral, podem ser citados:

- SOS Saúde Pública – essa campanha consistiu em apresentar *flashes* diários numa rede de televisão local, sobre trabalhos de profissionais de diversas áreas de saúde, informando a comunidade sobre temas como: câncer de pele, AIDS, micoses, desnutrição, entre outros;
- Guia Saúde – publicado aos domingos, num período de três meses, era feito em parceria com a Associação Médica do Espírito Santo (AMES);
- Portadores de Deficiência Física – há dez anos, a empresa emprega, em um setor de produção, pessoas com deficiência auditiva ou de fala. Esses profissionais possuem grande capacidade de concentração e boa produtividade. Nos treinamentos, recorre-se a um tradutor da linguagem de sinais para a comunicação;
- Parcerias e Doações – a empresa faz doações de medicamentos a órgãos e instituições de saúde, com as quais firma parcerias. Essas parcerias envolvem hospitais públicos, ONGs, hospitais filantrópicos e o abrigo para a população de rua de Vitória;
- PAP Carente (Programa de Apoio ao Paciente Carente) – são entregues, mensalmente, cartões de desconto de 50% sobre o valor da medicação a pacientes carentes. Essa entrega se faz por meio de médicos e assistentes sociais de hospitais públicos e conveniados aos SUS, instituições religiosas e associações de bairro, todas as instituições parceiras da empresa.

### 4.4 PRÊMIOS CONQUISTADOS

O Prêmio Racine é voltado para empresas que realizam ações que tragam melhorias na qualidade de saúde da população. Ele é conferido pela Racine, uma organização dedicada ao aperfeiçoamento de profissionais e gestão de empresas da área da saúde, oferecendo cursos, treinamentos, consultorias e assessorias. A escolha dos premiados é feita por uma comissão que envolve pessoas das áreas médica,

farmacêutica, de órgãos públicos e de ONGs. A empresa em estudo foi contemplada duas vezes com o Prêmio Racine de Qualidade: em 2000, sendo reconhecida como Empresa Cidadã, e em 2001, pelo Programa de Assistência Farmacêutica Plena.

#### 4.5 CONTEXTO MERCADOLÓGICO DA EMPRESA

Se a empresa foi pioneira na manipulação de medicamentos no Estado, detendo por algum tempo o monopólio no ramo, agora, de acordo com informações dos sócios e dirigentes da empresa, ela enfrenta uma concorrência acirrada, obrigando-a a uma revisão dos custos e das despesas, uma vez que seus produtos, muitas vezes, se mostram com preço de mercado acima da concorrência.

O aumento da concorrência, aliado a uma queda no mercado, sentida a partir de 2003, fez com que o número de fórmulas manipuladas sofresse uma redução, obrigando a empresa a repensar suas diretrizes e formas de atuação. Foi então que ela passou a atuar também como drogaria, numa tentativa de melhorar sua performance econômico-financeira.

Assim, estava previsto o início de trabalhos de consultoria na área de custos e de pessoal, ambos a serem iniciados em novembro de 2004. De acordo com a empresa, os trabalhos a serem desenvolvidos pela consultoria de custos seriam uma revisão completa em todos os processos executados pela empresa, tanto na área produtiva como na administrativa e comercial. Já os trabalhos a serem desenvolvidos pela consultoria de pessoal consistirão em estudar o quadro de pessoal da empresa a fim de identificar se ele se encontra adequado, bem como propor um plano de cargos e salários, ainda inexistente.

## 5 COLETA DE DADOS

### 5.1 DESCRIÇÃO DA COLETA

Conforme ficou estabelecido na metodologia do trabalho, foram realizadas entrevistas, pesquisas a *sites* da *internet* e a documentos da empresa. A seguir, passa-se a descrever como cada uma delas se deu.

### 5.2 PESQUISAS NA *INTERNET*

A fim de obter informações sobre a situação de regularidade fiscal e sobre ações judiciais envolvendo a empresa, em agosto de 2004 foram realizadas pesquisas com os seguintes *sites*:

- Receita Federal: <http://www.receita.fazenda.gov.br>
- Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional: <http://www.pgfn.fazenda.gov.br>
- Secretaria da Fazenda do Estado do Espírito Santo: <http://www.sefa.es.gov.br>
- Prefeitura de Vitória: <http://www.vitoria.es.gov.br>
- Ministério da Previdência e Assistência Social: <http://www.mpas.gov.br>
- Caixa Econômica Federal: <http://www.caixa.gov.br>
- Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa: <http://www.anvisa.gov.br>
- Tribunal Regional do Trabalho – TRT 17ª Região: <http://www.trt17.gov.br>
- Tribunal Regional Federal – TRF 2ª Região – ES: <http://www.trf2.gov.br>
- Tribunal de Justiça do Espírito Santo: <http://www.tj.es.gov.br>
- Superior Tribunal de Justiça: <http://www.stj.gov.br>
- Supremo Tribunal Federal – STF: [http://www. Superior Tribunal de Justiça – STJ: http://www.stf.gov.br](http://www.SuperiorTribunaldeJustica-STJ.gov.br)

Por meio dos quatro primeiros *sites*, buscou-se a emissão das certidões negativas de débitos de tributos federais, estaduais e municipais. Dentre os municípios em que a empresa atua, apenas o município de Vitória oferece esse serviço pela *internet*. Nos *sites* da Previdência Social e da Caixa Econômica Federal, buscaram-

se informações sobre a regularidade da empresa com os recolhimentos das contribuições previdenciárias e do FGTS.

No *site* da Anvisa, investigou-se sobre a existência de autorização para funcionamento da empresa no órgão regulador do setor farmacêutico.

Já os *sites* referentes a órgãos do Poder Judiciário ofereceram informações sobre ações trabalhistas, criminais, tributárias, ambientais e cíveis. Assim, foi possível conhecer melhor as relações da empresa com a sociedade em geral.

### 5.3 DOCUMENTOS E INFORMAÇÕES

A empresa forneceu um portfólio, contando sua história, sua atuação, seus produtos, os prêmios conquistados e as ações desenvolvidas tanto na comunidade científica como na comunidade em geral. Também apresentou seu organograma, cópia de um documento contendo sua política da qualidade e um arquivo magnético com a apresentação do treinamento inicial a novos funcionários. No treinamento inicial, são passadas aos novos funcionários, basicamente, as mesmas informações contidas no portfólio. Também foram obtidas informações por meio do *site* institucional da empresa que complementaram as demais informações.

Em visitas a várias dependências da empresa, foram observadas cópias de alvarás de prefeituras, bem como autorizações de funcionamento fornecidas pela Anvisa.

Buscou-se obter informações no Procon de Vitória, município onde se concentra o maior número de pontos de vendas da empresa. Primeiramente, ao ser consultado sobre a possibilidade de prestar as informações sobre a empresa, o órgão solicitou que fosse encaminhada uma autorização escrita emitida pela própria empresa para a realização da pesquisa, acompanhada de um requerimento do pesquisador solicitando acesso às informações. Após todos os trâmites, o órgão denegou o pedido alegando que as informações possuem caráter sigiloso, muito embora, por intuito científico, a própria empresa já tivesse autorizado o acesso.

## 5.4 ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas no período de setembro a meados de outubro. Inicialmente, as entrevistas estavam planejadas para começarem em agosto, contudo, no mês de agosto, a empresa estava passando por um processo de auditoria interna, como parte dos procedimentos preparatórios para auditoria externa a ser realizada a partir de novembro, tendo em vista manutenção da certificação da ISO.

Assim, foram realizadas vinte e três entrevistas no total: vinte e duas no mês de setembro, até meados de outubro, e uma entrevista, realizada com um médico cuja pesquisa teve apoio da empresa, se deu no final de novembro. Foram entrevistados:

- quatro dirigentes;
- três estagiários;
- quatro fornecedores;
- seis funcionários;
- quatro prescritores;
- dois sócios.

A maior parte delas efetivou-se no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados. Apenas uma fornecedora (prestadora de serviço) e duas estagiárias foram entrevistadas em suas residências. A maioria das entrevistas se viu sujeita a interrupções e vários tipos de ruídos que por vezes dificultaram a transcrição da fala.

O critério adotado para se estabelecer o número de entrevistados para os grupos de funcionários, estagiários, fornecedores e prescritores foi o da repetição de informações. No caso dos sócios, tendo em vista seu número reduzido e a importância dos dois na condução da empresa, ambos foram entrevistados. Com relação aos dirigentes, optou-se por ouvir os principais, ou seja, os gerentes de departamentos e os assessores e um gerente de ponta para melhor entender o que se passa em cada área e assim compreender o funcionamento da empresa.



Foram elaborados roteiros de entrevistas para cada um dos grupos, com exceção dos sócios. As entrevistas foram semi-estruturadas. Para os dirigentes e os funcionários responsáveis pelas divisões de Recursos Humanos e de Suprimentos, iniciou-se com uma entrevista aberta, para que eles pudessem descrever as funções, os trabalhos executados e as diretrizes de cada área com maior liberdade.

#### **5.4.1 Dirigentes**

Com relação aos dirigentes, procurou-se entrevistar os responsáveis pelas diferentes áreas da empresa, a fim de melhor entender as políticas e estratégias da empresa, e um gerente de loja, para um maior conhecimento sobre uma unidade de ponta. Foram entrevistados:

- a gerente do departamento administrativo-financeiro;
- o assessor técnico que, em verdade, é o gerente do departamento de produção;
- o assessor comercial; e
- a gerente da loja de Vila Velha, a maior da rede.

O gerente do departamento de informações, que atua diretamente na área de sistemas e informática, não foi entrevistado tendo em vista informações de que em breve estaria sendo desligado da empresa, o que ocorreu entre o mês de setembro e outubro.

#### **5.4.2 Estagiários**

Por meio de informações na Divisão de Recursos Humanos, teve-se conhecimento de que a empresa possui apenas quatro estagiários remunerados: três deles estudantes de Farmácia e um de *Marketing*. Assim, buscou-se entrevistar pelo menos dois deles, preferencialmente os de Farmácia, pela importância dessa formação para o andamento das atividades da empresa. Foi entrevistada a estagiária do Laboratório de Controle de Qualidade e uma das estagiárias da Divulgação Científica.

A empresa possuía ainda vinte e um estagiários de Farmácia que trabalham nos laboratórios e nas lojas sem remuneração. Eles não estão presos a regimes de horários convencionais, alguns trabalhando somente alguns dias na semana. Apenas uma foi entrevistada, uma vez que suas informações não diferiram muito das prestadas pelas outras entrevistadas.

#### **5.4.3 Fornecedores**

Para a escolha dos entrevistados, foi solicitada uma lista contendo informações sobre fornecedores locais. Segundo foi apurado, a quase totalidade dos fornecedores locais são prestadores de serviços, pessoas físicas e jurídicas, tendo um ou outra empresa que fornece material de expediente, de limpeza e outros produtos periféricos ao processo produtivo. Praticamente, toda matéria-prima para os produtos manipulados vem de São Paulo. Desse modo, por uma questão de acessibilidade, foram entrevistados apenas fornecedores localizados na Região Metropolitana de Vitória.

Os entrevistados foram três prestadores de serviços e um fornecedor material:

- uma prestadora de serviços, pessoa física que atua na área de formatação e configuração das pesquisas de divulgação científica, um grande diferencial apresentado pela empresa em relação ao mercado em que atua;
- o representante da firma de publicidade, que é responsável por todas as peças publicitárias da empresa;
- a representante da firma de contabilidade, que, além da contabilidade, assessora na parte tributária;
- a proprietária de uma firma de comércio de produtos de papelaria e de informática.

#### **5.4.4 Funcionários**

Buscou-se escolher funcionários de todas as áreas, de diversos degraus hierárquicos, com formações acadêmicas variando entre o ensino fundamental a terceiro grau e com tempo de serviço variado na empresa.

Foram entrevistados funcionários desde doze anos a seis meses de empresa para que se pudesse ter acesso a várias percepções através do tempo. As diferenças de hierarquias variaram desde chefe de divisão a faxineira, buscando informações sobre diferenças de tratamento, oportunidades e discriminações. A diversidade de formação possibilitou conhecer os diferenciais de percepção crítica da empresa, dos seus dirigentes e das políticas e diretrizes adotadas. Foram escolhidos funcionários que pudessem reunir o maior número de informações sobre a empresa e suas diversas áreas. Assim, entrevistou-se:

- a responsável pelo estoque central de matéria-prima – doze anos de empresa, segundo grau completo;
- o responsável pelas compras – nove meses de empresa, segundo grau completo;
- a responsável pela folha de pagamento – seis anos de empresa, terceiro grau incompleto;
- a responsável pelo acompanhamento dos “recursos humanos” e assessora do Comitê da Qualidade – seis meses de empresa, terceiro grau com pós-graduação;
- a responsável pela limpeza – dez anos, primeiro grau completo;
- um funcionário do laboratório de homeopatia – cinco anos, terceiro grau incompleto.

#### **5.4.5 Prescritores**

Ao entrar em contato com os prescritores, descobriu-se que eles são, na verdade, os clientes da empresa, uma vez que são as fórmulas prescritas por eles que serão manipuladas. Assim, entrou-se em contato com a equipe de divulgação científica, a

qual possui uma lista de todos os médicos, veterinários e dentistas que são visitados pelos propagandistas da empresa.

Por meio dessa listagem, foram escolhidos alguns prescritores em função da atuação da empresa e da facilidade de acesso. Foram entrevistados:

- uma médica ginecologista-obstetra que também trabalha na Santa Casa de Misericórdia de Vitória, onde a empresa montou um centro de estudos ginecológicos;
- um médico ginecologista cuja pesquisa científica recebeu apoio da empresa com doações de medicamentos;
- um veterinário;
- o representante de uma clínica veterinária que trabalha com produtos e medicamentos manipulados e homeopáticas.

#### **5.4.6 Sócios**

Os sócios foram os últimos a serem entrevistados. Desse modo, buscou-se antes entender o que era a empresa, como se davam suas relações com os diversos públicos, suas diretrizes e políticas para depois entrevistá-los.

As entrevistas realizadas foram do tipo aberta, uma vez que as atuações de cada um na empresa são distintas e buscando dar liberdade para que eles pudessem expor seus pontos de vista sobre a empresa, sua atuação e sobre o tema pesquisado.

## 6 RESULTADOS

Tendo em vista a quantidade e a qualidade dos dados obtidos, optou-se por aproveitá-los exaustivamente na descrição das características e na apresentação das percepções de cada grupo. Muito embora isso implicasse uma análise extensa e pormenorizada, a riqueza dos dados pode ser preservada e mais bem apreciada pelo leitor.

Como, algumas vezes, os entrevistados falavam a mesma coisa de forma diferente, foram seleccionadas as falas mais representativas. Quando, contudo, ao responderem sobre um mesmo tópico, as impressões colocadas mostravam-se diferentes, buscou-se apresentar essas diferentes percepções, no intuito de enriquecer as visões sobre a empresa e o tema analisado por parte do leitor.

Omitiu-se o nome da empresa e dos entrevistados, tendo em vista acordo prévio com eles, como forma de resguardá-los.

### 6.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Conforme já foi colocado, trata-se de uma empresa familiar. Entretanto, nota-se que ela tenta romper com algumas características da empresa dita familiar sem, contudo, perder essa condição. A seguir, buscou-se mostrar as características mais marcantes da empresa.

#### 6.1.1 Profissionalismo

Sempre que é detectada uma necessidade ou uma dificuldade que envolve habilidades ou especialidades com as quais a empresa não conta, busca-se no mercado profissionais para resolver a questão. Assim, a empresa conta com serviços externos de contabilidade, publicidade, assessoria de *marketing*, assessoria

de assuntos ligados à informação, entre outros. Atualmente, contratou duas consultorias para desenvolverem trabalhos na área de custos e de pessoal. A fala a seguir é de uma fornecedora de serviços que ilustra como é encarada a questão do profissionalismo:

**Fornecedora N:** Eles trabalham assim: a gente não trabalha a partir do empirismo, né? [...]. Eu já vi, por exemplo...já tive a oportunidade de perceber a implantação, né? O desenvolvimento 'da empresa pesquisada' nesses quatro anos que eu estou lá, que eles têm assim muito cuidado, muito critério em estar entrado no mercado com uma atividade...com o desenvolvimento de uma atividade que eles ainda não tiveram a oportunidade anterior. Então eles sempre têm a preocupação de preparar o pessoal para que eles não entrem no mercado de modo que possam estar incorrendo em algum erro, algum risco, tanto para os seus clientes, como para eles próprios. Então, eu percebo que eles são muito cautelosos em relação à implantação de uma nova atividade da empresa [...]. Isso aqui, eu não entendo isso! Então, eu tenho que chamar um profissional que tenha esta competência [...]. Eles procuram, é...toda questão, o problema detectado dentro da empresa, qual a dificuldade, procuram sempre se sanar essas questões, qualquer que seja, com um profissional. Lá não tem essa história de dar jeitinho, de quebrar galho, botar Fulano: nunca vi isso lá!

Mesmo a forma como foi encarada a certificação da ISO demonstra que, muito embora ela sinta dificuldade em estar sintonizada com as mais modernas técnicas de gestão, ela busca se organizar e se modernizar com bastante afinco. Vários entrevistados disseram que houve uma profunda mudança interna a partir da implantação da ISO em 1999 e que essa certificação ajudou-a a se reestruturar, conferindo-lhe uma característica mais impessoal e burocrática. A fala a seguir é de dois dirigentes que disseram mais claramente acerca dessa questão:

**Dirigente C:** Mas o que a gente vê hoje é que a gente deu um grande avanço posterior à implementação. Até mesmo porque a gente implantou realmente, não foi só uma situação, uma ferramenta que a gente usou para estar divulgando: 'Ó, nós temos ISO 9001'. Que a gente vê algumas empresas que: 'Ah, eu tenho e sou certificado', mas certificado só atendimento. A gente não: o processo inteiro!

**Dirigente P:** Aqui existe toda aquela história: preciso falar, ligo e marco com alguém, vou lá, levo projeto, eh...Pela estrutura, isso exige, né? Então, tem algumas coisas que são...que eu tenho que passar, aguardar a resposta...eh...vão raciocinando isso, ponderar...Algumas coisas são imediatas [...]. Existe um nível de burocracia necessária.

Uma outra questão é a forma como os sócios-dirigentes se posicionam dentro da empresa, privilegiando o respeito mútuo e segregando seus campos de atuação, tendo em vista os interesses da empresa e uma melhor forma de geri-la, como

coloca o Dirigente P, que já teve oportunidade de trabalhar em outras empresas familiares de menor porte:

**Dirigente P:** Eles têm a vida deles, não é misturado! Isso pela grande vantagem de que são sócios independentes, não são parentes, não são família. A Sócia 1 cuida da parte dela e o Sócio 2 cuida da parte dele. Quando existe alguma coisa que interfere, eles conversam, resolvem lá. A Sócia 1 procura não entrar na área do Sócio 2. O Sócio 2 procura não entrar, não interferir, né, não é entrar, né. Tem conhecimento, né, procura não interferir! [...] Então, vejamos: se a Sócia 1 tem algum problema na área técnica, ela conversa com o Sócio 2 e o Sócio 2 vem e resolve junto comigo. Isso evita aquele problema: 'Ah! O pessoal do administrativo está interferindo no técnico!'. É bem, bem segregado.

Reforçando a questão da separação da empresa da figura dos sócios, a Funcionária V, que trabalha com a parte financeira, esclarece:

**Funcionária V:** Assim, coisas de banco, não sei se é por aí que eu estou respondendo a sua pergunta. De comprar alguma coisa, tipo carro, eles usam a empresa para pesquisar. Mas não atrapalha, não. Na hora de fazer as deduções, é tirado do pró-labore deles.

**Pesquisadora:** Mas tudo entra direto no pró-labore?

**Funcionária V:** Tudo. Até um pedágio que eles pagam ali com o dinheiro da 'empresa pesquisada', tudo.

### 6.1.2 Cultura familiar

A empresa preserva alguns traços bem característicos das empresas familiares, principalmente no que diz respeito à proximidade e ao relacionamento dos sócios e dos dirigentes com seus demais subordinados, como se observa por meio da fala da Dirigente L:

**Dirigente L:** Ela realmente tem um fundo familiar assim, apesar deles não serem da mesma família, a gente entende essa empresa como empresa muito familiar! A gente tem isso com os próprios funcionários de...de preocupação mesmo: 'Como é que está? E aí? Você está bem hoje ou você não está?', e eles também são assim! Qualquer problema que a gente tem que eles sabem, eles ligam: 'E aí? Está tudo certo? Está tudo bem? A gente pode fazer alguma coisa? Pode ajudar?'. Então eu acho que é característica deles mesmo e eles acabaram envolvendo a empresa toda nisso daí, conseguiram cultivar isso em toda equipe.

A Funcionária V também ressalta a questão da proximidade dos sócios, não somente em termos afetivos, mas também profissionais:

**Funcionária V:** Acho que é...assim, da diretoria, é muito aberta. Qualquer um tem abertura de pedir para falar com eles. Não é aquela coisa de eles lá em cima e você aqui. Eu acho que eles são muito unidos, participam muito da coisa dos funcionários, principalmente a Dra. Sócia 1, que ela tem mais contato com todo mundo. Dr. Sócio 2 fica mais com o quadro[...] Ele é mais

assim afastado, mas é uma ótima pessoa para você procurar para... ajuda em alguma coisa, tirar dúvida com alguma coisa, nós, como qualquer um funcionário da empresa, sem discriminação.

No mesmo sentido, a Dirigente A acentua a questão dos traços paternalistas, que acabam por envolver o próprio prestador de serviços:

**Dirigente A:** Porque é empresa familiar e a gente...é um...é uma postura mais paternalista. A postura da diretoria é mais paternalista [...]. Então, a gente é...sempre quando acontece algum problema, a gente recorre a um acordo [trabalhista]! Entendeu? Eu acho que também para evitar um desgaste, porque fica aquele negócio remoendo, aí vai, aí vem [...]. Então por isso, para evitar desgaste e a postura do nosso advogado é esta também, de tentar entrar num acordo para encerrar aquilo ali, pronto e acabou.

As pesquisas realizadas na Justiça Trabalhista corroboram tal posicionamento, uma vez que, dos doze processos trabalhistas em que a empresa figurou, como ré, em vinte e quatro anos de fundada, três não obtiveram provimento, dois foram movidos pelos sindicato de classes, um ainda estava em processo na época e cinco processos terminaram com um acordo entre as partes homologado em juízo.

### 6.1.3 A influência dos sócios

Outro fato muito interessante é a questão da influência dos sócios na configuração da empresa. Ambos os sócios-dirigentes, por sua formação, não têm muita profundidade em assuntos de gestão e demonstram dificuldades na condução de determinadas situações. Ao mesmo tempo, suas características pessoais implicam baixa agressividade, como coloca a Dirigente A, a mais antiga dirigente, com dez anos de empresa, que trabalha o tempo todo com muito contato com os sócios. As visitas e os contatos com os sócios comprovam as falas da dirigente.

**Dirigente A:** Bom, eu a...ahn...a postura deles eu acho até muito *lighth*! Às vezes, numa situação de conflito, de tomada de decisão rápida, eles não conseguem, eles têm essa deficiência! [...]. Então, por exemplo, se você tem que discutir um assunto muito delicado, de dar aumento ou não dar para funcionários que estão querendo, por exemplo, e a decisão é não dar, mas um gerente pressiona e quer que dê por causa disso e daquilo. A gente demora para toma a decisão, porque eles não tomam uma decisão de cima para baixo [...]. Tanto é que algumas vezes, é...eu acho que essa falta de agressividade é talvez por eles não se sentirem, às vezes, tão 'donos' da empresa [...]. Têm vergonha! Entendeu? [...] Muitas vezes, quando um problema é muito sério: 'Ah, eu não quero estar aqui, não. Ah, não! Esse dia



eu vou faltar! Não sou mais diretora executiva, não! Quero mudar'. Eles não sabem dizer não, o que é um...entendeu, porque eles sofrem com isso! Entendeu?

Ambos os sócios sempre se mostraram de fácil acesso, apresentando-se de forma simples e amistosa, seja no tratamento com a pesquisadora, seja com os outros funcionários, independente da ocupação na empresa, como pôde ser observado ao longo de várias visitas à empresa. A fala da Funcionária M ilustra bem o comportamento de ambos, muito embora se refira mais especificamente à Sócia 1, com quem tem mais contato:

**Funcionária M:** De fácil acesso, se precisar de um...Dra. Sócia 1 então é...é uma pessoa da gente, você não vê nível nela. É uma pessoa fácil. Não, ela qualquer coisa, conversa com a gente. Ela até me ajuda. É, às vezes eu estou fazendo uma coisa, a Dra. Sócia 1 chega lá e me ajuda...ou, então, servir uma mesa, ela vê que eu estou meio sem jeito, ela vem e me ajuda. Acho maravilhoso! Eu sinto minha casa!

Ambos os sócios gozam da reputação de serem humanitários, principalmente entre os empregados mais próximos e mais antigos, como ilustra a colocação da Funcionária E, com doze anos de empresa, que trabalha na área de produção, referindo-se à substituição dos funcionários deficientes auditivos por máquinas. Posteriormente, o Sócio 2 disse que o posicionamento da funcionária é lenda na empresa e que não existe máquina no mercado para fazer a substituição a que ela se referiu:

**Funcionária E:** Dr. Sócio 2 acha que esse lado legal porque podia substituir tudo pela máquina e ser tudo na máquina. Encapsular tudo na máquina, mas ele quer que seja esses meninos deficientes [...]. Não faz para não acabar com o emprego do pessoal e, tipo assim, para estimular ele também, não é? Dr. Sócio 2 não abre mão.

Outro ponto muito comentado foi o comportamento dos sócios, visto como ético e muito responsável na condução dos negócios da empresa, conforme o exemplo extraído da fala da Fornecedora N, nesse caso, referindo-se mais especificamente ao Sócio 2:

**Fornecedora F:** Então, independentemente da Vigilância Sanitária ter suspenso ou não a comercialização de um produto, quando ele, se ele ouve dizer assim: 'Há suspeitas de que essa substância pode desenvolver o câncer'. Aí, ele já diz: 'se pode, até que se prove o contrário, então, nós não vamos mais manipular'.

## 6.2 POLÍTICA DE QUALIDADE

A política da qualidade adotada pela empresa foi elaborada em agosto de 2003, encontrando-se fixada nos locais de trabalho. Nela, visualiza-se o direcionamento da empresa para a responsabilidade social, conforme se percebe pela transcrição a seguir:

Promover a Manipulação Farmacêutica como uma opção prescrita através de:

- Gestão da Qualidade e melhoria contínua de seus produtos e serviços;
- Compromisso de transmitir respeito, confiança e segurança às partes interessadas:

- **Clientes;**
- **Colaboradores;**
- **Prescritores;**
- **Fornecedores;**
- **Comunidade;**
- **Acionistas** (grifo da empresa).

Essa política foi proposta pela Sócia 1. Segundo os dirigentes envolvidos com sua aprovação, foi muito discutida e debatida antes de sua implantação. Sobre ela, a Sócia 1 comenta:

**Sócia 1:** Obviamente, a gente tem que demonstrar no dia-a-dia a aplicação. Ou eu tenho que tomar minhas decisões pautadas na política. Então, é uma...uma decisão...Bom, eu tenho decisões a tomar! Posso tomar a decisão A, B ou C. Qual que eu vou tomar? Vou olhar qual que não fere a política, ou seja, o meu norte, o meu centro, e, às vezes, as pessoas, se tem isso bem enraizado, eles entendem perfeitamente o porquê que a decisão. A foi a escolhida e não a B [...] só que eu ainda acho que as pessoas não entendem 100%.

De acordo com o apurado em pesquisa na Justiça Comum do Estado o Espírito Santo, desde que foi fundada, a empresa consta como parte adversa em apenas cinco ações, todas já encerradas, o que pode ser tomado como indicativo de cuidado na condução de seus negócios.

## 6.3 RELACIONAMENTOS

Foram entrevistados seis grupos de parceiros que permitirem um delineamento a respeito dos relacionamentos entre a empresa e eles, como se passa a expor:

### 6.3.1 Dirigentes

Todos os dirigentes apontaram como um dos pontos fortes do relacionamento com a empresa a liberdade de horário. A empresa permite que os horários sejam flexíveis, aceitando um ajuste mútuo das necessidades dos dirigentes e dela mesma. O Dirigente C trabalha de manhã em outra empresa e cumpre seu horário na empresa pesquisada em horários alternativos; já o Dirigente P ausenta-se da empresa durante um período em que dá aulas na Universidade Federal. Todos também são unânimes quanto à mínima exigência por horas-extras. A seguir, estão colocadas suas impressões e posições sobre o assunto:

**Dirigente C:** [...] eu, tem dia que entro de manhã, tem dia que eu estou até altas horas, como eu trabalho em eventos eu estou, tem dia que eu estou em eventos no final de semana, até mais tarde, mas assim, eu não...não...mas aí já é meu mesmo, essa questão de horário. Eu não esquento muito minha cabeça por isso não, sabe? Eu sempre estou...ou seja, a empresa tem uma necessidade, e eu sei que ela vai também, se for o caso, se ela vai ter tranqüilidade se eu falar: 'Ó, hoje e amanhã vai ter uma determinada situação particular que eu vou ter que me ausentar'. 'Não, sem problema'. Então, eu sei que eu tenho essa liberdade do outro lado também [...]. Isso não quer dizer que eu tenha um banco de horas de exatamente do número de horas que eu tenho de crédito ou de débito. Não, não é isso! É muito flexível isso, né? Tanto a empresa quanto comigo é assim, muito flexível.

**Dirigente P:** Não, normalmente eu não tenho muita necessidade não [hora-extra]. São poucas as vezes. Eles normalmente...é tranqüilo: quando preciso de trabalho, quando eu preciso sair mais cedo, eu saio. Eu, eu aqui, inclusive, uma das coisas que eu gosto muito aqui é minha adequagem de horário. Eu dou aula na UFES. Saio para dar aula, volto: isso é supertranqüilo [...]. Folgo. Folgo normalmente [...] Essa questão do horário aqui ainda é uma das menos estressantes que eu tive até hoje!

Contudo, muito embora não exista uma exigência ou mesmo uma pressão para que os dirigentes façam horas-extras, muitos se sentem compelidos a ficar um pouco mais, como relata a Dirigente L:

**Dirigente L:** É a gente é...com cargo de gerente, a gente sempre fica horas a mais. Não porque a empresa exige, mas por responsabilidade mesmo, da gente acertar tudo antes de ir embora, né! De deixar tudo mais ou menos organizado, mas a gente não recebe hora-extra, pelo cargo, mas sempre que a gente precisa de alguma coisa, ele atendem [...]. Não é...eles não tem pagamento de hora-extra, mas a gente tem uma maleabilidade boa de horário. Dá para a gente compensar. As meninas, não, as meninas já têm hora-extra, elas recebem.

Da mesma forma, a Dirigente A costuma não respeitar sua hora de almoço, raramente folga e, a exemplo do Dirigente P, tem problemas em ficar afastada da empresa por conta de férias. A diferença é que o Dirigente P admite que não tirar trinta dias de férias seria mais por uma questão pessoal, de não gostar de ser substituído:

**Pesquisadora:** Hora de almoço?

**Dirigente A:** Não, porque eu não tenho o que fazer na rua que eu acabo voltando! Que eu tenho tanta coisa para fazer que eu acabo voltando. Então, raras são as vezes que eu cumpro. Não só eu como a maioria aqui no escritório também! Mas vai, almoça, se tem alguma coisa para fazer na rua faz e volta antes. Se eu consigo folgar: Não. Se eu consigo tirar férias: difícil, eu tenho que remanejar. Mas eu tenho uma flexibilidade: se eu precisar sai para resolver...a gente tem total flexibilidade para isso [...]. Mesmo porque isso fica por conta de cada gestor...de coordenar. Não vem dali da diretoria algo nesse sentido. A nossa política de não ter hora-extra...ou seja, porque o...a gente acha que o...a...as equipes por si só, elas dão conta do trabalho, então é só programar melhor, administrar melhor as suas rotinas. Então...por causa disso, porque senão cria um ciclo vicioso: se acha que pode dar, todo mundo quer ficar depois para ganhar!

Com relação a incentivos e investimentos da empresa no aperfeiçoamento de seus dirigentes, isso é comum acontecer, principalmente quando ela apresenta disponibilidade de recursos e interesse:

**Dirigente C:** Incentiva sim, com certeza! Incentiva muito, sim! A gente sempre está buscando cursos fora, palestras, sempre estou indo para fora do Estado para buscar alguma situação diferenciada em termos de curso para a gente trazer para cá, em termos de administração. Muitas vezes investe junto comigo, outras vezes...

**Dirigente P:** Então, normalmente, quando eu peço é curso caro! É complicado: São Paulo, passagem aérea e tal, essas coisas. Então assim: então alguns, pode dá para atender, atende! Quando não dá, eles avisam: 'Não dá para atender'. A gente tem que se enquadrar dentro das possibilidades da empresa. Então isso é...é...Sempre que tem aqui, por exemplo, acontece um curso aqui, normalmente é aceito...é, normalmente, eu vou para São Paulo uma ou duas vezes por ano. Tem um evento lá que a gente vai para fazer contato que é a Racine, que é muito importante. E não...não...fica aberto às possibilidades. Se fosse dentro da minha...do que eu quero, eu faria até mais! Mas realmente tem a questão de custo que a gente tem que entender. A 'empresa pesquisada' não é uma...uma indústria imensa que pode estar o tempo todo mandando a gente fazer curso fora.

A Dirigente L, gerente de loja, atualmente está fazendo um curso de pós-graduação em uma área que é de interesse da empresa, a de atenção farmacêutica, e banca financeiramente todos os custos. O incentivo que a empresa lhe ofereceu, nesse caso, foi a liberação de horas para assistir às aulas. Segundo seus relatos, ela também conseguiu se afastar por nove dias para cumprir uma etapa de seu curso, sendo-lhe abonadas as horas:

**Dirigente L:** [...] mas todos estão fazendo alguma coisa: curso de final de semana, ou está...está cada um...e a empresa...eh...libera, dá apoio, dá incentivo, quer mais é que a gente cresça mesmo! [...] Eu tenho o incentivo da carga horária! Que eu consigo estar em...eles me liberam algumas horas para eu estar fazendo! Para mim está sendo interessante por causa do programa que a gente desenvolve aqui de atenção farmacêutica, que faz acompanhamento de pressão, de glicemia, então, nessa parte, dá um suporte legal, que é a ge...eu estou me aprofundando mais nos medicamentos.

Todos os dirigentes também foram unânimes quanto à liberdade para inovar e ser criativo. Segundo eles, a empresa se mostra aberta ao diálogo, muito embora apresente algumas limitações aceitáveis, como relata o Dirigente P. Quando a mudança é mais simples, ela dispensa uma autorização mais formalizada. Quando, porém, se mostra um pouco mais complexa, ela é levada a uma reunião na qual estão presentes os gestores de cada área e a diretoria:

**Dirigente P:** Normalmente, eu já vou fazendo. Aquilo que eu preciso passar mais complexo até hoje foi muito bem aceito. As mudanças também. Eu nunca tive problemas de resistência a...a...a modificações ou a idéias novas. Existe, é óbvio eh...eh...os ponto de vista, né? E as limitações: 'Coloca o laboratório abaixo porque a gente tem que mudar tudo!'. Então, existem as limitações. De forma geral, a gente tem um diálogo BEM...bem aberto!

**Dirigente A:** A gente tem as reuniões de análise crítica e até a ISO mesmo determina que a gente tenha essas reuniões. Então, nessas reuniões, são tratados assuntos estratégicos, tipo reclamações de clientes, a situação da empresa no mercado, melhorias, é...é...críticas, é...é...processos em andamento, é coisas novas que a gente está para fazer, para acontecer. Então, quem participa disso: são os gerentes [de departamento] [...]. Então, isso é feito dessa forma. As coisas que são de melhoria é mais do gestor, por exemplo melhoria na área de recursos humanos: a gente estuda, faz cursos, trabalha, tenta implementar e cria um projeto, cria ações que o próprio gestor do departamento em parceria, ou seja, com o funcionário, cria e apresenta isso para a diretoria. Muitas vezes nem apresenta, já executa...

Os dirigentes apontaram como diferencial da empresa o fato de ela se preocupar em fazer as “coisas certas”, de ouvi-los com frequência, a questão da participação nas

decisões. Os relatos dos Dirigentes C e P sintetizam boa parte do pensamento predominante entre os dirigentes entrevistados:

**Dirigente P:** Existe uma preocupação muito grande por parte da diretoria para estar fazendo as coisas certas. Mas é como eu te falo: como eu sempre estive à frente dessa parte, da parte técnica, das outras empresas, então acaba que a conduta é sempre a mesma, né? Eu sempre tive uma...uma facilidade de contar com a minha postura com eles para fazer o que...aquilo está prescrito, dentro daquilo que está correto. E aqui também! Não tenho muito problema! Sempre que eu preciso, que ele te dá coisas novas. A gente vai estar pedindo para a direção: 'Olha, precisa arrumar isso aqui, precisa melhorar aquilo outro', a gente é sempre bem atendido! Ou seja, isso está incutido na formação deles, o Sócio 2 e a Sócia 1. É eles estarem aceitando isso!

**Dirigente C:** O que... o que eu acho, eu acho algumas coisas que eu já respondi até para você é o que faz o diferencial aí da 'empresa pesquisada': é a questão da gente participar aí muito de tudo! Eu acho que faz a gente gostar cada vez mais do que faz e onde a gente atua! Acho que é uma empresa muito...Até a proximidade que os nossos diretores estão ali da gente. Eh...aquela questão que eu falei para você, a questão das decisões da gente também estar junto tudo, então isso difere muito. Claro, outros aspectos também, como a questão que nós conversamos aqui agora sobre responsabilidade social, que é uma questão que está muito dentro da empresa, né? Não é uma situação que o diretor pensa! Não! A gente está pensando junto com ele, né? Então assim, a gente vive isso no nosso dia-a-dia, automaticamente isso soma cada vez mais para que a gente goste ainda mais de trabalhar aqui!

Quanto ao ambiente de trabalho, os relatos acentuam a questão de o clima interno ser de bom, permitindo um certo conforto para o desempenho de suas funções:

**Dirigente L:** Pode ver que é...é bem light assim, não tem muito...não tem estresse, não! A gente já aprendeu a conviver com...com os probleminhas do dia-a-dia, assim! [...] Assim...às vezes, quando acontece algum estresse, alguma coisa, você acaba levando para casa, não tem jeito. Você fica mais irritada com alguma coisa. O que antigamente interferia mais era em relação à atenção farmacêutica mesmo porque, como a gente atende paciente, os pacientes contam a vida deles toda para você e, no início, isso me perturbava muito! Eu ficava assim angustiada! Ficava preocupada! Hoje em dia já estou...a gente teve também, um treinamento psicológico, a empresa fez um treinamento com uma psicóloga que ficou acompanhando a gente por um tempo, então a gente foi sabendo distanciar um pouquinho disso. Hoje em dia, eu já não levo mais tanto disso para casa! Hoje eu consigo fechar a porta e deixar a coisa aqui dentro. Quando eu volto, eu até penso e tudo, mas já não me aflige como antes, não! Estou mais tranqüila.

**Dirigente A:** Só que aqui eu encontro uma reunião de várias coisas que me motivam a continuar aqui. O ambiente de trabalho, eu não conheço nenhum que seja melhor do que aqui! A liberdade que eu tenho com a diretoria de expor aquilo que a gente pensa, aquilo que a gente sente. O caráter deles e a ética deles que...que são, que eu valorizo como pessoa e como profissional, então eu me identifico. Essa liberdade que se tem de trabalhar, né? De...de poder resolver os seus problemas quando você tem. Precisa resolver. Enfim, isso daí me motiva! É...e mais faz ter a vontade de continuar! Talvez, se eu tivesse, como já recebi, outra proposta de trabalhar fora...ah...teria que ser muito mais, muito, muito mais valer a pena,

entendeu, porque são certos tipos de situações que você...que o dinheiro não compra! Entendeu?

**Dirigente P:** Eu tenho assim um respeito muito grande por parte dos colegas, por parte da diretoria de estar sempre nos colocando isso em evidência, até mesmo pela minha liberdade de...de...para entrar, sair, fazer. Isso demonstra que eles têm confiança mesmo, que eu acho que é o grande diferencial para trabalhar! Pelo menos eu, eu me sinto satisfeito mesmo! Eu gosto daqui! Eu concilio com duas coisas! E eu acho que é importante é que eu concilio com duas coisas que eu acho importante que é o meu trabalho aqui e dar aula!

### 6.3.2 Funcionários

A empresa concede alguns benefícios extras a seus funcionários, conforme colocam os Funcionários P e S:

**Funcionária P:** Outros benefícios que nós temos seria o plano de saúde que a gente oferece para os funcionários, que é de um valor até mais baixo que o mercado oferece [...]. E tem no caso o brinde, que a gente oferece um brinde a todos os funcionários de vinte e nove reais para estar comprando produtos manipulados e o desconto em produtos manipulados para funcionários e, no caso, para os pais.

**Funcionário S:** E também tem o brinde. Eles te dão um brinde de R\$ 29,00 para você comprar qualquer tipo de material lá embaixo, menos coisa de revenda. A revenda não entra nesse brinde. A 'empresa pesquisada' fabrica várias coisas: xampu, creme de mão, filtro solar. Então, isso aí você pode comprar tudo com esse brinde, menos perfumaria, que seria revenda. E também fornece café da manhã: café, pão, leite; e, à tarde, também. De manhã, acho que até às oito, café, e, à tarde, é de três às quatro.

Com relação ao respeito pelo horário de trabalho, todos foram unânimes quanto a essa questão, relatando que raramente são realizadas horas-extras. O pessoal de loja e dos laboratórios são os únicos com relatos de pagamentos de horas-extras. A maioria compensa em horas. Contudo, não foram ouvidos descontentamentos quanto a esse respeito, conforme exemplificado nos relatos a seguir:

**Funcionária V:** A empresa ultimamente tem adotado a forma de compensação de horas, em folga, que é mais cômodo também. Não desembolsa. É raro lá eu fazer hora-extra. Às vezes, eu preciso vir num sábado, tipo final de ano, que eu preciso emitir um monte de relatório da folha do ano todo, faturamento do ano todo. Aí, eu venho num sábado e faço, mas...

**Funcionária E:** Fica a critério do funcionário, porque eles pagam se você quiser. Se estiver precisando, se o setor estiver precisando, se precisar ficar, aí ele pagam direitinho.

**Funcionário H:** Não, o horário aqui é respeitado. Não tem obrigatoriedade de ficar depois do horário, não. Acontece assim: uma hora ou outra, você,

de repente, cobrir alguém, mas assim, isso sem problema. Essas horas são compensadas em folgas.

A exemplo do relatado pelos dirigentes, os funcionários também parecem apreciar o clima de trabalho, seja pela liberdade que alguns sentem de se expressar, seja pela tranqüilidade ou mesmo pela questão de poderem resolver seus problemas no meio do expediente, compensando as horas em outra ocasião:

**Funcionária P:** Tem essa questão também do próprio ambiente de trabalho. Eu acredito que, na minha opinião, isso é um benefício muito grande. Você ter liberdade para você estar conversando com seu gerente, com a diretoria, de estar propondo melhorias. A gente tem até um formulário de oportunidades de melhoria, pela própria ISO, que é uma ferramenta boa para o funcionário estar propondo...ter assim a oportunidade de estar propondo melhorias para o seu setor ou para o setor do colega, mas que tenha alguma coisa a ver com seu setor também. Então, a gente tem essa liberdade de expressão, de poder falar. E, na minha opinião, isso é muito bom. Tem a tranqüilidade do ambiente de trabalho. Isso é muito bom! Era uma coisa que eu precisava muito, muito!!! E consegui, graças a Deus!

**Funcionária E:** Eu falo sempre para as meninas que, às vezes saem, são funcionárias de outras empresas que a gente encontra, elas me falam: 'E, a liberdade que a gente tem na 'empresa pesquisada', a gente só valoriza ela quando a gente sai'. Outra me falou assim: 'Eu sei por que aqui a gente fica ouvindo comentários de outros colegas'. Aqui, não. Você tem aquela liberdade de sair. Se você precisar de sair meio expediente, você fala. Não há aquela rejeição, não há aquela cara feia [...]. em questão de liberdade aqui na empresa, nós estamos no céu porque o que eu ouço aí fora é só cobrança, cobrança. Lógico que a gente é cobrado, mas não tem essa discriminação, essas coisas assim que você vê lá fora.

A Funcionária E ainda ressalta a questão da valorização, principalmente por ser ouvida, relatando uma contribuição que deu para a melhoria das atividades no setor em que trabalha:

**Funcionária E:** Me sinto valorizada. Me sinto valorizada. É tipo assim, você tem a liberdade de chegar e expor uma sugestão, de falar...Aqui é assim, em questão de isso aí, para mim é dez! Eu sempre falei isso. Nos outros setores que eu passei, lá no laboratório, a mesma coisa. Você tem a liberdade de falar o que você quer, de se expor. Eu, pelo menos, não tenho assim queixa nenhuma nesse sentido [...]. Por exemplo, quando eu vim para cá, esses...eram lá embaixo. Ficavam os líquidos aqui e os pós lá em baixo. Ficavam cinco...acho que eram cinco funcionários para fazer o que eu faço. Aí, quando eu vim, eu virei e falei: 'Olha, gente, eu, pelo que eu vejo aqui, não precisava dessa gentaiada, não. Que só... que falta aqui é organização' [...]. Então, a partir do momento em que você se organiza...o que é que eu fiz: determinei dias de requisições para cada laboratório, determinei dias para as ordens [...]. Trabalho tranqüila. Não tem muita cobrança. Satisfeita mesmo nessa questão de trabalho em si...maravilhoso!



Por outro lado, o Funcionário H, que trabalha na produção, porém mais distante da área administrativa, se mostra reticente em colocar seus anseios para a empresa:

**Funcionário H:** Mas, assim, se for olhar pelo meu lado, as meninas... às vezes, vocês...já não era mais para progredir junto a aqui, mas se tivesse dentro da empresa, de repente, uma área de comunicação, uma área de marketing, ou alguma coisa assim, que é o que eu estou estudando e é o que eu quero seguir.

**Pesquisadora:** E isso, você já colocou isso para eles?

**Funcionário H:** Esse anseio? Nunca tive oportunidade, não.

**Pesquisadora:** Não procurou o RH ainda, não? Você acha que tem essa abertura de chegar lá no RH?

**Funcionário H:** Abertura para chegar ao RH, sim. Não, talvez eu penso que não...não sei como isso se desenrolaria dentro visão da empresa, como isso...qual o tipo de visão que eles têm em relação a isto. Mas que...liberdade para chegar ao RH e falar, sim. Sem problemas.

Um outro ponto que foi esclarecido pelo Funcionário S, encarregado de seu setor, é a exigência de respeito no tratamento com os colegas, que, segundo ele, decorre da própria política da qualidade e da implantação dos procedimentos exigidos pela ISO. No mesmo sentido, a Funcionária M descreve suas experiências, quando alguém quer lhe falar sobre algo que não está sendo feito a contento:

**Funcionário S:** Principalmente, vamos supor, a minha área aqui, almoxarifado e compras. Eu lido com toda loja. São sete lojas. Eu lido com todo mundo. Aí, então se eu tratar sete pessoas com grosseria, eu vou estar queimado dentro da empresa [...]. Inclusive é devido à ISO. A 'empresa pesquisada' tem ISO. A ISO exige o que: qualidade total. Tanto no relacionamento como no produto. Não importa se 'Ah, eu tenho o ISO', mas o comportamento aqui, o atendimento aqui é horrível. A própria ISO te exige você ser essa pessoa: boa índole, educado [...]. Se você tratar as pessoas mau aqui, já era. Então tem que ser tratado certinho, entendeu? Não que é pressionado, mas que o procedimento exige.

**Funcionária M:** Eles, quando querem conversar com a gente, chamam em particular, conversam. Acho isso uma maravilha. Nunca eles vêm falando com você: 'Ah...', não. Eles chamam a gente, procuram o que que está faltando, o que que não está, o que que está errado, o que que não está. Eu acho isso uma maravilha!

Os funcionários convivem e executam atividades passíveis de lesioná-los. Acerca de um caso específico que aconteceu na empresa, a Funcionária V, que trabalha com a folha de pagamentos, relatou um caso em que o problema foi resolvido com um simples remanejamento, uma vez que foi diagnosticado logo no início:

**Funcionária V:** Você pode ir lá e fazer uma solicitação que a gente analisa e vê se é possível. No caso de que o médico diz que não pode, inclusive, teve mais casos. De outro que ficava no laboratório, aí deu problema de ficar manipulando. Aí deu LER. A empresa transferiu ele para Cápsula, onde não precisava fazer aquele movimento repetitivo.

Os funcionários da área de produção trabalham diretamente com produtos químicos ou com atividades com esforços repetitivos. Sobre a questão ergonômica, o Funcionário H, que trabalha num laboratório, comentou:

**Funcionário H:** Em geral, a gente tem contato com coisas químicas. Então a gente tem necessidade do uso de máscara e tudo, que é uma exigência. Então, eu acho que a gente tem contato químico...É questão da ergométrica, porque a gente fica muito em pé, todos os laboratórios. Tem horas que dá para sentar. No meu, dá para sentar um pouquinho, o laboratório de cápsulas dá para sentar. Já no de manipulação, já é mais difícil sentar. No próprio processo, é mais difícil manipular sentando [...]. Mas é recomendado [tempo de parada], assim... antes d'eu entrar para a manipulação, eu sei que teve um estudo com profissional da área de saúde e onde ela indicou exercícios e tudo para evitar a LER. Como se executa um tipo de atividade, indicou exercícios e, se não me engano, de uma em uma hora parar para poder fazer.

Diferentemente dos funcionários dos laboratórios, a estoquista de matéria-prima se sente bastante incomodada. Ela relata que possui capela para mexer com os pós, mas não possui capela para mexer com os líquidos. Ela utiliza os Equipamentos de Proteção Individual indicados, mas ainda assim não se sente protegida:

**Funcionária E:** Até agora, eu não tenho percebido nada, não, mas com certeza, isso vai me trazer danos e perdas. Por exemplo: eu não tenho capela e fraciono ácidos. Aí eu uso óculos, máscara, mas isso se proteger é um por cento, porque eu uso máscara aqui, mas eu sei todos os gostos dos pós que eu peso: o que é amargo, o que azedo, todos. E usando máscara! Eu saio daqui, se eu tiver ...o nariz, assim, fica pó [...]. Eu não sei se...Mas que isso vai trazer problemas sérios para mim, eu sei que vai, porque com o exaustor, com a capela [para pós], eu chego em casa e vou limpar o meu nariz ou aqui assim, sai...se eu mexi com pó verde, sai verde, se eu mexi com substância amarela, sai amarela...e eu de máscara!! [...] Não somos insalubres. Aí, quando eu fui pedir, eu falei: 'Gente pelo menos eu[...] porque lá no laboratório eles mexem, mas é com uma quantidade muito pequena. Eu mexo é com uma quantidade grande. Lá, se a fumacinha é pouquinho, tudo bem. Aqui é fumação!' [...] Quer dizer, passou ácidos ali. Ácidos e mais ácidos. Para eu [?] ali, eu tenho que usar até óculos. Pior que sem capela! Isso vai tudo para dentro do nariz. Quer dizer, hoje eu não tenho problema, mas daqui a cinco, dez anos, com certeza, vou ter um problema seríssimo.

Contudo, nenhum funcionário recebe adicional de insalubridade, segundo relato do Dirigente A. Ela explica que os profissionais de Medicina do Trabalho contratados para fazer essa aferição não constataram nenhuma situação cujo grau indicasse insalubridade:

**Dirigente A:** Profissional em medicina do Trabalho que veio fazer essa medição. Por exemplo: 'Ah, é o lugar que é insalubre, porém você utiliza EPI equipamento de proteção individual]: você utiliza máscara e luva'.

Então, a utilização desses equipamentos de paramentação, eles eliminam o risco de qualquer contaminação, por exemplo [...]. E ele analisa e se a utilização do EPI minimiza isso, ele cai para um grau...e tem uma categoria de graus. Se passar daquele grau, ele já passa a ser insalubre. Se ficar abaixo desse grau, ele não é insalubre.

Outro problema ergonômico advém do fato de a maioria dos laboratórios localizados no Centro de Vitória terem sido montados há tempos em imóveis pequenos e antigos. Segundo a Dirigente A confidenciou, o sonho da empresa é mudá-los para um outro imóvel, mais novo e mais espaçoso. Contudo, isso ainda é um sonho:

**Dirigente A:** Então, a questão do laboratório é um problema sério que a gente tem, porque a gente sabe que falta espaço e a gente, o que que a gente fez: uma das soluções foi desafogar um pouco o laboratório, mudando para o laboratório de Vila Velha uma grande parte.

A empresa também procura facilitar o aperfeiçoamento profissional dos funcionários, incentivando-os na realização de cursos, embora isso seja menos intenso do que no corpo gerencial. Contudo, ela se preocupa em mantê-los capacitados para as tarefas que executam, investindo em treinamentos e cursos, mesmo porque é algo previsto na ISO. Porém, algumas vezes, o funcionário tem que bancar os custos de uma atualização, como nos caso da Funcionária V. A seguir, têm-se relatos de alguns funcionários a esse respeito:

**Funcionária E:** Tive vários treinamentos. Nossa! Vários. E lá, tinha treinamento lá, sempre, sempre...sempre tem treinamento. Está tendo treinamento até hoje. Hoje, eu tenho como armazenar, como até como receber, sobre notas fiscais...Tem treinamento direto. Sempre a gente tem.

**Funcionária V:** Já fizeram. O ano passado, eu fiz um curso, mas foi eu quem paguei. Só de reciclagem mesmo. Nessa parte de lei, no pessoal tem muita mudança. Sempre. Mas quando eu entrei, eu fiz dois cursos: um numa empresa, que eu não me lembro o nome mais, e o outro pelo IEL. IEL/IDEES, eu também fiz na área de pessoal.

**Funcionária P:** Eles...a gente tem esse convênio [com faculdades para receber estagiários] no caso, acho que eles recebem algum percentual de desconto no caso de, por exemplo, de funcionário quiser fazer um curso, aí a gente tem como conseguir algum desconto, mas receber por estagiário, não, não. Isso é o que a gente até está buscando com outras faculdades, independente de ser de farmácia ou não: desconto para que o funcionário...até para estimular o funcionário a estar estudando.

De acordo com a Dirigente A, a empresa está buscando estimular os empregados a se aperfeiçoarem, ainda que isso não esteja atrelado a um incentivo financeiro:

**Dirigente A:** Mas a empresa, agora, a gente está tentando mudar a mentalidade de todo mundo. Um trabalho que a Funcionária P também vai começar a fazer, como RH, de fazer com que cada profissional, cada funcionário tenha noção de sua empregabilidade e que busque isso e que não espere da empresa: 'Ah, eu não...até hoje eu não fiz um curso superior porque a 'empresa pesquisada' não aumentou o meu salário'. Não, que cada um busque seu crescimento.

**Pesquisadora:** Mas vai ter algum incentivo nesse sentido? Existe?

**Dirigente A:** Existe. Sempre existiu. Tanto é que a gente tem o programa anual de treinamento e que todos os cursos contemplados são pagos pela empresa.

**Pesquisadora:** Mas assim, em termos de faculdade, não?

**Dirigente A:** Não. Não porque a gente não pode fazer isso para todo mundo!

Outro ponto comentado foi a falta de uma política de pessoal que possibilite uma valorização profissional mais transparente. Os funcionários acabam por se sentirem desvalorizados ou desprestigiados, inclusive porque a empresa não possui um plano de cargos e salários que lhes mostre de forma clara as possibilidades de ascensão:

**Funcionário H:** Por exemplo: a questão de dar alguns benefícios, todo mundo pensa nisso; essas questões mais, como estava te falando, de valorização dos funcionários, não só os muito mais próximos; essa questão mesmo de promoção, seja promoção salarial, seja promoção de cargos.

**Funcionária E:** Por que aqui, a comparação que eu faço é que eu não sou estoquista, eu sou auxiliar! Não sei quem eu auxilio, mas eu sou auxiliar, entendeu? [...]. Para eles eu sou auxiliar: eu fico auxiliando as caixinhas [...]. Eles falam que estão fazendo um plano de cargos e salários. São doze anos e pouco que estou ouvindo esta frase.

### 6.3.3 Clientes – prescritores

Pode-se colocar o prescritor como o principal cliente da empresa porque, em geral, é a ele que o paciente recorre para resolver seus problemas relacionados com a saúde. Assim, quando um médico, um veterinário ou um dentista utiliza os produtos da empresa ou a indica, ele está colocando o seu nome atrelado àquela. Por isso, a opinião e a percepção que esses profissionais têm da empresa passa necessariamente pela confiabilidade dos produtos ofertados e pelo respeito pelo seu próprio trabalho. As Prescritoras S e N são, respectivamente, uma veterinária e uma ginecologista-obstetra que trabalham com a "empresa pesquisada" há um longo tempo:

**Prescritora S:** Eles dão uma assistência boa para a gente. A gente tem uma...uma linha direta com eles, assim, para esclarecer dúvida a respeito de formulação. Às vezes, a gente tem dúvida se aquela formulação é

adequada para determinado tipo de animal ou facetas de aplicação, é flavolizantes, sabor, essas coisas, e eles são muito bons com a gente, ele...dão muita atenção, mesmo.

**Prescritora N:** Tem um laboratório aberto, tem farmacêutico à disposição para servir no que a gente precisar. E se eles tiverem, por exemplo, alguma dúvida com relação a alguma fórmula nova que a gente passar, eles se preocupam em ligar para a gente para saber o que realmente a gente está querendo, por que, se pode ser de uma outra maneira, ao invés de meter os pés pelas mãos e ir modificando, mexendo nas coisas que a gente prescreve, que isso, hoje em dia, está um problema sério.

Outro ponto importante e que foi argumentado por todos os prescritores entrevistados foi o trabalho de divulgação científica feito pelos “propagandistas” da empresa. Esse trabalho consiste na apresentação de artigos e resenhas sobre medicamentos frutos de pesquisas científicas disponíveis para o meio acadêmico. Todos os prescritores admitiram que tal divulgação ajuda no desempenho de suas funções, permitindo estarem mais atualizados sobre algumas linhas de pesquisas interessantes para a sua área, como coloca a Prescritora N:

**Prescritora N:** É uma pessoa...quem tem vindo. Quem tem feito representação aqui, da ‘empresa pesquisada’, uma pessoa ética, segura. Vem e passa o recado dela, não tem aquele negócio de, de...de...que a gente pode imaginar assim: a não, fica...vem, vai ficar bajulando o médico, para conseguir médico. Não, não. Muito pelo contrário: a representante vem, apresenta o produto, eles com estudos, se a gente quiser, tá, dá uma sinopse dos estudos que foram feitos a respeito daqueles medicamentos e se você precisar de uma continuidade, um aumento mais detalhado com relação aos estudos, ela vai trazer para gente, para a gente poder se informar, saber que aquilo realmente é uma pesquisa para se fazer. Não foi uma coisa do nada, que alguém deu uma idéia e resolveu desenvolver.

#### 6.3.4 Clientes – pacientes

Muito embora não se tenha entrevistado pacientes, muita informação sobre esse relacionamento foi obtida por meio das falas de muitos entrevistados. A Dirigente A fala da disponibilidade de profissional responsável em todas as lojas, enquanto a Estagiária M coloca sua percepção de como o paciente é visto pela empresa:

**Dirigente A:** Tem um farmacêutico responsável porque, pela RDC e pelas normas da vigilância, você precisa ter um farmacêutico vinte e quatro horas, assim, enquanto a loja estiver em funcionamento. Em tempo integral, né?

**Estagiária M:** Além de tudo, eu percebo isso onde tudo, tudo é um cuidado muito grande com o paciente. Independente do funcionário, nada, o pacien...o cliente é tudo! Mas é mais nesse sentido.

A empresa conta com um processo de apuração e resolução das reclamações feitas por clientes. Nesse processo, um formulário é preenchido na loja ou no *telemarketing* e encaminhado à área responsável. Tão logo o problema seja solucionado, esse formulário é encaminhado à área comercial que entra em contato com o cliente para saber de sua satisfação. A empresa aproveita os dados obtidos para modificar processos e mesmo substituir fornecedores. A seguir, têm-se os relatos dos Dirigentes L e P sobre esse processo:

**Dirigente L:** Então vem, a gente tem formulário de reclamação de cliente, a gente preenche aquilo tudo, envia para o laboratório, verificando o que pode ter acontecido, reformula, faz uma outra fórmula para ele e a assessoria comercial depois entra em contato para saber se ele ficou satisfeito, como é que foi o atendimento, né? Tem esse...o acompanhamento.

**Dirigente P:** Existe um relatório e existe uma...como que chama aquilo, uma pesquisa de satisfação, né? Essa é a que te fala assim: está tudo bem? O que você acha? E faz aquele levantamento. Isso aí é até a divisão comercial que é responsável por isso. E a nossa aqui, a gente se baseia mais na reclamação em si. Então, a gente tem aqui relatórios onde o cliente fala não gostei do produto por causa disso, aquilo outro [...]. Então, a gente...vamos procurar saber como que a gente...da onde partiu esse problema para tomar, de repente, uma...uma...uma atitude de ter que mudar processo, mudar fornecedor, mudar a forma de se fazer...

Outra preocupação da empresa em relação ao paciente é informá-lo acerca do medicamento a ser utilizado, principalmente porque muitos pacientes se mostram inteiramente “crus” sobre o medicamento, não recebendo informações suficientes dos prescritores ou mesmo sentido vergonha de perguntar a eles, recorrendo às balconistas ou ao farmacêutico responsável para tirar suas dúvidas, conforme colocam os dirigentes C e L:

**Dirigente C:** Todo o paciente é imediatista, ou seja, ele toma o medicamento e ele quer o efeito imediato! Só que o efeito dele vai começar em sete dias! Imagina: ele chega numa farmácia qualquer fala com o pessoal, o balconista ou o farmacêutico entrega para ele esse medicamento. Ele chega na ‘empresa pesquisada’, eu...aí ele me entrega e eu falo assim: ‘Olha, esse medicamento, ele só vai dar efeito a partir de sete dias, né? Então, eu gostaria que o senhor tomasse. Depois de sete dias, o senhor vai começar a sentir já os efeitos do medicamento’. O que que vai acontecer? Esse paciente, com certeza, ele vai tomar no mínimo sete dias esse medicamento, diferente daquele que não recebeu informação.

**Dirigente L:** O que a gente observa hoje em dia no...e às vezes a gente tem um impacto grande com o médico em relação a isso, é que o paciente sai da consulta médica sem saber nada do que ele vai fazer. Ele sabe que ele passou um remédio para ele e, na maioria das vezes, ele fala que ele tem que tomar uma vez ao dia ou tem que tomar duas vezes ao dia, mas não explica para o paciente que ele tem que tomar de doze em doze horas! O que que significa doze em doze horas, tem muito paciente que não sabe! [...] E às vezes, a gente fica assim...entra em atrito mesmo com o médico

porque tem médico que não quer que a gente fale para que que é aquela medicação. E tem alguns pacientes que também não podem saber por que acaba... a não ser...principalmente calmante e antidepressivo [...]. Então, é a principal dúvida: para que que serve, se está muito alta ou muito baixa, porque elas não entendem que uma medicação...a dosagem normal é duas gramas, ela quer vinte! Acham que a vinte é bem melhor do que a de dois! Não percebem essa diferença de substância, né? Porque tem uma dosagem específica para cada um. Então, tem que explicar tudo! Aí, são as dúvidas mais comuns mesmo que a gente tem, se tem um efeito adverso, algum efeito colateral.

A empresa ainda oferece em suas lojas serviços de atenção farmacêutica: mensura a pressão, os níveis de colesterol e de glicemia. Acerca dessa prestação de serviço, que é gratuita e independente de compra de produto nas lojas da empresa, a Prescritora N, que possui várias pacientes gestantes, comenta:

**Prescritora N:** Outra prestação de serviço muito boa que a 'empresa pesquisada' faz é aferir pressão e glicose dos pacientes. Também é ótimo! [...] Inclusive pacientes daqui que precisam de controle, distante. Não dá. Às vezes, não dá para o paciente vir ao consultório todo o dia para medir pressão. Tem muita gente, pré-natal, às vezes você não tem tempo de ficar esperando e tal. Então, eu encaminho para lá e a Dra. L faz a aferição de pressão, manda para mim tudo relatado direitinho como ele está, diz como é que paciente passou aquela semana, mede a semana inteira para poder fazer um gráfico.

Contudo, o Prescritor M relata que, apesar de prestigiar a empresa, já se sentiu em situação de desvantagem nessa relação, conforme esclareceu:

**Prescritor M:** Eu tenho...eu tenho dez...eu tenho treze anos que eu estou aqui. Eu pedi um produto, Eu pedi um produto da 'empresa pesquisada'. A 'empresa pesquisada' veio entregar o produto, o motoqueiro veio entregar o produto, e eles...eh...eu queria dar cheque de terceiros, cheque de cliente. Só que eu sou responsável pelo cheque. Então, quem está pagando é o Marcelo, não é o cliente dos cheques. Eles não aceitaram. O produto voltou para a 'empresa pesquisada'. Eu tive que ligar, conversei lá e não abriram mão: disse que não aceita cheque de terceiro. Só que eu não sou o consumidor final. Eu sou médico veterinário, tenho uma clínica aberta, prestio o trabalho deles.

### 6.3.5 Fornecedores

A unanimidade dos fornecedores afirmou que se sentem respeitados pela empresa, não apresentando queixa sobre estarem sendo forçados a trabalhar por um valor abaixo do que seu produto ou serviço valeria. Todos afirmaram, também, que a empresa sempre se mostra exigente com relação à qualidade e à tempestividade. Mesmo a Fornecedora S, com quem a empresa apresentou um recente histórico de atraso nos pagamentos, pareceu minimizar tal fato, mostrando-se mais preocupada

em saber qual a impressão da empresa sobre ela e seus serviços. A seguir, foram transcritos alguns trechos de entrevistas com fornecedores, que ilustram de forma mais clara a relação da empresa com os fornecedores entrevistados:

**Fornecedora S:** Com relação a preço, desconto não tem problema nenhum. Nosso preço é fixo, também [...]. Nunca houve, assim, entre a relação Unicon e 'empresa pesquisada', nada assim de...nenhuma discussão de valor. O que foi proposto foi aceito. Normal, o preço justo. Em relação aos pagamentos, o item 2, eles de fato foram muito pontuais. Ultimamente, estão um pouco mais apertados, mas nunca deixam juntar dois meses. Venceu, vamos supor, dia 5, eles pagam metade dia dez, dá lá pelo dia vinte, eles pagam outro tanto. Eles dão ciência, telefonam, faz a programação, entendeu: até o final da semana, vamos acertar pelo menos a metade. E é assim: promete, cumpre.

**Pesquisadora:** E no caso como é que é ter a 'empresa pesquisada' como cliente?

**Fornecedora S:** É bom, lógico. Um relacionamento bom o que nós sempre tivemos. Eu acho excelente ter a 'empresa pesquisada' como cliente. Gosto demais do Sócio 2 e da Sócia 1. E do pessoal de lá também. Sempre trataram bem, sempre ouviram. Não sei se a imagem que eles passaram lá vai ser a mesma. Dependendo é até bom, você aí diz: Não estão satisfeitos com o seu serviço.

**Fornecedora N:** Lá, como que é feito isso: eles deixam a gente muito a vontade em relação ao custo, né? Aquilo que você acha que seu trabalho vale. Então a proposta quem faz é você, tá entendendo? [...] E eu acho que se for o caso de eles poderem te pagar, eles te pagam. E, se for o caso de não poderem...[lembrando] já aconteceu sim...eles, tipo assim: Bom, então agora não vai dar pra nós fazermos isso mas, então, nós vamos trabalhar isso mais a frente.

A fornecedora V relatou que sempre quis trabalhar com a empresa pesquisada, tendo em vista sua reputação perante o mercado e o tratamento de parceria:

**Fornecedora V:** Mas aí, a gente já tem uma postura livre, já falo assim com eles de igual para igual. É um bom parceiro.

O Funcionário S, que trabalha diretamente com os fornecedores de materiais, também relata:

**Funcionário S:** A 'empresa pesquisada' em si, a reputação dela perante os fornecedores, ela tem um renome muito bom. Tanto que todo mundo quer vender para a 'empresa pesquisada'.

### 6.3.6 Estagiários

Com relação a onde e como se estabelece a necessidade de se contratar estagiários, a Dirigente A explica:

**Dirigente A:** Não, geralmente tem setores que a gente utiliza sempre o estagiário. Terminou o prazo dele, a gente coloca outro no lugar. Um para



dar uma oportunidade para todos de poderem estagiar, e outra porque são em setores que a gente de...não necessita de um funcionário para estar executando, entendeu?

Todos os estagiários disseram receber algum tipo de supervisão. Contudo, a estagiária de loja, a Estagiária L, queixou-se de ficar um pouco sem orientação em sua área, contrária à observação da estagiária da divulgação científica, Estagiária D, que é acompanhada mais de perto pelo seu supervisor. Ou seja, a intensidade desse acompanhamento varia de acordo com o lugar em que se estagia, tendo, contudo, sempre uma supervisão:

**Estagiária D:** E sou supervisionada na minha parte técnica pelo Dr. Sócio 2. É ele que revisa minhas traduções, ele troca idéias comigo sobre escolha de trabalhos, porque a gente, tem os ciclos de divulgação todo mês. Nós fizemos até um curso patrocinado pela 'empresa pesquisada' de como interpretar texto científico. Nós fizemos esse curso [...]. Estou aqui desde abr...estou aprendendo para caramba! Entendeu. Achei muito bacana o incentivo que eles deram para a gente de patrocinar o curso [...]. Hoje, Dr. Sócio 2 falou assim comigo: 'Oh, o artigo que vai para gastro, a gente vai experimentar mandar para os proctologistas também, que a gente não visita eles. Vamos ver se dá certo e tal'.

**Estagiária L:** Nada é passado muito gratuito para gente, não. A gente tem que estar buscando e questionando, perguntando.

Outro ponto observado foi que a grande maioria dos estagiários de Farmácia não recebe qualquer ajuda de custo. Apenas três estagiários de Farmácia recebem auxílios, trabalhando em áreas muito específicas e com seleção prévia. Os demais não, uma vez que seus estágios estão incluídos como matérias obrigatórias e pagas nas faculdades onde estudam, as quais mantêm convênio com a empresa pesquisada. A esse respeito, falaram a Funcionária P, do setor de pessoal, e as Estagiárias L e M:

**Pesquisadora:** A farmácia...é encarado como aprendizagem?

**Funcionária P:** Isso, isso. Que é exigido pela grade curricular da faculdade, então, é um estágio obrigatório e eles não são remunerados, não têm vale, não têm auxílio alimentação.

**Estagiária L:** Não, a gente paga para estagiar.

**Pesquisadora:** Você paga na faculdade?

Estagiária L: São matéria que a gente paga para estagiar [...]. Então você paga e não recebe nada, somente um lanche, assim.

**Estagiária M:** Eu trabalho quatro horas, vinte horas semanais e a remuneração são trezentos reais, mais o vale brinde de vinte e nove os vales transp...o vale-transporte, que ajuda muito.

Todas as estagiárias foram unânimes em dizer que o que fazem está relacionado com seus cursos, tendo utilidade em sua formação profissional, como exemplifica a fala da Estagiária M:

**Estagiária M:** Tudo. Tudo o que eu faço no controle de qualidade eu vejo na faculdade e, às vezes, eu vi no controle de qualidade e quando chego na faculdade chega...é...acaba sendo muito mais fácil para eu ..assimilar, aprender...

**Estagiária D:** Teve um artigo uma vez para gengivite também que eu selecionei para mandar para os dentistas, ele falou assim: 'Oh, eu guardei, eu gostei desse artigo, vamos esperar, vamos ver se a gente manda isso para os dentistas também'. Eu acho meio bacana! Uma pessoa que gosta de inovar, que valoriza o nosso trabalho.

#### 6.4 INFORMALIDADE FISCAL

Embora muito se tenha falado e comentado pelos entrevistados sobre o comportamento ético da empresa e seus sócios, alguns relatos de fornecedores, funcionários e dirigentes ligados à área financeira e contábil da empresa informam que ela possui uma certa informalidade fiscal, ainda que a fiscalização seja bem intensa sobre ela:

**Pesquisadora:** Todo o resultado, toda sua receita é registrada ou tem alguma coisa que...

**Dirigente A:** Ah! Claro que tem!

**Fornecedora S:** As empresas comerciais, aí dependendo...a não ser quando é uma sociedade anônima, que tem sócios estranhos, eles têm que ter uma contabilidade real. E não é o que acontece ali, porque é só o Sócio 2 e a Sócia 1. Então, sai muita coisa por fora.

#### 6.5 QUALIDADE

Várias entrevistas deixam claro que a questão da qualidade é levada muito a sério. A empresa possui um laboratório de controle de qualidade que exerce um papel muito importante dentro do processo produtivo e, a despeito do alto custo que ele representa, em nenhum momento foi questionada sua necessidade, ainda que, provavelmente, seja a única farmácia de manipulação da região a possuí-lo:

**Dirigente A:** Acho que nós somos a primeira a ter e não sei se continuamos a ser a única do Estado que tem, onde todas as matérias-primas que

chegam são analisadas, uma por uma, são inclusive reprovadas. Então, quer dizer as outras farmácias de manipulação compram a matéria-prima e utilizam[ ...] Então quer dizer, hoje, muitos clientes não sabem, por exemplo, desse controle de qualidade [...]. Então, às vezes, você...isso a gente incorpora ao nosso preço, que é um custo adicional. Quer dizer, nenhuma outra farmácia tem um laboratório de controle de qualidade. Só a gente que tem.

**Dirigente P:** É mais assim: o controle de qualidade, ele faz o que? Uma garantia do processo. Ele me garante que o meu processo, uma parte da garantia do processo, ele me garante que a matéria-prima que eu estou comprando é ela mesma, que ela está nas condições de uso farmacêutico e que eu posso estar utilizando ela. Lá a gente faz...analisa os meus produtos também semi-acabados e acabados, garantindo que aquilo que vai fazer parte do processo ou fez parte do processo está condições de uso e [...]. Tudo! Tudo é visto: matéria-prima, equipamento, utensílios, é calibração de utensílios, manutenção...é...manutenção dos equipamentos em condição, isso é, não que ela vá fazer a manutenção dos equipamentos, mas vai fazer um cronograma para que o equipamentos seja...esteja sempre em manutenção.

Quando se trata de produtos objetos de revenda, também são tomados alguns cuidados que assegurem uma qualidade mínima desses produtos, como explica o Dirigente C:

**Dirigente C:** O que que a gente faz: a partir do momento que a gente identificou uma linha, a gente sempre busca essa qualidade do produto. Em termos de quê? De registro no Ministério da Saúde, é a primeira coisa que a gente...porque tem produtos que a gente, por incrível que pareça, a gente vai olhar e ele não tem registro, a gente já consegue identificar isso.

Mesmo questões julgadas simples, como limpeza, são vistas de forma muito rigorosa, uma vez que se trata de empresa que mexe com produção e revenda de medicamentos, conforme se pode observar nas falas da Fornecedora V e do Funcionário S:

**Fornecedora V:** Não, eles são exigentes. Na questão de material. Se material ir para lá e estiver sujo e com algum problema, ele devolvem na hora.

**Funcionário S:** A limpeza. A limpeza. Nós, estou dizendo da gente aqui da área de suprimentos. A gente aqui é um pouco assim...vamos botar assim não um palavreado forte...vamos botar que a gente é monitorado na questão da higiene. Então, aqui em cima, a gente não pode tomar café, não pode comer bala, não pode comer biscoito [...]. A nossa estocagem de matéria-prima também é uma coisa muito rigorosa. Lá em cima tem que ter desumificador de ar, existe um ar que trabalha 24 horas, só é parado através de um *timer*.

A própria questão do treinamento é vista como um fator de qualidade, conforme relata o Funcionário H:

**Funcionário H:** Tudo que muda hoje a gente tem que ter treinamento. Então, de certa forma, eu fui treinado: para exercer a homeopatia, eu fui treinado; para exercer as funções lá no laboratório, eu fui treinado; procedimentos e tudo.

## 6.6 PROBLEMAS AMBIENTAIS

A empresa apresenta uma preocupação com a questão do tratamento dos resíduos do processo produtivo. O relato do Dirigente P fala quais as providências estão sendo tomadas com relação à área produtiva, enquanto a Dirigente L esclarece como são tratados os resíduos da farmácia:

**Dirigente P:** [duas estagiárias] CEFET, em que a dissertação da monografia delas é exatamente resíduo de saúde. Então, a gente aproveitou que está a...a...veio a RDC 33 de 2003 que inclui exatamente a gestão de resíduos sólidos de saúde e a gente vai ter que fazer esse impacto. Então, a gente juntou com elas e elas estão exatamente levantando o quanto de resíduo a gente está gerando [...]. Tem efluente! O efluente, ele é tratado, estou fazendo, de novo, uma análise de efluente tratada no esgoto aqui: caixa de carvão, tá? Aqui, por exemplo, a gente tem o PCA, Prática de Controle Ambiental [...]. Tem a ver com exigência sim, é óbvio, a própria Prefeitura cobra essa questão 'do que você está fazendo com sua água', principalmente com a parte de efluente! A farmácia é um dos trata...os órgão de saúde não tem preocupação isso está incutido na formação de cada farmacêutico. Então, isso de fato já vem, quando eu vim para cá procurei saber: como é que está? Se pode melhorar? Se tem alguma ação que não está *ok*? Como que estão filtros? Manter os filtros sempre limpos para não poder passar nada. Então, essa é uma preocupação da formação, né? De quem está...de quem está à frente. Agora, existe a exigência, eu acho que isso é para cumprir

**Dirigente L:** Hoje em dia o que que é feito: os resíduos são recolhidos, você liga para prefeitura e ela recolhe e eu não sei o que é...provavelmente aterro sanitário que ela...que ela dá fim.

Contudo, muito embora exista essa preocupação, a empresa ainda não conseguiu resolver a contento nos laboratórios do Centro de Vitória, cujos imóveis são antigos e pequenos:

**Dirigente A:** Por exemplo, no nosso laboratório, não tem jeito da gente pôr uma fossa filtro no meio do laboratório para atender às necessidades da Secretaria. Então, é um problema de espaço que a gente está tentando resolver! Ou seja, pensar, sonhar com uma nova sede ou reloca...relocar certas produções para outros locais.

## 6.7 DISCRIMINAÇÕES

Segundo o relato da Dirigente A, a empresa privilegia a área técnica em detrimento das demais, o que ela atribui ao fato de os sócios serem farmacêuticos formados:

**Pesquisadora:** A área técnica é mais valorizada?

**Dirigente A:** Aqui é muito mais, até mesmo porque eles são formados em farmácia eles valorizam a área técnica sempre a que deve ser mais...é...é...receba mais, que tenha um suporte maior. Então, nesse lado, aí você se sente um pouco...Mas aí depende muito do profissional e do grau de amadurecimento que ele tem para reagir diante dessa situação. Eu já tenho uma maturidade muito grande nesse sentido de não ser afetada!

Com relação à seleção de funcionários, a responsável por essa atividade apresentou apenas a questão da preferência pelo sexo feminino no setor comercial, o que atribui a uma visão preconceituosa que já começa a ser alterada:

**Funcionária P:** Olha, para a área comercial, eles preferem mais mulheres. Apesar de que está começando a mudar um pouco. A gente fez a experiência com um funcionário, acho que foi até na loja do *shopping*, que ele é auxiliar de balcão. Ele é, assim, excelente! É o único homem que tem na equipe de vendas [...]. Mais lá na área comercial que tem essa exigência que a mulher é mais atenciosa, jeitosinha para estar atendendo o cliente. E de uma certa forma, tem mesmo: ela cativa. A gente vê pelas meninas que atendem muito bem, são sorridentes, estão sempre bem arrumadas, não é? Então, ainda tem muito isso, mas eu acho que tende a mudar um pouquinho.

Como a empresa possui em seu quadro deficientes auditivos, procurou-se saber como eles eram vistos e tratados. O relato da Funcionária M consegue sintetizar as muitas impressões colocadas a esse respeito. Contudo, em nenhum momento, foi colocado que eles recebam privilégios em relação ao demais funcionários:

**Funcionária M.** Não! São muito até bem tratados! Respeitam mesmo eles. Muito bem tratado os mudos. É porque sendo mudo, eles podem trabalhar ali, os outros estão conversando e nem atrapalham eles.

A única reclamação explicitamente clara a respeito de discriminação foi colocada por duas estagiárias, que se sentem olhadas de forma diferente em função de sua posição dentro da empresa. Contudo, admitem que são bem tratadas:

**Estagiária M:** É, é o famoso 'o estagiário'. O 'estagiário' é a palavra, eu acho que quem já foi estagiário já consegue imaginar o que que é 'o estagiário'. Mas é uma grande experiência.

## 6.8 COMUNICAÇÃO INTERNA

A questão da comunicação interna foi um ponto muito controverso, porque se, para os funcionários ligados mais diretamente à administração da empresa e para os dirigentes, as informações chegam com mais profundidade, transparência e tempestividade, outros funcionários não têm essa clareza sobre o que se passa dentro da empresa, como os relatos dos Funcionários V e H ilustram:

**Funcionária V:** É assim...é muito raro de uma atitude tomada, eu não saber. Na maioria das vezes, eu sei. Mesmo porque é tudo em cima de faturamento, de salário, então tudo passa por mim. Essa parte de faturamento é tudo eu que faço.

**Funcionário H:** Então, assim, a gente sabe algumas: as que são passadas, que eles deixam transparecer. Como elas chegam à gente: muitas vezes por um comentário, nada direto. Nada dado ênfase, não. Isso não. Uma forma de comunicação da empresa que é muito atuante é o e-mail. Mas também é assim: é muito selecionado o que é passado. Nem sempre as informações chegam até os outros funcionários que não têm acesso direto ao computador. Então, isso é um ponto. Em questão de comunicação, principalmente em comunicação interna da empresa, não há. Pode...pode ser que há, mas na questão administrativa...no departamento administrativo ou coisa assim [...] [sobre seu chefe] E a gente, muitas vezes, fica sabendo de coisas junto com ele ou a gente passa as informações para ele também poder ter acesso às informações.

Muito embora alguns gestores se preocupem em passar as informações para seus subordinados, outros deixam essa comunicação por conta de encarregados que falaram em segunda mão. O próprio Dirigente P admite não estar muito próximo de seus subordinados, enquanto as Dirigentes L e A têm uma maior preocupação nesse sentido, conforme ilustra a fala da Dirigente L:

**Dirigente L:** Quando a gente faz as reuniões quinzenais, depois das reuniões, eu sento com elas e passo: 'Ó, foi decidido isso, foi falado isso', para elas ficarem a par do que está acontecendo!

Esse distanciamento dos funcionários das informações algumas vezes gera uma distorção no entendimento do que realmente se passa dentro da empresa, como revela essa fala da Funcionária E. Segundo seu relato, a empresa, anteriormente, pagava plano de saúde para os funcionários e isso foi tirado atualmente. Já a Funcionária M foi informada dos motivos por sua gestora.

A Funcionária E acreditava que a empresa, além de cortar o benefício, ainda obtinha alguma vantagem na dedução do imposto de renda por apenas emprestar o nome a um plano de saúde local ao qual os funcionários têm acesso a um plano do tipo empresarial. Ela não sabia que a empresa optou pelo regime de tributação presumida, no qual o imposto é pago com base no faturamento, independente de suas despesas:

**Funcionária E:** Eles não podem ganhar às nossas costas para abater os benefícios e essas coisas assim? Por exemplo: eles emprestaram o nome para nós fazermos o plano empresarial. Eles só emprestaram o nome, aí a gente conseguiu fazer esse plano empresarial. Mas aí, eu achava que quando eles fossem declarar a renda, eles, eles...

**Funcionária M:** A Dirigente A explicou. Eles estavam passando assim uma fase difícil para eles que aumentou muito os funcionários. Inclusive caiu muito a venda. Quando está vendendo bem, eles não importam de dar alguma coisa para a gente. Mas tem época que não está.

O Funcionário H se queixa da falta de informações e de sua clareza, fazendo um relato interessante sobre como ficou sabendo de alguns projetos e atividades aos quais a empresa estava ligada:

**Funcionário H:** Eu acho que cai naquela questão que eu estava te falando da comunicação. Não é muito direta. A gente sabe de algumas coisas, mas é igual ao que eu falei [...]. Todos os projetos que estão ligados ao meu laboratório, eu sei, porque eu estou vivendo esta realidade. Mas outros projetos, eu já peguei folder e já li, e vi que tínhamos outros projetos de responsabilidade social, mas que eu não sabia. Fiquei sabendo através do folder que, por um acaso, eu peguei um folder numa loja e li. Então eu não tenho essa clareza [...]. Então, quando ela faz uma prática dessa que ela acha importante, você passando isso para o funcionário, eles também de certa forma vão estar.

Visando a melhorar a comunicação, a empresa passou a utilizar muito o e-mail. Contudo, nem todos os funcionários têm acesso a um computador, sendo de responsabilidade dos encarregados fixá-los em um mural. Porém, como admite o Dirigente C, nem sempre as mensagens são claras e traduzem exatamente o que se quer dizer:

**Dirigente C:** Não, e muitas vezes o e-mail é muito frio, eu costumo dizer.

A Sócia 1 admite essa deficiência, entendendo o fato de o funcionário não ter clareza sobre o que se passa dentro da empresa, principalmente com relação aos

projetos sociais. Entretanto, ela mesma coloca essa questão como sendo de extrema dificuldade por suas próprias convicções:

**Sócia 1:** Então, ele sabe o que que está sendo doado...talvez ele não tenha noção do todo e não é passado para ele esse...é...digamos assim, esse volume, entendeu? Ele não tem noção de...de...ou seja, não é feito pela empresa um *endomarketing* dessa situação, está entendendo? Algumas pessoas ligadas ao serviço sabem, mas o funcionário lá da ponta, ele sabe que doa, sabe que tem um negócio que dá todo o mês, mas ele não conhece muito bem o destino e o tamanho desse volume! [...]. Eu acho que o ser humano, ele tem mais facilidade de contar os seus defeitos do que suas qualidades! [...]. Eu não sei te dizer precisamente o que que nos leva a não fazer essa divulgação!

A empresa já vem dando alguns pequenos passos com a intenção de mudar um pouco essa dificuldade. Alguns dirigentes, principalmente o A e o C, têm buscado passar mais informações para os funcionários. Contudo, isso ainda está muito limitado aos novos funcionários, uma vez que a ênfase tem sido localizada nos treinamentos iniciais:

**Dirigente C:** No treinamento inicial a gente conta todo o histórico da empresa, toda essa situação. Que a gente quer que o nosso profissional, ou seja, o profissional que atua hoje dentro na 'empresa pesquisada' a gente quer que ele também esteja comprometido com o social! [...]. Tem, tem porque divulgar, sim. Até mesmo porque nosso colaborador participa ativo diretamente disso, né? Agora eu dou treinamento inicial, que antigamente não era eu que dava, eu dou treinamento comercial. Aí, eu falo: 'Cada medicamento doado, não é a 'empresa pesquisada' que está doando e sim somos nós!' Os quase 150 colaboradores que atuam e aquele medicamento chega prontinho na mão de um determinado cliente.

## 6.9 EMPRESA X MERCADO

Nessa relação da empresa com seu mercado, os pontos que mais foram ressaltados foram as questões pertinentes à concorrência e às dificuldades de adaptação.

### 6.9.1 Dificuldades financeiras x adequação ao mercado

Atualmente, a empresa vem passando por problemas financeiros que a tem levado a uma certa dificuldade em honrar seus compromissos. Recentemente, como já foi apresentado, ela teve um pequeno atraso com um fornecedor. Pesquisas com órgãos públicos tributários apontaram parcelamentos de ICMS e INSS. No caso específico do INSS, o atraso girou em cerca de dois meses, tendo a empresa optado por fazer uma denúncia espontânea a fim de parcelar seus débitos:



**Dirigente A:** O que pega para gente são os impostos, Ana. Por que você tem o dia certo para pagar e é aquela bucha, quer dizer, dia dois tem INSS, aí dia dez vem ICM. São valores enormes! Grandiosos! Entendeu? Porque o resto, a gente dilui. Fornecedor, a gente tem uma ótima negociação, não temos problema nenhum. O problema nosso maior são...é a carga tributária! São os tributos [...]. Foi... porque o que que acontece: a 'empresa pesquisada' é uma empresa muito fiscalizada, então a gente tem que ficar sempre..andar no eixo. Esse andar nos eixos significa você pagar só de ICM, por exemplo, sessenta mil reais [...]. Então, tem meses, por exemplo, essa crise do comércio que começou em novembro do ano passado para cá, fevereiro, janeiro, épocas de feriado, as chuvas fortes...nossa! Foi o caos! Aí vai virando...uma bola de neve, né? Aí você tem que ir administrando, mas...

Outro fator apontado por todos os entrevistados foi o alto preço dos produtos, como ressaltaram os prescritores:

**Prescritora S:** A gente trabalha com várias outras farmácias homeopáticas e tudo. A gente não trabalha só com a 'empresa pesquisada'. Mas assim, eu não tenho queixa nenhuma a respeito da qualidade dos produtos. Agora, realmente, ela tem o preço um pouquinho mais caro e, quando o cliente acha que vai ficar caro comprar lá, a gente tem outras alternativas.

**Prescritor M:** Preço eu acho alto.

**Pesquisadora:** Alto? Em relação ao resto?

**Prescritor M:** É. Inclusive eu estou traindo a 'empresa pesquisada'.

A formulação do preço, contudo, leva em conta a pesquisa de mercado, conforme esclarece o Dirigente P:

**Dirigente P:** Análise...é pesquisa de mercado, pesquisa de concorrência. Só que existe, entre outras empresas...às vezes você não consegue chegar naquele preço tão baixo porque ou existe uma...uma...algumas empresas não sabem fazer preço, formação de preço. Então, ela pega o preço da matéria-prima e joga para lá. Outros casos: o custo daquela empresa não é o mesmo, porque aqui são doze farmacêuticos, né? Tem o controle de qualidade por trás. Então, é uma estrutura maior e mais cara.

Internamente, costuma-se colocar o aumento da concorrência e o controle de qualidade como fatores de grande peso na perda de mercado que a empresa vem sofrendo:

**Dirigente A:** Então, e mesmo que a gente saiba que hoje quem determina é o mercado, infelizmente, mesmo que seja um mercado prostituído, você tem que acompanhar! Você perde. Então quer dizer, hoje, muitos clientes não sabem, por exemplo, desse controle de qualidade [...]. Então, às vezes, você...isso a gente incorpora ao nosso preço, que é um custo adicional. Quer dizer, nenhuma outra farmácia tem um laboratório de controle de qualidade. Só a gente que tem.

Uma análise mais sintética sobre a situação da empresa foi feita pelo Sócio 2

**Sócio 2:** Mas já tínhamos criado já uma rede, porque, naquela época, a gente tinha um problema muito sério que era se aproximar do cliente, né? Você precisava se aproximar, diferente de hoje que é muito interessante, hoje, a história do entregar em casa, das motos. Mudou o conceito. Naquela época, você não tinha esse conceito de entregar em casa, então você precisava abrir loja para estar mais próximo do cliente, por causa da distribuição do produto [...]. Mas hoje em dia, eu acho que é muito menos, o custo seu cresce muito se você fizer isso...de abrir muita loja! [...]. Nos último quatro anos, o que que nós enfrentamos? Esse segmento cresceu muito! O segmento de manipulação cresceu muito. Eu vim de uma época que você tinha 40, 50 farmácias no país. Hoje, nós somos seis mil farmácias no país! [...]. Isso o que que fez: você criou aquilo que eu falei para você, criou uma estrutura para viver no tempo! O tempo mudou. É isso que nós estamos tentando fazer agora. Tem duas assessorias dentro da empresa foram contratadas exatamente para isso: para a readequação! Então, você começou seu custo, meu custo hoje é muito alto para o nível de mercado, tá? Até porque, em 2002 e 2003 você teve uma queda de mercado monstruosa que não retornou [...]. Então, é preciso uma readequação da empresa a nível, até para que você volte a fazer alguns trabalhos junto aos funcionários, entendeu? Que a gente fazia antes!

As conseqüências dessa crise financeira tiveram uma maior repercussão entre os funcionários, uma vez que lhes foram cortados benefícios e vantagens. Entretanto, como a comunicação interna apresenta falhas, alguns acreditam que tal fato se deve ao crescimento da empresa:

**Funcionária E:** Eu acho que...Mudou muito, a 'empresa pesquisada' mudou muito. Vai crescendo, as mudanças vão vindo, não é. Deixaram de ser empresa-mãe, porque até há pouco tempo, a gente aqui era...é mãe, uma mãe [...]. Quer dizer, vai crescendo, em vez de aumentar os nossos benefícios ou dar outros, eles retiraram. Simplesmente tiraram nossa quota, nosso plano de saúde, nossa cesta básica.

**Funcionária M:** É, tinha antes cesta básica, tinha... o vale-transporte a gente não pagava, agora a gente paga, entendeu? Mas porque a firma cresceu muito também. Dava cesta básica quando a gente era menos funcionário, então, quer dizer, tinha facilidade.

A Funcionária V, ligada ao pagamento de salários e benefícios, coloca que a empresa teve que se adequar a uma regra de mercado:

**Funcionária V:** É você fazer uma pesquisa lá fora e ver que a concorrência não está pagando isso, que a gente não tem condição de estar continuando com isso [...]. Assim, antigamente, ela dava muitos benefícios. Hoje, já não pode dar mais, senão não consegue acompanhar a concorrência. A parte de pessoal é um dos mais caros que tem dentro da empresa, que os encargos são muito altos.

Para sobreviver, a empresa vem tomando algumas atitudes, como a contratação de uma consultoria na área de custos:

**Dirigente P:** Que eu sei assim: eles vão levantar como é que está o custo hoje da empresa. Se está compatível com o faturamento, se existe alguma coisa que está inchada, se está tendo desperdício de tempo, desperdício de matéria, produto, mão-de-obra, nã nã nã...se existe um número de funcionários adequados à demanda, se a capacidade instalada vai sofrer...é aproveitada ou se está sendo adequada!

Outra providência é a migração para o mercado de produtos industrializados, como relatam os Dirigentes C e L:

**Dirigente C:** Desde o ano passado, a gente vem observando como é que o mercado vem migrando para a manipulação e eu sugeri para a direç...para a diretoria uma migração inversa, ou seja, nós migrarmos também para o mercado de medicamentos industrializados [...]. Manipulação, hoje, ela tem que ter o serviço agregado a ela! O serviço tem que estar ligado.

**Dirigente L:** A gente começou a drogaria virtual e a orientação das meninas hoje de vendas é: Chegou uma receita, onde tem um manipulado e três drogarias, elas têm que fechar a receita inteira com o paciente.

Contudo, a queda na performance econômico-financeira da empresa acaba por trazer um sentimento de frustração em quem trabalha na ponta, como coloca a Dirigente L:

**Dirigente L:** Eu acho que o mercado mesmo cobra muito! Eh...eles cobram lá e a gente acaba ficando frustrado aqui no sentido de você está vendo, não porque eles estão cobrando, mas porque você vê que o movimento não está mais o mesmo, e aí você vai e: 'Poxa, será que eu estou fazendo alguma coisa errada e os clientes não estão entrando mais?'. Aí você observa ali do lado que o negócio também não está bom. Então, assim, é uma coisa do mercado mas que te...que às vezes te frustra um pouco em relação a...ao movimento mesmo, à queda! Tem uma cobrança de crescimento constante que todo o comércio tem! Tem que dar lucro, não tem jeito, mas não é uma coisa assim que tire o meu sono! Que seja uma...tão feroz que...que tire o meu sono. Tem uma cobrança, mas não é uma cobrança muito intensa, né? Deixa a gente um pouco mais tranquilo, digamos para...traba...trab...para estar trabalhando! Mas o próprio mercado está muito recaído, assim, está bem...bem complicado de vender! [...]. Na outra loja que a gente tinha, tem um ano e meio que a gente está com essa daqui inaugurada. É na mesma rua, só que a dois quarteirões, era uma loucura! Se não...tinha fila dentro da loja! Então, assim, você não vê mais esse tumulto todo aqui...

## 6.10 AÇÕES SOCIAIS

As ações sociais da empresa nunca foram muito planejadas, seguindo mais a intuição e a vontade dos sócios. Somente há pouco tempo a empresa começou a contabilizar essas ações. O Sócio 2, em seu relato, conta como isso teve início:

**Sócio 2:** Há uns oito anos atrás, oito a dez anos, mais ou menos, uma médica daqui de Vitória...uma dermatologista...estava se montando aqui em Vitória a Casa da Esperança, tá. Ela me ligou pedindo ajuda, se a gente poderia fornecer um tipo de remédio lá que eles estavam começando a trabalhar com soropositivos e me convidou para ir conhecer a Casa da Esperança, tá? Que ela era batista, a Casa da Esperança era liderada pelos batistas, certo, e eu fui conhecer a Casa da Esperança! Chegando lá, fiquei muito impressionado com o trabalho deles. Comecei a tomar contato e ver qual era o problema que eles tinham. E ao mesmo tempo, eu me lembro que a gente estava fazendo um trabalho junto ao pessoal da HUCAM, a gente estava dando algumas informações [...]. Eu comecei a ver que eles tinham um problema muito sério que é como atender pacientes nesse nível de...de...de ambulatório, você atende como? Você atende o paciente, você olha para ele e fala assim: 'Esse aí não tem condição de comprar nada!'. E aí, o que fazer? Não tem o que fazer [...]. Nessa época, eu comecei a enxergar que o maior problema que a gente tinha era o pessoal soropositivo. Por que? Porque eu via simplesmente uma coisa: quem tinha problemas era pobre, não era rico! [...]. Aí, o que nós fizemos: sem coisar...numa conversa com a Sócia 1, a gente resolveu, então, ajudar o Centro de Referência [...]. Então, a gente pediu a esses médicos que fizessem uma lista dos medicamentos que eles mais utilizavam, que mais precisavam, tá, e que a gente iria doar um tanto desses medicamentos mensais. Eles fizeram a lista, a gente começou a doar esses medicamentos [...]. Então foi uma coisa que foi acontecendo independente de ter um programa formalizado ou de você pensar em usar isso como marketing, nada disso! Na realidade, foi muito mais acho que pelo meu coração e o da Sócia 1, tá? Eu acho...eu acho que a gente tem uma responsabilidade social grande, porque, porque eu acho que a gente consegue fazer medicamento a um custo baixo! Então por que também não doar alguma coisa dentro desse contexto?

A Dirigente A relatou um caso que ilustra a ação da empresa em que um hospital conveniado ao SUS passou a não pagar pelos produtos adquiridos em função de dificuldades financeiras. A empresa, então, entrou com uma ação de execução na Justiça e passou a fazer doações de medicamentos ao hospital:

**Dirigente A:** Agora, está na mão do juiz por que nós doamos medicamento par a Santa Casa há anos, né? Uma das coisas fortes que a gente tem é a doação de medicamentos para eles e nós temos uma ótima parceira. Dr. Sócio 2 é amigo do responsável de lá, só que antes disso, a gente, a Santa Casa comprava medicamentos com a gente [...]. Aí passaram a não pagar e a gente ficava com pena, tipo assim: 'Por favor! A próxima a gente paga. Por favor! Tem pessoa, criança queimada aqui. Tem...', enfim, aquela tortura psicológica.

Algumas vezes, a empresa procura parceiros para viabilizar suas ações. Contudo, a grande parte das vezes ela age sozinha, já que seus parceiros estão envolvidos com outras ações. A seguir, a Fornecedora V ilustra um caso de parceria:

**Fornecedora V:** Tenho. Eu participo indiretamente porque às vezes eles querem um produto que é algum trabalho social que às vezes eles querem ajudar, eu acabo ajudando, mas sem aparecer meu nome, só aparece o nome da 'empresa pesquisada'.

A empresa apóia pesquisas científicas desenvolvidas por profissionais que utilizam produtos passíveis de serem manipulados, como esclarece a Sócia 1:

**Sócia 1:** Em relação ao apoio à pesquisa científica, é mais ou menos por aí! As pessoas que estão fazendo algum tipo de trabalho aonde vão precisar de alguma medicação e essa medicação possa ser a manipulada. Porque só tem sentido se for a medicação manipulada tanto alopática, quanto homeopática, a gente tem fornecido. E é uma forma da gente estar contribuindo com a pesquisa desse profissional, porque que outra forma ele teria? Teria que desembolsar? [...]. É bom para nós poder estar contribuindo com esse profissional e eu te digo assim: o que que a gente ganha com isso é a promoção da manipulação como opção de tratamento!

O Prescritor J foi beneficiado por tal programa. Ao ser perguntado sobre quais as exigências feitas pela empresa para lhe conceder tal apoio, ele relatou que não foram feitas quaisquer exigências. Ele considera que todos os gastos que a “empresa pesquisada” teve com sua pesquisa foram, na verdade, investimentos, uma vez que o número de pacientes que ele indicou já deu para cobrir aqueles custos.

Ao serem perguntados sobre o interesse da empresa em apoiar projetos de pesquisas, os sócios foram unânimes em dizer que a pretensão maior da empresa é a promoção do remédio manipulado, como coloca o Sócio 2:

**Sócio 2:** Eu acho que isso para gente tem um fator que eu acho que é primordial, tá? Você tem uma grande parte da classe médica que é também feita a cabeça pela indústria farmacêutica, né? Então, medicamento manipulado não funciona, essa é a coisa que eles passam para o médico! Então, quanto mais trabalho se fizer nessa área e que os médicos obtiverem resultados que você possa ter esse comprobatório, isso para mim é muito bom!

Muito embora a empresa esteja passando por um momento de crise financeira, não se cogita em mexer na questão das doações. A seguir, temos o relato do Dirigente C sobre essa questão e a justificativa do Sócio 2:

**Dirigente C:** Não! A gente nunca mexeu no nosso...na nossa doação. É uma coisa que nós, gestores, questionamos muitas vezes. Mas aí eu te falo, assim o que eu penso: Eu acho que é assim: a gente pode mexer? Pode, mas eu acho muito difícil a diretoria tomar a decisão de mexer nessa[...]. Ah, eu acho que é muito difícil a gente chegar a mexer nisso. Podemos reduzir temporariamente, REDUZIR TEMPORARIAMENTE. Reduzir, né? Nunca cortar determinada situação!

**Pesquisadora:** Já chegou nesse ponto de vocês terem que reduzir temporariamente?

**Dirigente C:** Não! Nunca. A gente sempre mantém o contrário. Crescido aí, ao longo dos tempos aí tem crescido. Porque há uma necessidade, a gente sabe que tem uma necessidade.

**Sócio 2:** Esses limites estão começando a ser colocados agora, tá? Porque sempre foi olhado quando você faz doações, essas coisas, você olha...eu sempre olhei quanto era o custo disso. Nunca olhei a venda. Na hora que você olha a venda, você assusta! [...] Mas o que eu defendo dentro da empresa é: 'Nós não venderíamos isso!...Nós não venderíamos isso! Se venderíamos, talvez uma parte muito pequena'. Então...então não posso considerar que esteja impedindo do dinheiro entrar, nada disso, porque eu acho que esse dinheiro não entraria de qualquer jeito.

Sempre que falavam a respeito dos ganhos que a empresa alcança com essas ações, os sócios se reportavam à melhora da imagem corporativa, em especial com a classe médica:

**Sócio 2:** Eu acho que a gente tem um ganho muito grande numa área que é junto à classe médica, que isso gira muito rápido no meio deles [...]. Então eu creio que, institucionalmente, você fica com uma visão muito boa do médico em relação a você!

**Sócia 1:** A gente acredita que a ação social, ela fortalece a imagem institucional da empresa!

A empresa não costuma fazer muita divulgação acerca de suas ações sociais, em parte porque teme que isso possa ser negativo para a sua imagem. Assim, apenas quem está ligado à empresa ou a seus projetos costuma ter ciência de suas ações:

**Fornecedora N:** Porque, por exemplo, eu pelo menos não vejo, em momento nenhum, isso muito exacerbado no discurso da empresa, tá entendendo? Claro que eles...claro que isso é um *marketing*! Mas, eu não vejo esse discurso exacerbado dentro da empresa.

**Fornecedora V:** Eu sei, como eu te falei, é uma parceria de vários anos e a gente acaba sabendo, às vezes sem querer: 'Ah, isso é para tal casa, isso é para tal coisa'. 'Para que que é isso?'. É porque foge da área, aí a gente acaba sabendo.

Internamente, observam-se duas correntes de pensamento com relação à divulgação. O Sócio 2 acredita que já é hora de divulgarem um pouco mais essas ações:

**Sócio 2:** A Sócia 1 tem muito uma coisa de que isso não deve ser falado. Aquela coisa da Igreja Católica, tá? E como eu tenho um amigo budista, é ele quem inverteu minha cabeça, porque ele disse para mim assim: 'Vocês só vêem um lado! Só vêem esse lado da moeda de que não pode falar!'. Ele virou e falou assim: 'Eu gostaria que vocês entendessem o contexto de quando essa coisa foi falada de que as ações boas não devem ser faladas.

As ações boas devem ser faladas até para mostrar aos outros que tem gente que faz, que é possível fazer, tá?'. Ele fala assim: 'Até fustigar os seus concorrentes a fazer um trabalho igual, porque eles vão querer fazer igual! Então, quando você fustiga isso, você está criando mais jeito de ajudar'.

Corroborando o pensamento atribuído à Sócia 1, o Fornecedor J, ligado às campanhas publicitárias da empresa colocou:

**Fornecedor J:** Se é de coração, aí não tem que divulgar, não.

O Dirigente C também informa essa resistência da Sócia 1:

**Dirigente C:** Ela acreditava nisso, mas não acreditava, seja na divulgação interna ou externa. Ela não acreditava muito nisso, não! Ou seja, ela não via o porquê a gente estar...Ela, como empresa, sabia que tinha que fazer aquele...aquele serviço, mas não fazer a divulgação. Diferente agora do que a gente pensa, é o contrário.

Ao que parece, embora ainda reticente, a Sócia 1 começa a reformular seu pensamento:

**Sócia 1:** A gente nunca divulgou de forma ostensiva, esse tipo de situação. A gente busca uma divulgação sutil com pessoas que têm a ver com a determinada situação em questão [...]. Então assim, a gente estava chegando à conclusão que a gente não pode ficar muito calado a gente tem que...chega num determinado momento que a gente tem que falar alguma coisa, até por uma questão de exemplo, né? [...]. Eu acho assim, que a divulgação de ação social pura e simples como um *marketing* declarado, eu não acho legal, não, mas ninguém ficar sabendo de nada que se faz, eu acho que é...dá uma sensação de que ninguém está fazendo nada e, pelo contrário, tem muita gente fazendo muita coisa e que, de certa forma, estimulam quem não está fazendo nada a fazer! Então, a forma de divulgar isso ela tem que ser com ética, tá entendendo? Eu não posso ficar calado, mas também não posso fazer disso um mercado persa, entendeu?

Enquanto a situação não se define, o restante da empresa aguarda:

**Dirigente A:** E não está claro também por parte deles se eles querem, se isso eles querem que seja mudado! Se querem que divulgue, porque se for coisa mais forte que quise... que quiserem divulgar, a gente vai passa a atuar de forma diferenciada, entendeu?

O Dirigente C coloca a questão da divulgação como também sendo uma necessidade mercadológica:

**Dirigente C:** Agora a gente está só pensando: 'Pô, por que não divulgar isso?' Já que a nossa concorrência nunca fez e agora começa fazer e algumas delas divulgam e começam, de repente, ter um resultado em cima de um momento porque é realidade dela agora, de poucos dias para cá!

Outro aspecto diz respeito a como é vista a atuação social da empresa. Estagiários, funcionários, dirigentes e sócios têm a visão de que é obrigação da empresa atuar na melhoria das condições sociais. Exemplificando tal visão, o Dirigente P se mostrou bem enfático:

**Dirigente P:** A empresa, ela tem...a partir do momento em que você está participando do dia-a-dia da sociedade, eu acho que você tem responsabilidade social! A gente não pode fugir! A gente é responsável socialmente como cidadão e a empresa, ela é responsável também porque ela vai gerar...a interação entre pessoas, vai consumir algumas coisas, vai estar produzindo outras coisas. Então é...então, a responsabilidade, ela é...ela existe porque tem que ser cumprida! Então, não é só tirar! [...]. Então isso tudo é obrigação! Cada um faz à medida que tem condições

Toda essa questão é vista muito pela postura e pelo pensamento dos sócios, como relatam a Fornecedora N e a Funcionária V:

**Fornecedora N:** Acho que eles são pessoas que têm muito essa, esse espírito mesmo de solidariedade mesmo, entende? [...]. Porque, antes dessa questão da responsabilidade estar internacionalizada [isto é, internalizada] dentro da empresa, acho que está muito internacionalizada neles mesmos. Eles são muito assim.

**Funcionária V:** Acho que está mais lá neles. Nos dois [sócios] mesmo.

Em verdade, os sócios são os maiores defensores dessa postura dentro empresa, sendo para eles algo pacífico e de importância extrema, seja por uma consciência religiosa, seja por pura convicção:

**Sócio 2:** Mas eu brigo por isso! Eu brigo porque, no dia que você resolveu fazer isso, quem está do outro lado está esperando, tá? Então não dá para simplesmente hoje fazer, amanhã não fazer! Se hoje fez, amanhã tem que fazer!

**Sócia 1:** Faz bem para a gente saber que a gente está contribuindo, entendeu? Um pedacinho, uma gotinha no oceano e tal, tudo bem, mas faz bem! [...]. Há muitos anos atrás, muito, muito tempo mesmo, eu conversando com uma...uma freira bem velhinha, bem velhinha e assim uma sábia. Ela faleceu tem muitos anos! E a gente às vezes fica meio angustiado que você vê no noticiário que não sei onde estão com fome, não sei quem morreu subnutrido, que não sei quem ficou sem remédio e a gente se sente assim impotente! Porque você olha aquilo ali e aí fala 'poxa vida!'. Aí você olha a sua vida e você fala: 'o outro lado está precisando' e você começa entrar em meio que paranóia. E eu conversando com ela sobre isso, que me angustiava muito, d'eu não conseguir fazer as coisas que eu achava que...ah! Ou seja! Aí, ela virou para mim e falou um negócio que eu nunca mais esqueci e eu acho que é por aí mesmo! Ela virou para mim e disse: 'Sócia 1, abra seus braços'. Ela mandou que eu abrisse mesmo! Aí eu abri assim meio onde ela quer chegar. Ela foi e falou assim para mim: 'Olha, você...é responsabilidade sua aonde seu braço alcança e se todas as pessoas abrirem os braços, os braços vão se encontrar e, ao se encontrar,



todo o território vai estar coberto! Então, não se preocupa aonde seu braço não alcança que alguém vai fazer lá, onde o braço...onde ele está!'. E, para mim, aí resumiu tudo!

## 6.11 REPUTAÇÃO

A empresa possui uma boa reputação perante seus parceiros, em parte por sua competência reconhecida no meio farmacêutico, como relatam as Estagiárias M e D:

**Estagiária M:** Por ser uma empresa que é, vinte cinco anos no mercado, o fato de você ter um estágio na 'empresa pesquisada', o mercado de trabalho fica mui... bem mais amplo, bem diferente, também. Chegar numa outra farmácia e falar: 'Oh, sou estagiária, estagiei na 'empresa pesquisada'. Remunerado!'. Chamou! Já é uma vantagem. Além do espaço, é um aprendizado. E na minha área, é perfeito!

**Estagiária D:** No geral, é uma empresa que trabalha com seriedade, a gente percebe isso, entendeu? Na forma como eles trabalham, estão sempre tentando se aprimorar.

Já a Fornecedora V coloca a parceria como um ponto forte:

**Fornecedora V:** Porque é uma firma que é parceira. É um parceiro que eu queria ter milhões. Eles são bons parceiros.

O Prescritor J também relata que não costumava receitar produtos manipulados aos pacientes, pois não lhes dava credibilidade. A partir da pesquisa realizada por ele em conjunto com a empresa, utilizando produtos manipulados, ele passou a receitá-los, inclusive porque são mais baratos. Ele também passou a indicar a "empresa pesquisada" por ter confiança no seu produto. Outros prescritores tocam nessa questão da confiabilidade e da inovação:

**Prescritora N:** De um modo geral, a meu ver, pelos anos que eu conheço a 'empresa pesquisada', acho que ele está na frente, acho eles *top* de linha, mesmo!

**Prescritora S:** Eu acho que ele, que eles são bastante confiáveis.

## 7 CONCLUSÃO

As empresas possuem um enorme débito com a sociedade e o meio ambiente. Isso é inegável! Como já foi dito, começa-se a questionar sobre o comportamento que o capitalismo emprega para sobreviver e expandir, criando legiões de excluídos, além de efeitos devastadores sobre o ambiente, a economia e as civilizações. O homem e a natureza não devem ser encarados como apenas servidores do capital. A vida vale mais do isso.

É nesse momento que o discurso da responsabilidade social emerge, tentando mudar essa imagem negativa, pregando um comportamento baseado na ética e na moral, fundamentando-se em valores, como transparência, responsabilidade, respeito, partilha. A empresa acena com a promessa de substituir o Estado, buscando se transformar no novo referencial social, incorporando em seu discurso valores opostos aos que adotara até então.

A noção de responsabilidade pressupõe um sujeito livre, que reconhece um ato como seu e assume suas conseqüências. Assim, dentro da noção de responsabilidade social, suposto seria que a opção por um comportamento ético e responsável fosse de livre escolha das empresas e não a imposição de práticas e modelos ditados pelo mercado.

Entretanto, os instrumentos e práticas utilizadas para demonstrar que uma empresa é socialmente responsável têm a aparência de uma receita para sobrevivência num mercado em que quem manda é a prática comum. Os diferenciais vão sendo aos poucos assimilados pelos demais e passam a ser uma exigência comum. Nesse modelo, a espontaneidade é algo raro. Basta ajustar suas práticas de gestão ao modelo vigente, utilizar alguns instrumentos e fazer investimentos em projetos sociais.

Desse modo, ao se moldar as ações das empresas para a prática de atos sociais considerados éticos, pode-se crer que o que se tem é um condicionamento do seu comportamento, já que seus atos, em grande parte das vezes, não são espontâneos nem movidos por puro altruísmo, mas condicionados às regras impostas pelo mercado e pela sociedade.

Então, não é de espantar encontrar, entre as famosas listas de empresas modelos de responsabilidade social, instituições financeiras que até recentemente tinham a maior parte de seus lucros movidos pela especulação com títulos públicos e com o câmbio, pouco se importando com conseqüências nefastas na economia nacional; e outras empresas quase monopolistas nos seus setores de atuação, cujos lucros astronômicos são obtidos à custa de consumidores completamente oprimidos pela sua imponência.

Contudo, ainda que os interesses que incitam algumas empresas a adotarem práticas e atitudes mais dignas e, supostamente, éticas, não sejam de forma alguma louváveis, já é um começo. Isso significa que o caminho para uma mudança real de valores deve ser perseguido com mais tenacidade. Assim, tanto os cidadãos, os trabalhadores e todos os representantes da sociedade devem continuar pressionando, lutando e cobrando, porque nada lhes será dado gratuitamente, devendo ter em mente que essa luta será demorada e árdua.

Por outro lado, é preciso que se tenha em mente que, como já foi dito, a empresa está inserida na sociedade e dela não prescinde. Portanto, é importante que se discuta, se debata e se estude qual o papel da empresa na sociedade, o que dela se espera, entendê-la como agente social.

É natural que se compreenda que uma empresa necessita sobreviver, buscando ser lucrativa. Como já foi dito, para que uma empresa seja responsável socialmente, é imprescindível que ela crie condições para perdurar. O que se questiona é que ela não pode e não deve ser entendida como o elemento mais importante dentro da

sociedade. A sociedade e a natureza não devem ser esquecidas, pois, como os próprios fundamentos do desenvolvimento sustentável argumentam, sem sociedade, sem natureza não se pode falar num futuro para o homem.

Então, ao analisar as práticas de gestão e os relacionamentos da empresa pesquisada, levou-se em conta o conceito de responsabilidade que pressupõe um sujeito livre para agir, reconhecendo seus próprios atos e assumindo suas conseqüências.

A empresa apresenta alguns problemas, dos quais se considerou como principais os seguintes:

- a falta de um plano de cargo e salários e uma política de valorização do funcionário;
- a questão ergonômica, principalmente com relação ao estoque de matérias-primas, o qual não possui capela para fracionamento de ácidos, sendo relatado pelo funcionário daquele setor que os EPIs deixam passar pós químicos, o que poderá lhe acarretar problemas futuros relacionados com a saúde;
- a falta de espaço dos imóveis do Centro de Vitória, impedindo um melhor tratamento dos resíduos da produção e uma melhor acomodação dos funcionários que neles trabalham e que sofrem com a falta de espaço e de luminosidade adequada;
- a deficiência apresentada pela comunicação interna, que acaba por tirar a transparência e a clareza dos funcionários, em especial os que estão longe da administração, do que se passa dentro da empresa;
- a informalidade fiscal, ainda que pequena, foge a todo princípio da responsabilidade social;
- a dificuldade financeira atual acabou por impor mais sacrifícios aos empregados, em geral, do que a qualquer outro parceiro;

- a grande importância dada à área técnica acaba por impor uma limitação do aperfeiçoamento da área relacionada com a gestão da empresa, vista na sua integralidade;
- o estágio não remunerado, embora seja comum entre os setores da saúde, ainda que seja obrigatório e matéria curricular, essa prática não pode ser encarada como desejável para uma empresa socialmente responsável.

Apesar dos problemas apresentados, existe um desejo genuíno de resolvê-los, o que significa que a empresa tem ciência deles. Muitas esperanças estão sendo depositadas numa mudança de rumo por meio das duas novas consultorias contratadas e que iriam começar seus trabalhos a partir de novembro de 2004. Com elas, a empresa espera encontrar soluções para o problema de custos e conseguir, enfim, implantar um plano de cargos e salários.

Assim, muito embora outros problemas não sejam agora priorizados, é costume da empresa adiá-los por um tempo para que possa ter condições financeiras para saná-los, como aconteceu com a remodelagem da loja de Vila Velha, que gerou condições para a mudança de parte do setor produtivo, desafogando um pouco os laboratórios do Centro. Também foi assim com a implantação da divulgação científica e com a estruturação ocorrida por conta da ISO. Espera-se que ela não se afaste dessa prática e consiga superar sua atual situação de crise financeira, melhorando as condições dos funcionários, conforme foi colocado pelo Sócio 2.

A empresa apresenta uma série de valores que são facilmente visualizados, como a solidariedade. Tal valor está presente em ações voltadas para colegas que passam por dificuldades e no atendimento de paciente pelas vendedoras e pelos farmacêuticos, todos eles com muitas histórias e relatos de preocupação e atenção. A própria empresa apresenta um histórico de atenção para instituições de saúde carentes ou que realizam programas e ações voltadas para a população mais carente.

Outro valor muito presente é a qualidade, que se percebe no cuidado com o produto e a matéria-prima, com o acompanhamento das reclamações de clientes, com o treinamento do pessoal, com a limpeza entre outros aspectos.

É uma empresa que gosta de inovar na área técnica, que busca dar subsídio e apoio aos prescritores, sendo muito respeitada na área médica e farmacêutica e, também, entre seus fornecedores. Tal conquista é uma consequência do seu comportamento em relação aos seus parceiros, sempre marcado pelo respeito e atenção.

Ao encarar suas ações sociais como uma obrigação, uma satisfação social por meio daquilo que ela sabe fazer, ou seja, medicação, ela demonstra perceber que está inserida na sociedade e que tem um papel social, estando comprometida a cumpri-lo. Ao agir assim, pode-se acreditar que seus valores estão muito mais em acordo com esse desejo social de ética e transparência que tantas outras com menos problemas.

As principais ações sociais da empresa estão voltadas para a doação de medicamentos para hospitais, pacientes carentes ou pesquisa médica. A justificativa apresentada foi de que eles não gostariam de atuar dentro do que não são bons, preferindo se manter na área de saúde, porque é o que eles sabem fazer de melhor, além do fato de que “quando alguém está com dor ou doente, nada vai bem”, sendo, portanto, uma questão de base do bem-estar individual.

A empresa hesita em utilizar qualquer instrumento de divulgação de suas ações e, quando o faz, age de forma tímida, pelo receio de ser mal compreendida, tanto que nem os funcionários se mostram cientes de seus projetos quando não estão neles envolvidos. Então, algumas poucas informações podem ser encontradas no seu *site* institucional e, como já foi ressaltado, a classe médica e alguns parceiros têm algum tipo de informação, principalmente quando estão envolvidos no projeto.

As ações sociais da empresa tiveram lugar de uma forma muito espontânea e, pelo menos a princípio, desinteressada. Contudo, observou-se que o mercado tem exercido sobre ela uma influência funesta no sentido de moldá-la a seus padrões. Isso é mais claro com relação aos cortes de benefícios aos empregados e na própria questão da necessidade de divulgação de seus projetos que está sendo repensada. Uma vez que seus concorrentes divulgam, ela precisa começar a fazê-lo de forma mais explícita sob o risco de perder mercado, como é a preocupação maior dos dirigentes.

No mesmo sentido, não se pode precisar ao certo quais soluções serão propostas pelas consultorias em andamento. Corre-se o risco de seu comportamento passar a ser mais condicionado pela sua necessidade de sobrevivência.

Acredita-se que, muito embora os problemas presentes na empresa, a responsabilidade social e o comprometimento com a sociedade estão presentes, ainda que num grau menos puro do que o desejado. Ela apresenta imperfeições em várias questões, mas, dentro de um certo grau de tolerância, suas ações denotam uma preocupação genuína, livre e intencional em desempenhar seu papel social com responsabilidade.

Contudo a ela precisa repensar suas ações com os empregados, que se apresentam como grupo mais desfavorecido nessa relação. São eles que mais sofrem com os problemas enfrentados pela empresa, com cortes de benefícios e diminuição de suas perspectivas de melhoria.

Precisa, ainda, ter cuidado com a influência e a pressão do mercado nas decisões a serem tomadas, pois corre-se o risco de minimizar toda a questão ética e social com a desculpa de sobrevivência e adaptação.

Este trabalho procurou contribuir para o aperfeiçoamento da teoria organizacional pertinente à responsabilidade social das empresas, repensando alguns conceitos e práticas.

Entretanto, para uma maior avanço da teoria, recomenda-se que se recorram a estudos que se preocupem em analisar o papel da empresa na sociedade, procurando conhecer os desejos de todos os seus parceiros e levando em conta sua necessidade de sobrevivência. Sabe-se que uma empresa tem que ser viável para sobreviver e que sua continuidade é importante para todo o conjunto da sociedade. Assim, é preciso que se indiquem caminhos e alternativas para que a sua atuação esteja consoante as novas aspirações sociais.

Também são necessários que novos estudos analisem as contradições entre os interesses da sociedade e os da empresa, ajudando a entender como o discurso da responsabilidade social pode servir aos interesses dos que o utilizam, já que os interesses de ambas são bem diferentes.

É preciso também que os estudos científicos explicitem mais a questão do aparecimento da responsabilidade social no mundo empresarial, com uma abordagem mais crítica sobre o uso desse discurso na sua legitimação e sacralização, no intuito de apresentar mais claramente o verdadeiro interesse por detrás das palavras e dos investimentos ditos altruístas.



## 8 REFERÊNCIAS

ÁLVAREZ, V. M. **Ética, economia y empresa**: hacia um enfoque holístico: artigo científico. Tijuana, 2003. Disponível em: <[http://www.tij.uia.mx/ethos/ethos\\_art03.html](http://www.tij.uia.mx/ethos/ethos_art03.html)>. Acesso em: 2 nov. 2003.

AMANTINO-DE-ANDRADE, J.; MENDONÇA, J. R. Responsabilidade social e construção da imagem: entre instrumentalidade e substantividade. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 27., 2002, Porto Alegre. **Anais XXXVII Cladea**. Porto Alegre: 2002.

AMOROSO, S. **Responsabilidade social**: menos marketing e mais ações. Fortaleza: Federação das Indústrias do Estado do Ceará, 2003. Disponível em: <[http://www.fiec.org.br/artigos/social/menos\\_marketing\\_mais\\_acoes.htm](http://www.fiec.org.br/artigos/social/menos_marketing_mais_acoes.htm)>. Acesso em: 12 out. 2003.

ANDRADE, M. M. A pesquisa científica. In: \_\_\_\_\_. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 1 p. 11-36.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Bointempo Editoria, 2003a.

\_\_\_\_\_. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 9. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2003b.

ARAÚJO, I. L. **Introdução à filosofia da ciência**. Curitiba: Ed. da UFPR, 1993.

ARRUDA, M.; BOFF, L. **Globalização**: desafios socioeconômicos, éticos e educativos. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOFF, L. **A ética e a formação de valores na sociedade**. Palestra apresentada na Conferência Nacional 2003 Empresas e Responsabilidade Social, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2003.

CABRAL, R. M. **Responsabilidades sociais das empresas**. Análise financeira: São Paulo, fev. 2002. Disponível em: <<http://www.analisefinanceira.com.br/artigos/respsocialempr.htm>>. Acesso em: 22 fev. 2002.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

CASTRO, C. Moura. A escolha do tema. In: \_\_\_\_\_. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. cap. III. p. 55-80.

CHALITA, G. **Os dez mandamentos da ética**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

CORTEZ, H. Cadê a tal responsabilidade social? **Câmara de Cultura**, Rio de Janeiro, 12 set. 2003. Disponível em: <<http://camaradecultura.org>>. Acesso em: 15 out. 2003.

\_\_\_\_\_. O discurso da responsabilidade social. **Câmara de Cultura**, Rio de Janeiro, 2 dez. 2002. Disponível em: <<http://camaradecultura.org>>. Acesso em: 15 out. 2003.

COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Gestão das relações entre empresa e comunidade: assistencialismo ou transformação social? In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 27., 2002, Porto Alegre. **Anais XXXVII Cladea**. Porto Alegre: 2002.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da Ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DIEGUEZ, C. **Empresas com responsabilidade social valorizam 30% na bolsa**. Fortaleza: Federação das Indústrias do Estado do Ceará, 2003. Disponível em: <[http://www.fiec.org.br/artigos/social/empresas\\_com\\_responsabilidade.htm](http://www.fiec.org.br/artigos/social/empresas_com_responsabilidade.htm)>. Acesso em: 12 out. 2003.

EMPRESA cidadã. **Revista Empreendedor**, São Paulo, jul. 2001. Disponível em: <<http://www.empreendedor.com.br>>. Acesso em 31 jul. 2001.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997.

FERREIRA, A. B. de H.: **Mini Aurélio Século XXI**: o minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. rev. ampl. 8. imp. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. p. 544.

FISCHER, R. M. Networks, terceiro setor e desenvolvimento social: a construção de um banco interativo de projetos sociais na Amazônia Legal. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 28-35, jul./set. 2001.

FISCHER, R. M; FALCONER, A. P. Voluntariado empresarial: estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 15-27, jul./set. 2001.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. In DIENHART, J. W. **Business, institutions and ethics**. New York: Oxford University Press, 2000, p. 233-237

\_\_\_\_\_. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of modern corporation. In: DIENHART, John W. **Business, institutions and ethics**. New York: Oxford University Press, 2002. p. 246-255.

GARAY, B. S. Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações? **Revista de Administração**, São Paulo, n. 3, p. 6-14, jul./set. 2001.

GESTÃO Empresarial: responsabilidade social. **A Gazeta**, Vitória, 30 nov 2003. Suplemento.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOSA, L. A. Responsabilidade social: consciência ou obrigação. **Revista Anefac**. São Paulo, ano 10, n. 78, dez. 2002. Disponível em: <<http://anefac.com.br>>. Acesso em: 3 dez. 2002.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

HOBBSAWM, E.J. **A era das revoluções: 1789-1848**. 9. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

HUNT, E. K.; SHERMAN, H. J. **História do pensamento econômico**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Ação Social nas empresas**. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 3 jul. 2004.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Manual de responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas do Instituto Ethos**, 2003. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/institucional/oq\\_ethos.shtml](http://www.ethos.org.br/docs/institucional/oq_ethos.shtml)>. Acesso em: 13 fev. 2004.

JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. Responsabilidade. In: Dicionário básico de filosofia. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

KANITZ, S. **Filantropia estratégica ou doações ao acaso.**[S. l.], 2001. Disponível em: <<http://www.filantropia.org.br>>. Acesso em: 5 jul. 2004.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos da metodologia científica:** teoria da ciência e prática da pesquisa. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber:** manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médica Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MACHADO, C.; CUNHA, V.C. da; AMBONI, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 1990, Belo Horizonte. **Anais do XIV Enanpad.** Belo Horizonte: Anpad, 1990. v. 6, 11-28 p.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social e a criação de valor para as organizações:** um estudo multicasos. 2002. 202 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_.MENDONÇA, L. R. Responsabilidade social como criação e valor. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 27., 2002, Porto Alegre. **Anais XXXVII Cladea.** Porto Alegre: 2002, 9 p.

MAIGNAN, I. Consumer's perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. **Journal of Business Ethics.** The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, v. 30, p. 57-72, 2001.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MEREGE, I. C.; ALVES, M. A. Desenvolvendo a filantropia empresarial através da educação: uma experiência brasileira. **Cadernos do Terceiro Setor**, jul. 2001. Disponível em: <<http://www.cets.fgv.br>>. Acesso em: 31out. 2002.

MONTAÑO, C. **Terceiro Setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

PEREIRA, R. S. **Desenvolvimento sustentável como responsabilidade social das empresas**: um enfoque ambiental. São Paulo: Lorosae, 2002.

QUEIROZ, A. **Responsabilidade social das empresas e o Terceiro Setor**: uma experiência brasileira. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2000. Disponível em: <<http://integração.fgvsp.br>>. Acesso em: out. 2003.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983. cap. 2, p. 36-72.

SAFATLE, A. Tijolo por tijolo, sem mágica. **Carta Capital**, n. 301-A, p. 10-11, ago./2004.

SEN, A. **Sobre ética e economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr./jun. 1997.

SKINNER, B. F. **O mito da liberdade**. São Paulo: Summus, 1983.

SOUZA, H. de; RODRIGUES, C. **Ética e cidadania**. São Paulo: Moderna, 2002.

VASCONCELOS, A. M. C.; MENEZES, M. I. C. B. B. Responsabilidade social e o desenvolvimento comunitário sustentável. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 27, 2002, Porto Alegre. **Anais XXXVII Cladea**. Porto Alegre: 2002.

VERA, L. A. N.; FUSCO, R. Responsabilidade social e gestão ambiental: uma abordagem ética. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 27., 2002, Porto Alegre. **Anais XXXVII Cladea**. Porto Alegre: 2002.

VERGARA, S. C. **Paradigmas sociológicos e análise organizacional, segundo Burrel e Morgan**. Rio de Janeiro: 1991. Documento de trabalho.

WEBER, M. **Ciência e política**: duas vocações. São Paulo: Martin Claret, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.