

# RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DE ÁGUA MINERAL DE UMA CAPITAL DO NORDESTE BRASILEIRO

## **Adelmo Torquato da Silva**

Mestre em Administração. Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN.  
E-mail: [adelmotorquato@yahoo.com.br](mailto:adelmotorquato@yahoo.com.br)

## **Fernanda Fernandes Gurgel**

Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social. Professora  
Adjunta do Mestrado Profissional da Universidade Potiguar .  
E-mail: [fernandafgurgel@hotmail.com](mailto:fernandafgurgel@hotmail.com)

## **Walid Abbas El-Aouar**

Doutor em Administração. Professor Adjunto do Mestrado  
Profissional da Universidade Potiguar.  
E-mail: [walidbranco@gmail.com](mailto:walidbranco@gmail.com)

## **Maria das Graças de Araújo Varela**

Mestre em Administração. Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN.  
E-mail: [graca.ifrn@gmail.com](mailto:graca.ifrn@gmail.com)

61

**Envio em:** Maio de 2014

**Aceite em:** Junho de 2014

**Resumo:** O presente estudo visa compreender a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), na percepção dos gestores das micro e pequenas empresas do segmento de água mineral da região metropolitana de Natal, Rio Grande do Norte – RN/Brasil. Desenvolveu-se uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva, de natureza qualitativa, concretizada a partir de um estudo multicaso. Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas junto aos gestores das nove micro e pequenas empresas do setor. Os dados foram tratados através da análise de conteúdo. Os resultados apontaram que um gestor não tem um conceito claro acerca do tema, seis encaram a temática como compromisso social encontrando-se em processo de conscientização, embora ambos adotem práticas consideradas como RSE que englobam ações pontuais de retorno à comunidade onde estão inseridas, cumprimento de exigências legais, comportamento ético e filantrópico e ressaltando-se a RSE interna voltada para o bem-estar dos funcionários. Dois gestores possuem um conceito mais abrangente, encarando-a como estratégia social. Quanto às motivações, os primeiros são motivados pela filantropia, questões éticas e de valores, enquanto os últimos o são pela busca da conservação da imagem reputacional da empresa e de resultados financeiros que objetivam mantê-los no mercado competitivo. Dessa forma, verificou-se a importância da compreensão do conceito e da análise das práticas e motivações, pois estas sinalizam caminhos para a adoção de políticas institucionalizadas que contribuem para o desenvolvimento das organizações.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial. Gestão Organizacional. Segmento de Água Mineral. Modelo Carroll. Mercado competitivo.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A STUDY IN MICRO AND SMALL COMPANIES SEGMENT OF MINERAL WATER OF A CAPITAL OF BRAZIL'S NORTHEAST

**Abstract:** This study aims at understanding the Corporate Social Responsibility (CSR) in the managers' perception of micro and small companies in the mineral water segment of the metropolitan area of Natal, state of Rio Grande do Norte – RN / Brazil. We developed an exploratory-descriptive and qualitative research, done from a multicase study. Semi-structured individual interviews were conducted with the managers of the nine micro and small companies. Data were treated by content analysis. The results showed that one manager does not have a clear concept about the subject, six face the issue as a social commitment which is in the process of awareness, although both adopt practices which are CSR-considered and which encompass specific return actions to the community where they operate, legal requirements compliance, ethical and philanthropic behavior and highlighting the internal CSR focused on the employees' welfare. Two managers have a broader concept, viewing it as a social strategy. As to the motivations, the former are motivated by philanthropy, ethical issues and values, while the latter are for the pursuit of company reputational image conservation and of financial results that aim at keeping them in the competitive market. Thus, there was the importance of understanding the concept and the practice analysis and motivations, as these signal paths to the adoption of institutionalized policies that contribute to the organizations' development.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. Mineral Water Segment. Carroll's Model. Competitive Market.

# 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que o século XX trouxe mudanças e transformações influenciadoras de toda a sociedade, conseqüentemente, das organizações, de sua administração, de sua cadeia de relacionamento e de seu comportamento. As empresas voltaram-se para questões sociais, inserindo-se como principais atores sociais participantes do mundo moderno, com a missão de transformá-lo.

No cenário mundial, em que a busca pela competitividade ultrapassa as exigências da produtividade e da qualidade, os agentes econômicos têm de vencer novos desafios para manterem-se no mundo competitivo. Neste sentido, as entidades moldam-se às transformações sociais que são impostas pela natureza mutante do mercado global.

Nesse cenário de concorrência mercadológica, surge o movimento acerca da Responsabilidade Social da empresa, ganhando força a partir da instituição de programas e diretrizes propostas pela Organização das Nações Unidas (ONU). Posteriormente, no Brasil, evidencia-se a partir de ações de entidades não governamentais como o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS, 2003).

Na contemporaneidade, o tema Responsabilidade Social Empresarial (RSE) assume um papel relevante nas relações estabelecidas entre a empresa e a sociedade. Por essa razão, forma-se um movimento mundial tratando da temática sob diversas faces, sendo um conceito em constante evolução (ASHLEY, 2005).

É nesse contexto que a Responsabilidade Social Empresarial aparece como uma nova forma de gestão organizacional atrelada a conceitos de ética e transparência, alicerçada em princípios e valores que instituem formas de conexão com as partes interessadas, com o objetivo de atrelar aos negócios da empresa as expectativas dos sujeitos interessados ou influenciados pela atuação da organização (BARBIERE; CAJAZEIRAS, 2009).

Desse modo, a proposta para a administração moderna é a criação de relações sustentáveis com os sujeitos, ou partes ligadas à empresa, denominados de *stakeholders*. Com essa visão, as organizações necessitam relacionar-se socialmente, desenvolvendo a Responsabilidade Social Empresarial. Isso se deve a uma dependência mútua entre uma empresa e agentes envolvidos. Nessa relação, a RSE busca, ora adotar e promover ações de natureza socialmente responsável, ora constituir um elemento competitivo na realidade organizacional.

No que concerne à RSE, como função social das organizações, evidencia-se o crescimento econômico como aliado ao progresso social, visto que é dele que decorrem as possibilidades de desenvolvimento de uma nação e de seu povo. Nesse processo, as empresas, em geral, devem trabalhar, ressaltando a importância da adequação do seu compromisso

social aos seus custos, à sua capacidade de manutenção em médio e longo prazo (BARBIERE; CAJAZEIRAS, 2009). Por outro lado, as práticas organizacionais têm sido influenciadas pela RSE e estudos do Ethos (2003) apontam como fator de competitividade. Assim, as empresas têm reconhecido a importância dessa nova forma de gestão, incorporando-a ao modo de condução de seus negócios.

Em um cenário de distintas posições acerca do assunto, desde os anos 90, a maneira como as empresas se relacionam com a sociedade tem motivado a busca pelo tema RSE, não somente no mundo acadêmico, mas, de modo análogo, na mídia, na sociedade em geral e na própria rotina empresarial. É nesse período, em que os debates sobre os papéis das entidades na sociedade evidenciam-se na reflexão em torno da temática, que a RSE surge como parte das novas práticas de gestão adotadas, visando estimular a manutenção das empresas em um mercado de competitividade elevada.

Nesse contexto, a responsabilidade social das organizações torna-se um tema que pode ser estudado nas mais diversas áreas de conhecimento, como o Direito, a Economia e a Administração. Nesta última, quando encarada como prática de gestão de pessoas, especificamente no comportamento organizacional, a temática poderá ser compreendida a partir de diversos modelos, sendo utilizado no estudo o modelo proposto por Carroll (1979) que enfatiza as responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas das entidades (BARBIERE; CAJAZEIRAS, 2009).

Em se tratando de sustentabilidade, o estudo da indústria de água mineral constitui-se como relevante por ser esta uma atividade essencialmente extrativa que utiliza recursos naturais não renováveis e estabelece uma intensa relação com o meio ambiente, tornando o desenvolvimento sustentável, para o referido setor da indústria, um desafio, que deve ser analisado em essência.

Ressalte-se, ainda, que, no âmbito nacional, existem diversas pesquisas nessa área. Todavia, no que se refere ao nordeste brasileiro, carece-se de estudos mais aprofundados, especificamente relativos ao estado do Rio Grande do Norte e, em específico, à região metropolitana de Natal. Sendo assim, torna-se relevante verificar o conceito que os gestores das micro e pequenas empresas do segmento de água mineral possuem acerca da Responsabilidade Social Empresarial, visando explorar o assunto nas diversas realidades sociais empresariais do nosso país.

A partir desse panorama, surge a questão chave: como a Responsabilidade Social Empresarial de micro e pequenas empresas é percebida por gestores do segmento de água mineral da Região Metropolitana de Natal<sup>1</sup>, Rio Grande do Norte – RN? Dessa forma, este artigo visa compreender a Responsabilidade Social Empresarial, na percepção dos gestores das micro e pequenas empresas do segmento de água mineral da região metropolitana de Natal, Rio Grande do Norte – RN. Para tanto, fez-se necessário o cumprimento das seguintes etapas: verificar o conceito que os gestores das micro e pequenas empresas do segmento de água mineral possuem acerca da Responsabilidade Social Empresarial; identificar as práticas de Responsabilidade Social Empresarial desenvolvidas pelas micro e pequenas empresas do segmento, bem como as motivações dos gestores do setor para o desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial.

---

1 **A Região Metropolitana de Natal ou Grande Natal** é constituída pelos municípios de Natal, Ceará-Mirim, Extremoz, Macaíba, Monte Alegre, Nísia Floresta, Parnamirim, São Gonçalo do Amarante, São José de Mipibu e Vera Cruz – (IBGE, 2012).

## 2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – DO SURGIMENTO AO CONCEITO ATUAL, NO CENÁRIO MUNDIAL E NACIONAL

---

Contemporaneamente, no cenário organizacional, percebe-se, por parte das empresas, uma busca por diferenciais que possibilitem a permanência e o crescimento empresarial no mercado competitivo e, para isso, tem-se observado uma preocupação das entidades e também da sociedade quanto ao tema Responsabilidade Social Empresarial (RSE), visto que pode ser utilizado como um mecanismo para atingir tais expectativas (DIAS, 2010).

Ainda que diante da grande ênfase que tem sido dada ao tema nas últimas décadas, a RSE não é um constructo novo. A participação de empresas em questões de interesse público não é, portanto, novidade. Todavia, o tema atualmente vem ganhando novos contornos e a evolução do conceito da Responsabilidade Social baseia-se na evolução da sociedade e nas transformações dos meios de produção e das relações econômicas ao longo dos anos (SCHOMMER, 2000).

Nessa direção, constata-se que a RSE tem sido uma temática em crescente destaque internacional e nacionalmente, nas universidades e nas empresas, entendendo-a, centralmente, como o conjunto das atitudes e ações que visam melhorar a qualidade de vida da sociedade. É nessa perspectiva que se evidenciará a evolução conceitual até seu estado atual (AÑEZ et al., 2010).

De forma sucinta, até o século XIX, nos Estados Unidos e na Europa, a ética e a Responsabilidade Social Empresarial eram tidas como doutrina social, sendo o direito de condução dos negócios de forma socialmente responsável uma função estatal e não um interesse econômico particular. O Estado possuía a responsabilidade social, visto que as empresas geravam renda para sociedade e impostos para o governo, e este, sim, deveria aplicá-los para resolver os problemas sociais (BARBIERE; CAJAZEIRAS, 2009).

No entanto, com a independência dos Estados Unidos e com o surgimento das legislações de cada Estado, o foco principal passou a ser a de que as organizações deveriam ter como objetivo primordial o alcance de elevados índices de lucratividade para seus acionistas, podendo-se realizar filantropia empresarial desde que favorecesse o crescimento de tais lucros (ASHLEY, 2005).

Em um cenário de mudanças pós-segunda guerra mundial e em um contexto de expansão das grandes corporações, as diversas decisões nas cortes norte-americanas foram favoráveis às ações filantrópicas das organizações com o estabelecimento de leis de incentivo à filantropia empresarial. Na Europa, tais ideias propagaram-se no final da década de 1960 (ASHLEY, 2005).

Essa concepção de RSE como prática filantrópica, conforme Freeman e Stoner (1992 apud OLIVEIRA, 2010), predominou no âmbito organizacional até as décadas de 1950 e 1960,

fazendo-se presente, nos executivos, a convicção de que deveriam escolher as obrigações sociais de sua empresa a partir de valores meramente pessoais. Nesse caso, há presença de uma lógica de solidariedade social, na qual as práticas filantrópicas aparecem como respostas às normas de boa conduta social.

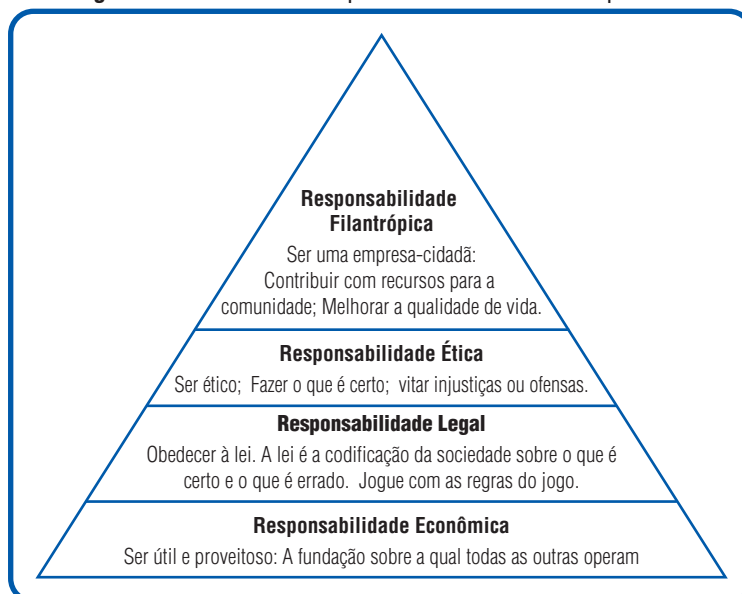
Posteriormente, na década de 1970, Friedman (1977) enfatiza a visão econômica da administração clássica, que defende a empresa com a responsabilidade de produzir bens e gerar riqueza, agindo de acordo com as normas legais, ou seja, a exclusiva função de gerar lucros, submetendo-se a legislação vigente (ASHLEY, 2005).

Quanto aos argumentos favoráveis à prática da responsabilidade social empresarial eles seriam enquadrados em duas linhas: a ética e a instrumental. Na ética, as pessoas devem ter uma postura moralmente correta, mesmo com dispêndios improdutivos para empresa e na instrumental há uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico (ASHLEY, 2005).

Nesse contexto, Carroll (1979), enfatiza que as obrigações sociais passam a ser um dever organizacional. E nessa perspectiva, a RSE passa a ser vista como prática da empresa voltada para a sociedade, não como fenômeno homogêneo e nem absolutamente novo, porém, a partir do fim do século passado, as empresas passaram a considerar que outros fatores, além dos financeiros, pesam sobre seu posicionamento no mercado, de modo que as práticas anteriormente caritativas e residuais precisam assumir outro caráter e tomar parte na gestão organizacional (OLIVEIRA, 2010).

A definição baseada no modelo conceitual de Carroll (1979), que afirma que “a responsabilidade social das empresas compreende as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em determinado período.” (BARBIERE; CAJAZEIRAS, 2009, p. 53). Ainda segundo o autor, a palavra discricionária foi substituída por filantrópica, considerando-se como uma restituição à sociedade de parte do que ela recebeu. Carroll (1979 e 1991) propôs as categorias que compõem o conceito de RSE em seções de uma pirâmide, conforme a Figura 1, a seguir.

Figura 1: Pirâmide de Responsabilidade Social Corporativa



Fonte: Carroll (1991, p. 4).

Na concepção de Oliveira (2010), torna-se importante ressaltar quais visões os gestores têm acerca do papel da empresa na comunidade contribuem para as decisões socialmente responsáveis no âmbito empresarial. Dessa forma, as empresas não podem ser geridas apenas do ponto de vista econômico e técnico, mas, também, como sistema social que absorve referências de outras instâncias sociais, como escola, família e o próprio território em que se inserem.

No Brasil, o conceito de RSE surge desde meados da década de 1970. Após o surgimento do conceito no país, o movimento em torno da Responsabilidade Social Empresarial ganha destaque nos anos 1980, impulsionado por uma sequência de eventos sociais e políticos que expressaram uma mudança de atitude por parte dos cidadãos e, em especial, da comunidade empresarial brasileira. Nessa época, o país viveu a luta pelas “Diretas Já” e conquistou o restabelecimento da democracia. O processo de participação popular culminou na promulgação da Constituição de 1988 e na realização de eleições diretas para presidente da República, no ano seguinte (ETHOS; SEBRAE, 2003).

Esse período é marcado pela presença do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) enquanto organização da sociedade civil fundada em 1981, tendo o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, como fundador e um dos idealizadores das ações de responsabilidade social no Brasil. Este instituto tem como objetivo a radicalização da democracia e a afirmação de uma cidadania ativa. Suas iniciativas são regidas pelos princípios da liberdade, igualdade, solidariedade, participação, diversidade e justiça socioambiental (IBASE, 2012).

Dessa forma, no Brasil, os negócios, sejam grandes ou pequenos, devem atentar para influências que causarão no meio social em que estão inseridos, visto que a RSE também diz respeito à ética que está relacionada a ideia de “fazer o que é certo e justo, evitando ou minimizando os danos causados às pessoas”. Assim, é necessário, o estabelecimento de normas para desempenhar suas atividades na perspectiva do desenvolvimento econômico sustentável (CANDIL, 2010).

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial foi lançado no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), em 1998, sendo citado na obra de Melo Neto e Froes (1999) como o comprometimento permanente dos gestores na adoção de uma postura ética e na contribuição do desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

A Responsabilidade Social é um conceito presente nas grandes empresas, mas que começa a fazer parte do dia-a-dia das micro e pequenas empresas brasileiras e consiste nas ações para valorizar a comunidade, a ética, a cidadania, o meio ambiente, a saúde e outros temas de interesse social (ETHOS; SEBRAE, 2003).

As instituições citadas postulam que Responsabilidade Social é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governos e meio ambiente) e conseguir incorporá-los nos planejamentos de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários, sendo assim um conceito abrangente que será adotado no trabalho (ETHOS; SEBRAE, 2003).

Depreende-se dessa conceituação que o envolvimento e a responsabilidade da empresa são mais visíveis. A organização é instigada a promover o desenvolvimento social, dialogar com aqueles que estão ao seu redor e incorporar os seus anseios na gestão empresarial, independente da figura do proprietário.

A Responsabilidade Social das empresas tem como principal característica a coerência ética nas práticas e relações com seus diversos públicos, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e dos relacionamentos entre si e o meio ambiente. Ao adicionar às suas competências básicas a conduta ética e socialmente responsável, as empresas conquistam o respeito das pessoas e das comunidades atingidas por suas atividades, o engajamento de seus colaboradores e a preferência dos consumidores. A Responsabilidade Social Empresarial, portanto, refere-se 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 (ETHOS; SEBRAE, 2003).

Diante da missão proposta ao órgão supracitado, o Ethos, em parceria com o SEBRAE, criou as sete diretrizes estratégicas de RSE voltadas para as micro e pequena empresa, sendo delineadas passo a passo, a saber: a adoção de valores e trabalho com transparência; valorização de empregados e colaboradores; fazer sempre mais pelo meio ambiente; envolver parceiros e fornecedores proteger clientes e consumidores; promover a comunidade; comprometer-se com o bem comum.

As ações propostas pelas diretrizes ressaltam a possibilidade de realização de diversas práticas no ambiente organizacional, elas poderão ser praticadas, independente do porte e estão muito enraizadas no conceito basilar da RSE proposto por CARROL (1979) que envolve os aspectos econômico, legal, ético e filantrópico (CANDIL, 2010; CARROLL, 1979).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

Buscando-se evidenciar as percepções, motivações e práticas das organizações acerca do tema, optou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva. O método de abordagem do problema em estudo é o que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa.

Quanto à abordagem do problema, planejou-se e executou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, que, de acordo com Vieira e Zouain (2006, p. 17) “pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”.

Quanto aos meios, foi realizado um estudo multicaso, tendo em vista que este conduz uma classificação que se alicerça na capacidade de analisar profundamente a questão de pesquisa em um contexto de poucas indústrias (GIL, 2011), as quais, no caso desta investigação, situam-se na região metropolitana de Natal-RN, nas cidades de Parnamirim, Macaíba, Extremoz e Ceará-mirim. Nesse processo, surgiu a necessidade de realização de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores das micro e pequenas empresas do setor de água mineral.



Nessa pesquisa, estudaram-se nove indústrias do segmento de água mineral da região metropolitana de Natal/RN cadastradas no Sindicato das Indústrias de Cervejas, Refrigerantes, Águas Minerais e Bebidas em Geral do Estado do Rio Grande do Norte (SICRAMIRN), nas quais foram entrevistados nove gestores<sup>2</sup>, sendo um em cada organização. Embora existam 15 empresas do segmento na Região Metropolitana de Natal, em virtude da acessibilidade ou do porte, foi viável estudar apenas as nove indústrias ora citadas.

No que se refere às indústrias estudadas utilizou-se de uma nomenclatura abreviada, tendo em vista resguardar o sigilo das empresas participantes, conforme pode ser observado no Quadro 5. No estudo, foram entrevistados os gestores, designados conforme codificação a seguir.

**Quadro 5 – Nomenclatura dos participantes**

NOMENCLATURA ABREVIADADA	SIGNIFICADO
GEPP1	Gestor da Empresa de Pequeno Porte 1
GEPP2	Gestor da Empresa de Pequeno Porte 2 Gestor da Microempresa 2
GME3	Gestor da Microempresa 3
GME4	Gestor da Microempresa 4
GEPP5	Gestor da Empresa de Pequeno Porte 5
GEPP6	Gestor da Empresa de Pequeno Porte 6
GEPP7	Gestor da Empresa de Pequeno Porte 7
GEPP8	Gestor da Empresa de Pequeno Porte 8
GEPP9	Gestor da Empresa de Pequeno Porte 9

**Fonte:** Elaboração dos autores.

O processo de coleta de dados consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas, abordando os diversos fatores relacionados aos conceitos basilares do tema, permitindo perguntas abertas durante a realização, o que possibilitou a obtenção dos dados essenciais para consecução dos objetivos propostos.

As entrevistas foram realizadas presencialmente pelos pesquisadores, nas empresas objeto deste estudo, mediante autorização expressa dos entrevistados quanto à gravação. No processo de entrevistas, foram acrescentadas interrogativas pertinentes ao tema, de acordo com as repostas dos entrevistados. Elas foram gravadas e transcritas na íntegra para posterior organização das respostas e categorização, de acordo com os objetivos da pesquisa.

Os dados foram tratados de forma qualitativa, por meio da análise de conteúdo. Consoante Vergara (2008, p. 15), “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Ressalte-se que, para o entendimento das percepções, práticas e motivações, a análise de conteúdo constitui-se uma técnica de análise de dados útil, sobretudo em pesquisas qualitativas, devido à necessidade de sistematização de procedimentos (VIEIRA; ZOUAIN, 2005).

2 Os gestores das nove indústrias pesquisadas são os gerentes ou proprietários.

## 4. RESULTADOS ENCONTRADOS

---

### 4.1. CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Da análise dos depoimentos dos gestores entrevistados, verificaram-se as distintas percepções sobre a natureza e os limites das responsabilidades que a empresa deve ter perante a sociedade. Os GEPP1 e GEPP7 demonstraram possuir um conceito mais claro e que se aproxima do conceito dado por Carrol (1979), assim como o do Instituto Ethos e do SEBRAE, conseguindo mostrar as visões que eles devem ter acerca do papel da empresa na comunidade, para se firmarem como organizações socialmente responsáveis, corroborando com Oliveira (2010), o qual versa que, para isso, é necessário que elas estejam envolvidas não apenas no lucro, mas também inseridas como sistema social que recebe interferências de outros envolvidos nas suas relações, tais como: escola, família e o próprio território em que estão instaladas.

Consoante Carrol (1979), a maneira como as empresas se posicionam quantos às práticas de RSE refere-se às estratégias de resposta delas diante das questões sociais suscitadas. A partir das respostas dos gestores, ficaram evidenciados os seguintes resultados: os GEPP1 e GEPP7 entendem o conceito de forma ampla, caracterizado de forma proativa, em que a Responsabilidade Social Empresarial insere-se no conceito que engloba quase todas as subdimensões do modelo conceitual proposto no estudo, sejam elas: econômica, legal, ética e voluntária. Eles estão preocupados com o consumo, o meio ambiente, a segurança do produto e do trabalho. Ambos os gestores possuem uma visão ampla de RSE, desenvolvendo-a como forma de se manter no mercado e simultaneamente cumprindo seu papel social.

No outro polo, os GEPP2, GME3, GME4, GEPP5, GEPP6, GEPP8 e GEPP9 apresentaram percepções que evidenciam que estão num processo de conscientização, sem a definição clara do que é Responsabilidade Social Empresarial, conforme visto anteriormente em seus discursos. Para Ashley (2005), a RSE é um conceito vasto apresentando distintas concepções. Desse modo, percebem-se, no discurso dos empresários, percepções distintas, no entanto, que culminam para o retorno da empresa em direção à sociedade e aos atores internos que contribuem para o desenvolvimento de suas atividades. Alinhando-se à fundamentação teórica da literatura utilizada, os gestores sentem dificuldade em defini-la, mas apontam para pontos comuns que são o alicerce das diversas definições, sejam elas de RSE interna ou externa.

### 4.2. PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Há um distanciamento entre aquilo que os gestores consideram práticas de RSE e as políticas institucionalizadas, uma vez que afirmam que as desenvolvem, porém não consideram políticas, a exemplo das falas do GME4 em que diz: “temos práticas sem saber nomeá-las”.

É observado a partir das respostas dos entrevistados que não há uma clara definição do que algumas empresas efetivamente estão desempenhando e como identificá-las entre práticas sociais. Enquanto alguns gestores apresentam diversas ações de RSE, em sua maneira de gerir o negócio sem estabelecerem como projetos, outros avançam no sentido de formalizá-las, tornando-as como parte da missão da empresa, realizando o que diz a primeira diretriz do Ethos, que aponta que as práticas sociais devem estar nos objetivos e na missão da organização. Dessa forma, nota-se uma discrepância na forma como se estabelecem tais posturas em suas realidades organizacionais.

Os gestores sinalizam a existência de diversas práticas adotadas nas empresas do segmento. Não obstante, carece-se de institucionalização das ações realizadas, ocorrendo no discurso certa dificuldade de nomeá-las. Contudo, ao analisar-se, a partir das sete diretrizes propostas pelo Instituto Ethos, consegue-se identificar no cotidiano empresarial a presença da RSE. As diretrizes envolvem adoção de valores e trabalho com transparência; a valorização dos empregados e colaboradores; fazer sempre mais pelo meio ambiente; envolver parceiros, fornecedores e concorrentes; proteger clientes e consumidores; promover a comunidade e comprometer-se com o bem comum (ETHOS; SEBRAE, 2003).

As ações elencadas anteriormente, somadas à preocupação com a saúde, ao bem-estar e à segurança dos funcionários, bem como com a oferta de treinamento, o incentivo e o desenvolvimento de talentos, o apoio à educação dos empregados e de seus familiares foram verificadas nos discursos dos gestores.

Trabalhamos treinamentos para funcionários. Aqui temos espaço para descanso. Nós alfabetizamos, aqui, todos os funcionários que não sabiam ler e escrever. Temos o circuito saúde – que verifica o peso, sangue, glicose e já funciona, e não são exames exigidos legalmente não, são outros. (GEPP1).

Resolvemos aderir ao SESI; cada funcionário faz anualmente os exames periódicos e cada um tem uma carteirinha; Temos treinamentos internos e incentivamos a participação em cursos no SESI. As reuniões são mensais e sempre nos preocupamos com a saúde deles e com a prevenção de acidentes. (GEPP2).

Os GEPP1, GME3 e GEPP7 apresentaram as práticas das empresas que denotam maior sensibilização quanto ao aspecto ambiental, ressaltando maior comprometimento com o meio ambiente, com a sustentabilidade, ultrapassando as exigências legais, são ações mais conscientes e que buscam o desenvolvimento sustentável. Segundo seus relatos, preocupam-se com a coleta seletiva, com a economia de energia, com a reciclagem e com reutilização de insumos. Conforme preceitua o Instituto Ethos, na terceira diretriz, é preciso fazer sempre mais pelo meio ambiente, e os gestores das empresas, quando conscientes, desenvolvem ações que auxiliam o processo de preservação ambiental e simultaneamente geram ganhos para elas.

Considerando as ações que indicam como a organização deve relacionar-se com seus *stakeholders* para caracterizar-se como uma empresa socialmente responsável, identifica-se na adoção de valores que pautam a sua atuação, um compromisso com os consumidores que objetivam não somente a venda do produto, mas a entrega de um produto de qualidade que possibilitem confiança àqueles que adquirem o bem fornecido pela empresa. (ETHOS; SEBRAE, 2003). Conforme Macedo (2010), não é apenas a venda com finalidade lucrativa, mas a satisfação dos clientes que os recebem.



As práticas adotadas pela maioria das empresas pesquisadas, embora, ainda que de forma pontual, denotem o comprometimento social com o bem comum da coletividade, inserindo-se instrumentos de transformação social que contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e pautada em valores éticos e o compromisso de contribuição daqueles que constituem a cadeia: clientes, fornecedores, funcionários e o governo, em busca do benefício para toda a comunidade, isso sempre vinculado ao processo de geração de riqueza e como consequência desta, o retorno a todos os *stakeholders* (ETHOS; SEBRAE, 2003).

De acordo com as respostas dos entrevistados, as empresas pesquisadas possuem práticas de RSE interna. Algumas já se encontram com projetos institucionalizados voltados para o público externo, com práticas de cunho mais abrangentes. Outras têm práticas que refletem apenas o compromisso legal. Por fim, há de se enfatizar que algumas empresas não apresentaram políticas institucionalizadas de RSE, porém todas revelam, pelo menos, encontrar-se no processo de conscientização com ações pontuais.

### 4.3. MOTIVADORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Ao investigar os motivadores da Responsabilidade Social em cada empresa estudada, os gestores das micro e pequenas empresas evidenciaram os motivadores apresentados na literatura, e, em sua maioria, estão ligados à filantropia. No entanto, observaram-se, em alguns casos, razões particulares, principalmente entre aqueles que destacaram políticas institucionalizadas, voltadas para público interno e externo que percebem a RSE como estratégia empresarial, no caso os GEPP1 e GEPP7.

O GEPP1 evidenciou como motivador principal para as ações de RSE a busca de resultados financeiros, melhora de indicadores internos, a produtividade e ganhos na imagem reputacional da empresa, corroborando com o que versa Alessio (2008).

Observa-se na fala do GEPP1 uma clara definição das motivações pautada na busca de resultados, evidenciando a motivação da gestão orientada para a Responsabilidade Social Empresarial na destinação de recursos para fins sociais como forma de estratégia empresarial, com o objetivo de as empresas obterem vantagens competitivas e sustentabilidade para seus empreendimentos (FREGUETE; FUNCHAL 2011).

Adicionalmente, essa ideia é ressaltada na fala do GEPP1: “temos projetos novos e hoje a nossa gestão é voltada para resultados. E buscando resultados, nós fazemos a aplicação da estratégia social”. Ele também atrela a melhora da imagem reputacional da empresa, afirmando que agrega valor a marca, corroborando com Alessio (2008), conforme explanado a seguir: “Assim, investir na RSE, nos projetos sociais, é como investir no marketing. Gera vantagem competitiva. As pessoas da comunidade engajadas nas ações sociais da empresa divulgam e levam o valor da empresa junto ao público externo” (GEPP1). Inserindo-se nesse debate específico e ampliando sua compreensão, o GEPP7 entende o conceito de Responsabilidade Social Empresarial de forma mais abrangente e elencou como motivador também a busca de resultados com vistas a manter-se estável num mercado.

Os relatos apresentados anteriormente ratificam a conclusão de Oelrich (2009) de que a ação social traz benefícios financeiros para empresa. As práticas de RSE buscam melhorar a imagem reputacional, sendo mais importante que o próprio desenvolvimento das ativida-

des sociais, na visão de alguns gestores e empresários. A fala do GME4 também ratifica o proposto por Carroll (1979) e corroborado por Barbieri e Cajazeiras (2009), para os quais o primordial das organizações é a lucratividade, sendo as demais funções decorrentes, como a função legal, a ética e filantrópica.

Em sequência, entre os motivadores, os GEPP2 e GME3 destacaram a ajuda ao próximo, atrelado ao conceito de princípios e valores; dessa forma, observou-se um caráter filantrópico nas motivações dos empresários. Isso só confirma o afirmado por Kother (2007), que elenca a obrigação moral de ajudar como forma de motivação para adoção de práticas de RSE.

O GEPP2 demonstrou preocupação com o próximo como primordial para o desenvolvimento de ações sociais internas e externas, conforme relatado: “Se você é feliz dentro da sua empresa, você olha para as pessoas que não têm tanto acesso à felicidade e procura ajudá-las. É solidariedade com a comunidade. [...] é a preocupação com o próximo e está ligado a princípios e a valores dos gestores” (GEPP2).

Observa-se, aditivamente, na fala do GEPP2 acima elencada e no trecho em que se manifestou GME3 a seguir, a preocupação em ajudar o próximo e a questão da conscientização quanto à necessidade da empresa que possui riqueza, poder contribuir com a sociedade. O GME3 afirma que se sente bem ao fazer isso. Verificou-se também no discurso a religiosidade dos entrevistados, corroborando com resultados de Hui (2008), que associa a RSE a uma responsabilidade social cristã: “Mas o principal intuito seria ajudar, pois quando ajudamos nos sentimos bem. A motivação é ajudar as outras pessoas” (GME3).

Não obstante, é necessário observar que, mesmo com a motivação pautada em valores dos gestores, consolida-se o posicionamento da empresa em questões que vão além do mundo organizacional, pois a ética e os valores morais são primordiais nas relações com os *stakeholders*, fortalecendo a cadeia, as relações sociais, e, conforme Vieira (2006), essa interação é basilar na construção da imagem para seus parceiros de negócios e para a constituição bons de relacionamentos.

No que se refere às motivações para o desenvolvimento de práticas de RSE que beneficiam o corpo funcional das micro e pequenas empresas pesquisadas, o motivador preponderante divergiu entre alguns gestores. Os GME3 e GME4 destacaram o cumprimento de exigências legais como o fator preponderante, conforme relatos desses entrevistados. O GME3 afirma que ocorreram tentativas de implantação de práticas que os beneficiassem, com vistas a oferecer melhor qualidade de vida e desempenho no trabalho. No entanto, foram tentativas frustradas, posto que não contaram com a adesão dos empregados. Dessa forma, a empresa alega que apenas cumpre as exigências legais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão da Responsabilidade Social Empresarial na percepção dos gestores das micro e pequenas empresas do segmento de água mineral da região metropolitana de Natal, Rio Grande do Norte – RN foi verificada de acordo com as variáveis foram analisadas, consoante à literatura acerca da temática. Verificaram-se, o conceito, as práticas e motivações de Responsabilidade Social Empresarial das empresas estudadas, à luz do referencial teórico abordado.

Os resultados encontrados apontam que gestores das empresas estudadas entendem a RSE como compromisso social com a sociedade, em especial, com as comunidades onde estão inseridas, sendo evidenciado o comprometimento com o público externo; no entanto, sendo destacada com maior ênfase a preocupação com o público interno, em que a RSE começa internamente, para posteriormente tomar dimensões externas. Alguns gestores evidenciaram a RSE como estratégia social que visa alinhar-se ao pensamento de manutenção num mercado competitivo. Acrescenta-se o fato de que dois gestores não souberam definir a RSE, embora apontem para ações direcionadas ao assunto e encontre-se em processo de conscientização.

As práticas de Responsabilidade Social Empresarial apresentadas pelas micro e pequenas empresas loco desta pesquisa divergiram de acordo com a percepção que os empresários têm acerca da temática. Há empresas que a entendem como compromisso social ressaltam o desenvolvimento de ações pontuais no que se refere às atuações externas, que se caracterizam por doação a entidades sem fins lucrativos e patrocínio de eventos, caracterizando a filantropia, bem como apenas ao atendimento da legislação. Alguns gestores destacaram, igualmente, o aspecto ético. Há outro grupo de empresas que encara a RSE como estratégia social têm políticas institucionalizadas que beneficiam toda sua cadeia de valor. Referente às ações no âmbito interno, as empresas apresentam posturas similares de valorização dos empregados, embora algumas ainda no processo gradual.

Ainda quanto às práticas adotadas, em se tratando de ações e programas de RSE, verificou-se a importância dada à segurança do produto e do trabalho. Apenas um gestor destacou a questão da discriminação nessa subdimensão, que versa sobre as ações de RSE devem alcançar todos os públicos, independente de cor, raça, religião e sexo. Outro entrevistado destacou a preocupação com o meio ambiente e com a sustentabilidade.

Quanto às motivações, os empresários das micro e pequenas empresas evidenciaram os motivadores, em sua maioria, ligados a filantropia. No entanto, observaram-se, em alguns casos, razões particulares, principalmente entre aqueles que destacaram políticas institucionalizadas voltadas para público interno e externo que percebem a RSE como estratégia empresarial, destacando a busca por resultados financeiros e melhoria da imagem reputacional. Ressalva-se que algumas empresas destacaram a ética, princípios e valores morais dos gestores, evidenciando a ajuda ao próximo como motivação principal para adoção das práticas.

Dessa forma, após a análise dos resultados da pesquisa, confirmou-se que a Responsabilidade Social Empresarial apresenta distintas percepções, tendo em vista ser um conceito com distintos posicionamentos e que tem se aprimorado ao longo dos tempos. Acresce-se a isso o fato das empresas pesquisadas vivenciarem realidades organizacionais peculiares, em que algumas estão em processo de conscientização, embora algumas já se encontrem em estágios mais avançados. No aspecto motivacional, ratificou-se a filantropia como mola propulsora das ações, embora algumas ressaltem a busca por resultados financeiros. As percepções e motivações alinham-se com as práticas que se coadunam como as dimensões propostas no modelo de Carroll (1979).

A principal limitação apontada no estudo foi a acessibilidade aos gestores das empresas, visto que alguns não aceitaram o convite para participação na pesquisa, alegando que não dispunham de tempo para respondê-las. Alguns citaram que poderiam responder questionários, via e-mail, porém não poderiam fazer entrevistas presenciais.

A análise do conceito de RSE, na percepção dos gestores do segmento estudado, assim como das motivações e das práticas dos empresários do setor servirá como referência para inclusão de ações que visem o desenvolvimento de atividades organizacionais ligadas a RSE, bem como implantação de políticas, contribuindo também para a produção de conhecimento em Ciências da Administração, na área de Gestão Estratégica de Pessoas, uma vez que se vincula à área do comportamento das organizações.

Nessa perspectiva, o estudo contribui para adoção de políticas de RSE nas organizações pesquisadas e serve de base para posteriores trabalhos realizados nas micro e pequenas empresas de outros ramos, envolvendo demais *stakeholders*.

## 6. REFERÊNCIAS

ALESSIO, Rosemeri. **Responsabilidade Social das Empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Org.). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

AÑEZ, Miguel Eduardo; SANTOS, Ana Cristina Batista; NASCIMENTO, Thiago Cavalcante; MEDEIROS, Paulo César; MACHADO, Hilka Vier (Orgs). **(Re) pensando as relações entre organizações & Sociedade:** Excertos de Reflexões do I Encontro Franco Brasileiro de Responsabilidade Social: responsabilidade social, sustentabilidade e ética. Natal: EGRN, 2010.

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

CANDIL, Luiz Sérgio. **Responsabilidade Social Empresarial:** diretrizes e parâmetros da racionalidade econômica e jurídica. 134p. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade de Marília. Marília, 2010.

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

\_\_\_\_\_. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of corporate stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, jul.-ago.1991.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Ambiental:** responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2010.

ETHOS – INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL; SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas – Passo a passo. São Paulo, 2003. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/responsabilidade\\_micro\\_empresas\\_passo.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf)>. Acesso em: 18 jul. 2013.

FREGUETE, Lilian Marques; FUNCHALL, Bruno. **A prática de Responsabilidade Social Corporativa e o desempenho financeiro de empresas em épocas de crise.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Instituto Capixaba de Pesq. em Contabilidade, Economia e Finanças, 2011.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HUI, Loi Teck. Combining faith and CSR: a paradigm of corporate sustainability.

International. **Journal of Social Economics**, v.35, n. 6, p. 449-465, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS – IBASE. **O Brasil de Be-tinho**. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em <<http://www.ibase.br/pt/quem-somos/>> Acesso em 26 maio 2012.

KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Captação de recursos: uma opção eticamente adequada**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

MACÊDO, Nívea Marcela M. Nascimento. **Diagnóstico das percepções de responsabilidade social empresarial a partir do modelo tridimensional de performance social: o caso de uma empresa do setor Têxtil**. 200F. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa: 2010.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OELRICH, Arno. **Motivadores da Responsabilidade Social Empresarial**. 181p. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Administração, Contabilidade e Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Porto Alegre, RS, 2009.

OLIVEIRA, Carla Montefusco de. **Responsabilidade Social Empresarial: percepções e práticas do empresariado salineiro do Rio Grande do Norte**. 239p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Rio de Grande do Norte. Centro Ciências Humans, Letras e Arte. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Natal, 2010.

SCHOMMER, Paula Chies. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **Organizações e sociedade**. V. 7, n. 19, p. 145-159, set./dez. 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIEIRA, Ricardo Sergio Gomes. Ético: Ser ou não ser? Seria esta uma questão? In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador (BA). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.