



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO**

**RESPONSABILIDADE CORPORATIVA:  
METODOLOGIA APLICADA A EMPRESAS DE TI**

**JANAÍNA SILVA SABÓIA  
RA: 2030038-3**

**Brasília/DF, Maio de 2006.**

JANAÍNA SILVA SABÓIA

**RESPONSABILIDADE CORPORATIVA:  
METODOLOGIA APLICADA A EMPRESAS DE TI**

Monografia apresentada à Banca Examinadora do curso de Graduação em Administração, como exigência para obtenção do Título de Bacharel, no **Centro Universitário de Brasília – UniCEUB**, sob a orientação da professora, Mariângela Abrão.

Brasília/DF, Maio de 2006.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO

#### MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
PROF <sup>a</sup> . ORIENTADORA NOME: MARIÂNGELA ABRÃO	
PROF. CONVIDADO: NOME:	
PROF. CONVIDADO NOME:	
PROF. CONVIDADO NOME:	
MENÇÃO FINAL	

Brasília/DF, Maio de 2006.

“O capital exige uma hipoteca social”

Ioannes Paulus PP. II

“O castigo dos homens capazes que se recusam a tomar parte das questões governamentais é viver sob o regime dos homens incapazes”

Platão (428 a 347 a.C)

A Deus,

que é a essência da vida e dá a força  
necessária para transpor os obstáculos.

À Minha Família,

o apoio, o incentivo e a compreensão em  
todos os momentos da vida.

## AGRADECIMENTO

Agradeço à professora Mariângela Abrão, pois sem as suas orientações não seria possível a concretização deste trabalho, e a todos os outros professores que contribuem para a minha formação profissional.

Agradeço à minha família o apoio, o carinho, a dedicação e o incentivo que nunca faltam.

Agradeço aos colegas de faculdade o apoio, a compreensão e o companheirismo a mim dedicados em todos os momentos.

## RESUMO

O presente trabalho trata o tema Responsabilidade Corporativa como instrumento favorável ao desenvolvimento sustentável, e para tanto, apresenta as principais dificuldades de consenso em relação aos conceitos correlatos através da contextualização e da apresentação dos conceitos de Filantropia Empresarial, Cidadania Corporativa e da própria Responsabilidade Corporativa, enfatizando a coerência entre os temas e a necessidade de correlacioná-los a fim de que se tornem de fato Responsabilidade Corporativa. Trata também, o panorama geral da Responsabilidade Corporativa e um dos principais “fator gerador” dessas políticas que é a exclusão social e sua nova face: a exclusão digital, que dificulta o acesso ao emprego. Ferramentas de sustentação à essa política, também estão apresentadas, a fim de consolidar a importância de trazer essa política para junto da estratégia empresarial. Considerando que o objetivo principal deste trabalho é a apresentação de uma metodologia de Responsabilidade Corporativa aplicável para empresas de TI, apresenta-se a construção de um projeto de Inclusão Digital, aliado a outros projetos de sustentação para que as empresas de TI possam ingressar o seletivo grupo de empresas sustentáveis socialmente responsáveis, baseado na metodologia de minimização dos riscos e maximização das oportunidades e na opinião dos gestores da Responsabilidade Corporativa em empresas de TI, coletada através da Técnica Delphi de pesquisa.

Palavras-chave: responsabilidade corporativa, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, filantropia corporativa, cidadania corporativa.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>10</b>
2.1 <i>Técnica Reflexiva .....</i>	10
2.2 <i>Técnica Delphi.....</i>	11
2.3 <i>Análise dos resultados .....</i>	12
<b>3 CONTEXTUALIZANDO A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA.....</b>	<b>14</b>
3.1 <i>Filantropia Empresarial .....</i>	16
3.2 <i>Cidadania Corporativa.....</i>	17
3.3 <i>Responsabilidade Corporativa .....</i>	17
<b>4 PANORAMA GERAL E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA NO BRASIL... </b>	<b>21</b>
4.1 <i>Exclusão Social e Exclusão Digital .....</i>	23
<b>5 AÇÕES DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA PARA EMPRESAS DE TI </b>	<b>25</b>
5.1 <i>Dados da Pesquisa .....</i>	25
5.2 <i>Riscos e Oportunidades de Projetos de Responsabilidade Corporativa .....</i>	29
5.2.1 <i>Identificar Gatilhos .....</i>	29
5.2.2 <i>Fundamentação das Ações de Responsabilidade Corporativa .....</i>	30
5.2.3 <i>Utilização de Cenários.....</i>	31
5.2.4 <i>O Compromisso.....</i>	32
5.2.5 <i>Ajustando as Estratégias .....</i>	33
5.2.6 <i>Envolver as Partes Interessadas .....</i>	34
5.2.7 <i>Realimentar as Ações de Responsabilidade Corporativa.....</i>	35
5.3 <i>Plano de Ação.....</i>	36
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE – A – QUESTIONÁRIO – 1ª RODADA .....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE - B - QUESTIONÁRIO – 2ª RODADA.....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas começam a identificar a pobreza e a exclusão como entraves para o desenvolvimento e, com o intuito de amenizar os problemas que esses fatores trazem para as empresas, buscam inserir em suas estruturas os conceitos de Responsabilidade.

A cultura brasileira, fortemente voltada para a filantropia e para o assistencialismo, interfere no entendimento dos conceitos de Responsabilidade tornando a sua aplicação confusa e, em alguns casos, até ineficaz.

Compreender essa nova realidade é o primeiro passo para que a Responsabilidade Corporativa seja, de fato um diferencial da empresa diante dos clientes e colaboradores.

As discussões que serão levantadas neste trabalho trazem como tema **Responsabilidade Corporativa em Empresas de Tecnologia da Informação**, por se tratar de um assunto extremamente atual, com várias possibilidades de abordagem, dada a expansão tecnológica, e a necessidade de apresentar respostas às empresas que compreendem a importância do tema e desejam estar socialmente inseridas em seus ambientes. O desconhecimento dos conceitos não possibilita a real adesão das empresas à Responsabilidade Corporativa?

O trabalho visa desenvolver uma metodologia de Responsabilidade Corporativa para empresas de TI, apresentando o cenário no século XXI e as dificuldades de adesão a essa nova cultura organizacional. Busca evidenciar através da análise de casos descritos em fontes bibliográficas, os mecanismos para que as empresas possam participar, de fato, da realidade social no papel de facilitador da inclusão. Apresenta ainda uma metodologia de Responsabilidade Corporativa aplicável, direcionada para a construção da imagem de empresas de TI, apresentando suas vantagens e os seus entraves.

O desenvolvimento deste trabalho dar-se-á com base na metodologia de pesquisa exploratória, que apresenta um universo de informações e busca maior clareza de conceitos já existentes. A técnica de pesquisa bibliográfica será utilizada com o objetivo de que o trabalho esteja consolidado em bases sólidas e informações fidedignas não deixando dúvidas quanto ao referencial teórico utilizado. A coleta de

informações não teóricas será feita utilizando-se a Técnica Delphi aplicada a profissionais especialistas atuantes em empresas de TI. Utilizar-se-á também a técnica reflexiva para as conclusões da autora do trabalho.

Será apresentada a seguir a contextualização necessária para alcançar os objetivos propostos, os métodos para a comprovação da idéia da autora e uma proposta de trabalho aplicada às empresas de TI.

Os projetos e as ferramentas descritas neste trabalho servirão para proporcionar uma atuação clara e simples para empresas de TI, a fim de que elas possam iniciar as suas ações de Responsabilidade Corporativa, utilizando uma metodologia aderente. Portanto, dá base a complementação do estudo em novas fases e outros níveis, podendo utilizar outras ferramentas, outros gatilhos e outra perspectiva temporal, caso seja interesse do pesquisador.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo desta pesquisa e seu caráter predominante descritivo, para melhor compreender a importância da Responsabilidade Social Corporativa em empresas de TI, fez-se necessária uma análise dos conceitos ligados ao tema, da realidade de suas aplicações, bem como da visão dos gestores de TI. Utilizou-se, em primeiro lugar, de uma revisão bibliográfica a fim de esclarecer quanto ao cenário da Responsabilidade Social Corporativa, suas técnicas e mecanismos. Teve também uma abordagem quanti-qualitativa, visando obter resultado mais amplo e consistente sem que haja perda de informações.

### 2.1 Técnica Reflexiva

É o pensamento da autora relativo à construção de algo. Implica em conhecer os contextos histórico, cultural e político que afetam o objetivo da pesquisa.

É resultante da interpretação cuidadosa, da reflexão, autocrítica do contexto cultural, político e ideológico, e do entendimento metateórico.

Reflexão deve ser entendida como as próprias interpretações do pesquisador, a capacidade de olhar suas próprias perspectivas da perspectiva de outros, bem como a capacidade de autocrítica acerca da sua autoridade como intérprete e como autor (VERGARA, 2005, p.185).

A metodologia desenvolvida pela autora fará uso desta técnica, utilizando a liberdade que lhe é característica e do foco na virtude do tema.

## 2.2 Técnica Delphi

A técnica Delphi consiste em uma técnica qualitativa de previsão de cenários, a partir da busca de um consenso entre especialistas de uma determinada área ou setor.

Inspirados no oráculo de Delphos na Grécia antiga, Olas Helmer e Norman Dalker, consultores da Rend Corporation nos Estados Unidos, conceberam a técnica para utilização na administração. No Brasil, a Universidade de São Paulo, especificamente o Programa de Estudos do Futuro utiliza o método Delphi desde os anos 80, sendo que a partir de 1995 passou também a utilizá-lo na modalidade eletrônica. Esta consiste em criar um ambiente virtual, em que pessoas autorizadas pelo pesquisador podem acessar este local, via internet, e colocarem suas opiniões, possibilitando assim a coleta de dados com amostras de maior volume e com menor custo.<sup>1</sup>

De acordo com Agrícola Bethlem<sup>2</sup>, a técnica resume-se na criação de um questionário que será aplicado a um grupo de especialistas, cujas respostas vão sendo agrupadas e servem para a elaboração de novas perguntas, com vistas a encontrar as convergências e divergências entre as opiniões dos entrevistados.

O autor ainda explica que o produto final é uma média das opiniões dos especialistas sobre a probabilidade de ocorrência de certos eventos.

O número de vezes em que o pesquisador elaborará novo ciclo de perguntas dependerá da dispersão entre as respostas, da disponibilidade dos pesquisados e do custo. De acordo com Vergara (2005)<sup>3</sup>, este número de rodadas oscila entre duas e cinco e o nível de concordância entre as respostas é definido pelo pesquisador. São características da técnica:

- Comunicação por escrito: A pesquisa é documentada pelos questionários que são enviados pelo pesquisador e respondidos pelos especialistas em cada ciclo de perguntas.

---

<sup>1</sup> Este assunto é abordado amplamente por Sylvia Vergara (2005), em Métodos de Pesquisa em Administração.

<sup>2</sup> BETHLEM, Agrícola de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 170-171.

<sup>3</sup> VERGARA, *op. Cit.*, p. 12

- Anonimato: Somente o coordenador – pesquisador – deve saber quais especialistas estarão participando das rodadas de perguntas.
- *Feedback* controlado: Caberá ao pesquisador decidir quantas vezes rodar o questionário, integral ou parcialmente.
- Resposta estatística do grupo: Resultado dos questionários, apresentando as convergências e divergências encontradas.
- Amostra não-probabilística.

A leitura quantitativa das respostas dos especialistas é obtida pela convergência das opiniões acerca de determinado tema. A partir de tal agrupamento, foi possível estabelecer análises estatísticas dos resultados, dirigindo, assim, para o alcance do objetivo proposto.

Os gestores de TI convidados são aqueles que estão à frente das ações de Responsabilidade Social Corporativa das empresas de TI do DF, com as características a seguir:

O convite foi oficializado por meio eletrônico, reforçado por contato telefônico.

### **2.3 Análise dos resultados**

Partindo-se das respostas obtidas, buscou-se agrupá-las de acordo com as respectivas convergências de opiniões dos entrevistados. Havendo divergências significativas, nova rodada de entrevistas deveria ocorrer, de forma a encontrar um resultado confiável que apresentasse a convergência das opiniões, bem como possíveis divergências devidamente justificadas.

O questionário inicial teve também como objetivo, auxiliar no conhecimento da visão dos gestores em relação às ações de Responsabilidade Social Corporativa, bem como seus respectivos resultados, possibilitando assim, analisar, o cenário e as principais dificuldades em se adotar tal política.

A visão dos gestores foi fundamental não só para enriquecer a pesquisa com a visão de quem está vivenciando as dificuldades empresariais, bem como para o

alcance do objetivo de identificar tendências e o contexto da Responsabilidade Social Corporativa.

A primeira rodada continha três perguntas onde a opinião do gestor foi questionada a cerca do entendimento da postura empresarial em relação a Responsabilidade Social Corporativa e que tipos de ação é mais bem aceita pelo publico interno. Estas três perguntas foram enviadas aos responsáveis pelas ações de Responsabilidade Social Corporativa e pela implementação dessas ações. Tendo em vista se tratar de um grupo homogêneo, a segunda rodada foi igualmente aplicada.

Conferindo ao trabalho as validações e a confiabilidade necessárias, alguns cuidados com os procedimentos foram tomados durante a coleta de dados, tais como a utilização de múltiplas fontes de evidências, destacando-se a Técnica Delphi e análise documental.

Como houve a intenção em utilizar escalas para possibilitar a análise quanti-qualitativa e, pensou-se inicialmente em trabalhar os resultados por meio de análise fatorial. Entretanto, face ao tamanho reduzido da amostra, obtida em função da delimitação já justificada deste trabalho, percebeu-se a não recomendação deste caminho. Assim sendo, por se tratar de uma pesquisa transversal, ou seja, com os dados coletados nas entrevistas no mesmo momento; observacional, ou seja, sem a interferência direta do pesquisador, e; pela natureza exploratória da técnica Delphi, fez-se uma análise descritiva dos dados, em seguida verificou-se a possível concordância nas respostas dos entrevistados.

A pesquisa foi fundamentada por revisão bibliográfica, documentos e outras publicações. A revisão bibliográfica fez-se fundamental ao desenvolvimento da análise quali-quantitativa dos resultados, bem como para o conhecimento da literatura acerca do tema em questão. Por outro lado, a busca por documentos e publicações, foi feita sempre que necessário para a confirmação de dados colhidos nos questionários, buscando-se assim, a riqueza das informações obtidas por meio da visão dos gestores.

### 3 CONTEXTUALIZANDO A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

A Revolução Industrial transformou as empresas em aglomerados de recursos com alto índice de transitoriedade e descartabilidade não considerando a finitude e sensibilidade do ambiente. O uso desregrado, e até irresponsável, dos recursos transformou o planeta num sistema ameaçado, tanto pela destruição da natureza quanto pela desvalorização do capital humano.

O crescimento das dimensões urbanas não conheceu um melhoramento na qualidade de vida dos cidadãos: poluição química e fotoquímica, obstrução da circulação, barulho, falta de água e de higiene concorrem para estressar tanto os habitantes quanto a terra. Calcula-se que, no mundo, 280 milhões de habitantes de cidades não disponham de água potável e que, para resolver os problemas ecológicos de uma cidade como Los Angeles, é necessário o suporte de uma área 300 vezes maior do que a própria cidade. (DE MASI, 1999, p.149).

Os valores da sociedade sofrem a interferência dos sistemas mecanicistas que torna as diferenças humanas intoleráveis, tanto no que diz respeito à cultura quanto às classes sociais. A sociedade se tornou excludente.

Desde a década de 50, a Responsabilidade Corporativa vem sendo estudada, mas somente na década de 70 ganhou destaque. O reconhecimento do impacto que essa cultura empresarial tem sobre a sociedade foi fator determinante para iniciar esses estudos.

Muitas vezes, o indivíduo se encontra à mercê dos seguimentos Estado e mercado, na medida em que ora atende o nome de “consumidor”, às vezes é “caro eleitor”, não esquecendo que sempre deve exercer o papel de “contribuinte”. O que realmente ocorre é que somos apenas faces diferentes de uma mesma realidade no sentido em que estamos todos no mesmo e único setor (Sociedade Civil), imbuídos por uma mesma causa, visando a atingir o bem estar comum através de uma vida mais digna.<sup>4</sup>

No Brasil, os conceitos de Responsabilidade foram tratados, num primeiro momento, como conduta governamental e os governos passaram a adotar medidas imediatistas em relação aos problemas causados pela exclusão e pela má utilização

---

<sup>4</sup> Trecho transcrito do manual desenvolvido pela ONG Parceiros Voluntários, para disseminar seu marco conceitual sobre responsabilidade social no âmbito do Programa Líder Solidário, 2002, p.24.

dos recursos naturais. Sem a adoção de políticas de promoção da igualdade de condições e da cidadania, a ação do governo tornou-se vã, e aumenta, a cada dia, o número de pessoas que necessitam das tais medidas imediatistas para uma condição de vida mais humana.

Dada à ineficiência do governo, a Responsabilidade Social passou a ser considerada dever de toda a sociedade civil e as práticas filantrópicas receberam grande número de adeptos. O ato da filantropia e assistencialismo, por melhor que seja, é apenas circunstancial e se esgota na própria ação.

As empresas também reconheceram que, apesar de serem particulares, elas são essencialmente de interesse público, pois interagem com o ambiente desde a sua formação, através do seu corpo, até a propagação da sua identidade quando apresenta seus produtos e serviços.

Propõem o termo responsabilidade pública, pois entendem que a responsabilidade social é uma função da gestão das organizações no contexto da vida pública. O principal argumento dessa definição é o reconhecimento de que as companhias têm impacto e interferem na sociedade ao desenvolverem suas atividades, porém há grande dificuldade em se definir onde é o limite entre o poder público e o privado no campo da atuação empresarial (TENORIO, 2004, p.23).

Nesse segundo momento, é necessária a distinção dos conceitos e dos papéis para que não haja lacunas que comprometam os esforços na busca de uma sociedade melhor preparada. Precisa-se distinguir então qual é o papel do cidadão, do governo e das empresas. Sabe-se que a responsabilidade é a situação de um agente consciente em relação aos atos que pratica, mas a responsabilidade social é algo mais abrangente, é o princípio de todo o processo para um mundo melhor e implica em assumir uma postura de construtor, colaborador e transformador para uma causa comum. Já a Responsabilidade Corporativa é o modelo para uma gestão sustentável que deve basear-se na capacidade de gerar valor, tanto para a empresa quanto para a sociedade, contemplando em seu planejamento atividades que atendam os diferentes públicos.

Pelo fato de a ação social empresarial ser movimento recente e ter-se incorporado ao modelo de gestão de muitas empresas, expressões como cidadania empresarial, responsabilidade social corporativa e filantropia corporativa estão sendo utilizadas com significados diversos e até mesmo como sinônimos. (TENÓRIO, 2004, p. 28).

Então, na distinção dos conceitos ligados à Responsabilidade Corporativa é necessário tratar três pontos essenciais: a Filantropia Empresarial, a Cidadania Corporativa e a Responsabilidade Corporativa.

### 3.1 Filantropia Empresarial

Ato de doar (recursos, serviços, tempo, projetos, materiais etc) por amor a humanidade por parte das empresas.<sup>5</sup>

Em muitos casos, as ações de filantropia empresarial são divulgadas como Responsabilidade Corporativa, até pelo fato das empresas perceberem o aspecto positivo dessas ações perante os clientes internos e externos e *prospects*, e também pela dificuldade histórica de se diferenciar as ações dentro dos conceitos de responsabilidade. É necessário considerar a filantropia empresarial como fator importante dentro de uma estratégia de Responsabilidade Corporativa, porém está é apenas uma etapa.

De qualquer forma a filantropia empresarial está dentro da Responsabilidade Corporativa, fazendo parte da postura da empresa, de como ela se coloca em relação à seus *stakeholders* e suas responsabilidades perante a sociedade.<sup>6</sup>

Em muitos casos, financia a Responsabilidade Social na medida em que as doações são feitas a instituições/pessoas que trabalham de forma estratégica. Se pensarmos na filantropia como “financiadora” de programas de Responsabilidade Social, ela perde o caráter de ação sem continuidade, como é o caso das empresas parceiras da ABRINQ, que exercem a Responsabilidade Social financiada por empresas que exercem a filantropia empresarial.

---

<sup>5</sup> Texto elaborado com base nos debates do **Primeiro Workshop sobre Responsabilidade Social Corporativa**, de 23 de Agosto de 2001, na Universidade de São Paulo.p.7. Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/ceats/forum/index.asp>>. Acesso em 16/02/2006.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

### 3.2 Cidadania Corporativa

O exercício da Cidadania Corporativa está ligado ao cumprimento dos deveres e dos direitos da empresa de acordo com o previsto na lei. O governo, através das leis, cria uma série de exigências para as empresas, ligadas à conduta social, como a exigência de se contratar portadores de necessidades especiais, o programa Primeiro Emprego, o pagamento e recolhimento de impostos, taxas e contribuições, entre outros.

Cidadania Corporativa é a observação e respeito aos valores legais e éticos existentes na região na qual a empresa atua.<sup>7</sup> Assim como a Filantropia Empresarial, a Cidadania Corporativa também é muito importante e dá sustentação às práticas de Responsabilidade Corporativa, mas também é apenas uma etapa.

### 3.3 Responsabilidade Corporativa

De acordo com *Bussiness for social responsibility* (2001)<sup>8</sup>,

É o processo decisório empresarial ligado a valores éticos, adequação a requerimentos legais, respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente operando o negócio de forma a se enquadrar com os problemas sociais concomitantemente à rentabilidade e aos lucros.

A Responsabilidade Corporativa deve fazer parte da empresa e ser um objetivo constante no seu planejamento. É compromisso. Deve basear-se em respeito, cidadania, produção de riqueza, desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e geração de recursos financeiros. Implica em ser proativo e promover os aspectos sociais internos e externos em harmonia com os objetivos da empresa.

---

<sup>7</sup> Primeiro Workshop sobre Responsabilidade Social Corporativa, 2001.p.9.

<sup>8</sup> Ibidem, p.15.

A história ensina que não pode manter por muito tempo tal desequilíbrio entre o âmbito econômico, o social e o político. Sem seu apoio e compromisso real, existe o risco de os valores universais não passarem de palavras bonitas.<sup>9</sup>

Transparência também é uma característica indispensável na adoção da Responsabilidade Corporativa como parte da estratégia da empresa. Essa transparência deve estar presente em todos os processos empresariais, desde os mais simples aos mais complexos e abrangentes.

A conseqüência da perda de reputação das instituições – entre as quais instituições de negócios – é que elas não podem mais esperar confiança e respeito automáticos. É preciso adquirir e readquirir continuamente a credibilidade e a autoridade, o que requer um grau mais alto de responsabilidade do que o demonstrado hoje pela maioria. (GRAYSON, 2003, p.69).

As empresas são metáforas, o que existe na verdade são pessoas, ideais e história. Por esse motivo, a transparência é tão importante na consolidação das relações da empresa com o meio em que está inserida, e sem ela, o compromisso com o desenvolvimento deixa de encontrar com a sua razão primeira que é a sustentabilidade, e, faticamente, cedo ou tarde, o caráter de valor agregado se torna um fator de incredulidade das ações empresariais.

“Os novos valores pós-econômicos são também evidentes na crescente insistência pública que as corporações se preocupem com o desempenho social e não apenas com o econômico”. (TENÓRIO,2004, p.45).

A adoção da Responsabilidade Corporativa no planejamento da empresa mexe em toda a sua identidade, pois interfere em seus princípios, valores e objetivos.

A cultura organizacional também é fortemente afetada quando da adoção da Responsabilidade Corporativa, pois implica obrigatoriamente na adoção de uma postura mais humana, consciente e de certa civilidade, diante dos recursos que se dispõe.

De acordo com o Instituto Ethos de Responsabilidade Social:

A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão que a ação empresarial deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção

---

<sup>9</sup> Kofi Annan, secretário-geral, Nações Unidas, no Fórum Econômico Mundial de Davos, janeiro de 1999 apud GRAYSON, 2003, p. 70.

de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações. (GRAJEW, 2001, p.30)

Respeitar o profissional, sua competência, seu conhecimento e seus limites, é indispensável. As empresas não devem estimular a incompetência e nem posturas reativas, mas tem, dentro dos conceitos de responsabilidade, o compromisso com o desenvolvimento do profissional, sua capacitação intelectual e moral.

O papel das empresas de construtores de riqueza deve ser realidade principalmente em relação ao talento humano. Afinal, o desenvolvimento das pessoas que compõem a organização significa no desenvolvimento da organização. Definitivamente, a valorização do fator humano é o maior desafio das organizações, mas não é impossível. Adotar uma metodologia de desenvolvimento humano baseada na transparência pode ser um passo definitivo rumo à uma estratégia eficiente.

Para que os negócios floresçam, é preciso haver um equilíbrio satisfatório entre a criação de riqueza e as necessidades dos empregados e o meio ambiente. Quando a empresa consegue equacionar esses fatores com sucesso, pode-se dizer que a sua atuação é um sucesso. (GRAYSON, 2003, p.42).

O aumento da população mundial tem provocado uma necessidade maior de recursos naturais. O desmatamento e outras atividades que destroem o meio ambiente colocam em risco o delicado equilíbrio entre o homem e o planeta. (GRAYSON, 2003.p.96.).

Outra implicação das mudanças na cultura organizacional é o compromisso de gerar em todo o corpo da empresa uma postura de civilidade e zelo em relação ao meio ambiente, disseminar uma visão de responsabilidade individual e de grupo diante do habitat da empresa e de cada um que a compõe. Uma postura de combate ao desperdício dos recursos naturais deve ser objetivo da empresa, tal como uma postura de zelo pelo meio ambiente. É certo que muitas ações de preservação e conservação do ambiente não têm efetividade por falta de políticas públicas que concentrem os esforços, mas cabe às empresas o papel de agente de promoção e facilitador para a criação e desenvolvimento de tais políticas, apontando as necessidades e as oportunidades relacionadas ao desenvolvimento do meio ambiente.

A responsabilidade social como cultura de gestão empresarial, abrangendo todas as relações da empresa, suas práticas e políticas, deve nortear a organização em todos os momentos, nas crises e em épocas de expansão econômica. E é exatamente em momentos de crises e incerteza que ela retorna mais importante e estratégica. É nessa hora que é testado o real compromisso dos dirigentes com os valores da empresa. (TENÓRIO, 2004, p. 35).

Outro aspecto que a Responsabilidade Corporativa tem o compromisso de observar e a promoção de condições igualitárias. Com base no histórico social de ações ineficazes, constata-se que o combate à pobreza que ameaça os negócios, deve ser feito de forma mais consolidada e planejada. Promover cidadania é fundamental para a geração de riqueza. É preciso gerar oportunidade.

Até pelas próprias características da personalidade humana, não há meios capazes de dar a todos a mesma condição de vida, mas o que se busca é dar as mesmas oportunidades para que cada um busque a vida que desejar. O importante é que se o indivíduo desejar ingressar em uma empresa exercendo uma atividade específica, tenha a oportunidade de adquirir o conhecimento necessário. O papel da empresa é gerar a oportunidade de conhecimento para evitar, inclusive que no futuro a mão-de-obra disponível tenha baixa qualificação, atravancando o desenvolvimento da empresa. A desigualdade de oportunidades é o fator que impulsiona a pobreza e a exclusão.

A pobreza não é exclusividade do mundo em desenvolvimento. Embora a pobreza abjeta seja rara nos países industrializados, as questões da inclusão social e da desigualdade de oportunidades representam um custo real para as empresas em todo o mundo.

A falta de investimento em educação sufoca o crescimento e aumenta os custos das operações industriais e comerciais. A corrupção e a falta de transparência também não são exclusividade dos países em desenvolvimento [...]. A ruptura do poder político e a emergência de conflitos são uma ameaça para os grandes investimentos de empresas em qualquer país.

A revolução dos mercados demonstrou que a empresa é a principal força de crescimento e desenvolvimento. É, portanto, no claro interesse da própria empresa que se deve entender esse impacto no processo de desenvolvimento e levar em conta que a revolução na demografia e no desenvolvimento é um compromisso de todos. (GRAYSON, 2003, p.43).

#### 4 PANORAMA GERAL E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA NO BRASIL

Têm aumentado as expectativas de como as empresas devem administrar os seus negócios e contribuir para enfrentar os problemas de uma sociedade mais ampla – do mesmo modo que a trave que os saltadores devem pular é colocada mais acima a cada etapa da competição. (GRAYSON, 2003, p.90).

A busca da consolidação das ações de Responsabilidade Corporativa vem pressionando as empresas a aderirem uma postura mais comprometida. A todo o tempo os gestores enfrentam novos desafios e tomam decisões, e as empresas precisam prepará-los para atender plenamente essa demanda.

Um número maior de questões relativas á responsabilidade corporativa das empresas está entrando em voga, abrangendo temas como igualdade, diversidade, equidade, transparência, comando e responsabilização. (GRAYSON, 2003.p.90).

Reconhece-se a importância de manter uma reputação idônea e se observar com maior cuidado às necessidades do ambiente.

De acordo com Grayson (2003, p.95),

Com várias facetas e inter-relacionadas, as forças globais de mudança impõem novas questões de gestão para as empresas, que podem ser resumidas em:

- Ecologia e meio ambiente
- Saúde e bem-estar
- Diversidade e Direitos Humanos
- Comunidades

Os diferentes componentes de cada novo tema social estão sendo considerados pelas empresas, avaliando a necessidade de cada ambiente, individualmente e como um todo. Na aplicação prática da Responsabilidade Corporativa, ainda existem muitos entraves e muita descrença na sua real importância e na necessidade de que faça parte da estratégia da empresa. Muitos ainda não vislumbram o bem-estar empresarial, que é consequência da Responsabilidade Corporativa, a relação benéfica da identidade de comunidades prósperas e empresas prósperas. Esse não reconhecimento enche a Responsabilidade Corporativa de limites e barricadas que afetam todas as empresas, as que crêem e as que não crêem.

Mesmo as empresas que consideram legítimo e benéfico comprometer-se com as comunidades nunca sabem ao certo até que ponto se envolver. Não existem diretrizes claras e previsíveis. As principais necessidades das empresas e das comunidades são muito variadas em todo o mundo. Também são diferentes as normas sociais e culturais a respeito do papel da empresa na comunidade. Em linhas gerais, os gerentes podem concentrar nas questões comunitárias onde:

- Exista relação direta com os objetivos da empresa. Por exemplo, faz sentido uma editora ou livraria apoiar campanhas de alfabetização.
- Haja interesse de funcionários – principalmente se puderem participar de trabalhos comunitários.
- A empresa possua especialização relevante e outros recursos que possam ser empregados.

Em geral, acabam obtendo melhores resultados as empresas que concentram em suas atividades, mantêm-se em funcionamento por muito tempo, aprendem com o envolvimento e tentam contrabalançá-lo com o de outras empresas, ONG's e do setor público. (GRAYSON, 2003, p.127).

No Brasil, a tradição cultural assistencialista acentua as dificuldades de se consolidar internamente a Responsabilidade Corporativa, até pela dificuldade, já citada, de distinção das praticas que envolvem a questão social.

Pouco se explora a identificação das novas oportunidades que a Responsabilidade Corporativa traz temendo a gestão do risco.

Mas é importante lembrarmos e valorizarmos que há muita gente engajada numa busca legítima de aumentar a sustentabilidade de seus negócios através de práticas mais inclusivas, que agregam realmente os vários stakeholders, consideram suas questões e incorporam em seus negócios através do dialogo e cooperação. Estamos ainda no princípio destas mudanças de práticas e paradigmas e muito há ainda que aprendermos.<sup>10</sup>

Por outro lado, existem muitos profissionais buscando estimular o conhecimento, prática e legitimidade da Responsabilidade Corporativa, apresentando-a na sua forma fundamenta de desenvolvimento sustentável.

“O termo foi primeiro definido como a capacidade de atender as necessidades da geração atual, sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atenderem as suas”.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Trecho transcrito da entrevista com Cibele Salviatto, em outubro de 2003. Disponível em: [www.atitude.srv.br/clipping/003.htm](http://www.atitude.srv.br/clipping/003.htm). Acesso em 15/03/2006.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

O entendimento desses conceitos possibilita com que a Responsabilidade Corporativa seja vista como construtora de sustentabilidade e oportunidade de rentabilidade.

O que impulsiona a Responsabilidade Corporativa no Brasil, não é diferente do resto do mundo, é pressão social, e a expectativa de crescimento sustentável aliado à gestão empresarial.

#### **4.1 Exclusão Social e Exclusão Digital**

Os principais aspectos em que a exclusão se apresenta dizem respeito à falta de acesso ao emprego, a bens e serviços, e também à falta de segurança, justiça e cidadania. A pobreza é o principal fator excludente, mas não é somente a pobreza econômica que atravanca o desenvolvimento sustentável. Há entraves culturais e políticos contribuindo com a exclusão. Então, a promoção da inclusão depende também da difusão do conhecimento e da cidadania, da participação mais ativa nas ações político-governamentais de acesso à educação, saúde e moradia.

Os índices de saúde e educação têm impacto direto nas empresas em qualquer parte do mundo onde elas atuem ou vendam. A queda de produção causada por doença dos empregados ou em sua família e a necessidade de ensino supletivo quando o nível de qualificação é baixo são custos diretos para a empresa.

É interesse das empresas, portanto, ajudar as autoridades públicas a melhorar os serviços de saúde e educação. (GRAYSON, 2003, p.57).

A inclusão torna-se viável somente quando, através da participação em ações coletivas, os excluídos são capazes de recuperar sua dignidade e conseguem – além de emprego e renda – acesso à moradia decente, facilidades culturais e serviços sociais, como educação e saúde.

A nova face do analfabetismo é a exclusão digital, que consiste na falta de conhecimentos relativos a tecnologia. Hoje, o mundo caminha na velocidade da Tecnologia da Informação e quem a desconhece está em desvantagem competitiva.

Garantir o acesso de todos aos conhecimentos da TI é garantir a participação da comunidade nas empresas. Sem o incentivo a inclusão digital o custo da inclusão

profissional da empresa aumenta consideravelmente sem reduzir o risco de se ter uma equipe despreparada.

O termo “abismo digital” é muito usado em referência à disparidade entre os que têm acesso aos avanços da tecnologia e da informática e aqueles que não têm. Essa situação faz surgir os ricos de informação e os pobres de informação. Teme-se que a defasagem entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento se acentue se estes não tiverem acesso ao conhecimento e à infra-estrutura da nova tecnologia. (GRAYSON, 2003, p.58).

## 5 PROPOSTA DE AÇÃO DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Eles (executivos de empresas) entendem que as grandes corporações devem agir diferente se quiserem ter uma reputação que realce sua marca e as torne atraentes não só para os consumidores, mas também para os melhores funcionários.<sup>12</sup>

As empresas buscam transformar os conceitos de Responsabilidade Corporativa em atitudes e se encontram com os entraves culturais peculiares à realidade brasileira, e, têm dificuldades em utilizá-los em favor dos objetivos da empresa e da sociedade.

Consolidando o objetivo primeiro deste trabalho, será apresentada uma metodologia aplicada a empresas de TI do Distrito Federal, considerando o contexto da Responsabilidade Corporativa no Brasil, a opinião dos participantes da pesquisa através da Técnica Delphi, pesquisa bibliográfica e a reflexão da autora.

### 5.1 Dados da Pesquisa

A partir dos resultados encontrados na pesquisa, por meio da Técnica Delphi, apresentar-se-ão, ao longo deste capítulo, a visão dos gestores de Responsabilidade Corporativa em empresas de TI.

Para a pesquisa, foram enviados questionários para dezenove gestores de empresas de TI do Distrito Federal. O envio das respostas foi também estimulado por contato telefônico desta pesquisadora com as empresas e com os gestores. Dos dezenove entrevistados, onze responderam prontamente às solicitações de informações.

Os entrevistados escolhidos constituem-se de pessoas que ocupam ou ocuparam recentemente cargos ligados à tomada de decisão em nível estratégico. Todos têm experiência e conhecem o cenário da Responsabilidade Corporativa em empresas de TI.

---

<sup>12</sup> Jeffery Gartner, Reitor, Yale School of Management, citado em *International Herald Tribune* em 02 de outubro de 2006, GRAYSON, 2003, p. 93.

Grande parte das empresas de TI no Distrito Federal são filiais e atendem a matriz no que diz respeito a políticas de Responsabilidade Corporativa, portanto tem-se como colaborador na pesquisa Diretores, Gerentes e Assessores, alguns da área de Marketing e outros da área de gestão de pessoas, mas todos envolvidos no processo de tomada de decisão no que tange a Responsabilidade Corporativa.

Os dados foram coletados no mês de maio de 2006. Houve muita dificuldade de contato com os gestores dado o grau de importância dos mesmos nas organizações em que atuam.

A primeira pergunta foi elaborada visando conhecer a dificuldade dos gestores em compreender as diferenças conceituais dos aspectos ligados à Responsabilidade Corporativa, a fim de incluir neste trabalho ações que contribuam com o entendimento dos gestores, facilitando assim a aplicação das políticas de Responsabilidade Corporativa.

Já a segunda questão é voltada para a cultura empresarial. Visa conhecer as dificuldades da empresa como estrutura organizacional, e de forma bem subjetiva, ouvir as carências do processo de implementação das políticas de Responsabilidade Corporativa.

A terceira pergunta buscou informações sobre a aceitação das ações por parte do cliente interno, a fim de identificar que projetos teriam maior participação dos empregados, e facilitar a implementação de políticas de Responsabilidade Corporativa.

Para a organização da primeira rodada da pesquisa por meio da Técnica Delphi, foram elaboradas três perguntas abertas, criadas a partir da revisão da literatura. São elas:

**1. Você acredita que as empresas de TI, através dos seus gestores, compreendem as diferenças entre Filantropia Empresarial, Cidadania Corporativa e Responsabilidade Corporativa?**

- O perfil muito técnico e matemático dos profissionais de TI dificulta a compreensão dos temas relativos à Responsabilidade Corporativa.

- Simplesmente, os gestores têm dificuldades em diferenciar a Filantropia Empresarial, a Cidadania Corporativa e a Responsabilidade Corporativa.

- A compreensão dos temas é clara, possibilitando a divisão das ações de Responsabilidade Corporativa em estruturadas e emergenciais.

Dos gestores que participaram desta pesquisa, a maioria discordou totalmente de que o perfil técnico dos funcionários de empresas de TI dificulte a compreensão do tema. A parcela que concordou, não emitiu nenhum comentário a respeito.

A parcela de participantes que concorda que a compreensão dos temas é clara e que possibilita ações estruturadas, descreveu a diferenciação das ações dando a nítida idéia de pleno conhecimento do assunto. Eles também ressaltaram as dificuldades em dar os primeiros passos nas políticas de Responsabilidade Corporativa justamente pela pouca clareza dos temas e o quanto foi importante à colaboração de instituições/profissionais especializados, mas fizeram questão de afirmar que no universo das empresas de TI, essa barreira já foi transposta. A maioria dos participantes concorda que simplesmente os gestores desconhecem o tema.

Considerando as respostas e as concordâncias, verificam-se universos muito distintos. Analisando o perfil das empresas em que os gestores trabalham, através da busca de informações sobre as empresas nos sites institucionais, pode-se afirmar que as empresas que tem o amparo de instituições/profissionais especializados no tema para iniciar suas atividades de Responsabilidade Corporativa tendem a trabalhar mais amplamente tais políticas e passam a ter uma visão mais clara dos conceitos. Porém ainda há a necessidade de se conhecer os concorrentes através do *benchmarking*, pois falta visão de mercado e visão da ação da concorrência. Já as empresas que não buscam esse amparo são justamente aquelas cujos gestores não acreditam que os conceitos estejam claros. As questões relacionadas ao perfil do profissional de TI, estão diretamente ligadas à falta de conscientização da importância da ação.

**2.** De modo geral, as empresas de TI estão preparadas para a Responsabilidade Corporativa? Como elas podem se preparar?

- Incorporar novos conceitos e iniciativas não é tarefa fácil, mas sempre é possível se for desejo dos executivos.

- As empresas ainda precisam despertar para a importância da Responsabilidade Corporativa e seus benefícios.

- A preocupação com a imagem institucional torna a busca por uma postura mais responsável uma constante nas organizações.

As respostas à segunda questão identificam a carência das empresas. Não há discordâncias, mas pode-se traçar um grau de prioridade para as respostas de acordo com a qualificação das concordâncias. O maior número de pesquisados concorda totalmente com a resposta que indica a necessidade de despertar para a importância da Responsabilidade Corporativa e seus benefícios, mostrando que o fator mais necessário para se adotar tais políticas é a informação clara e transparente do aspecto global da Responsabilidade Corporativa e a sua importância para a sustentabilidade.

**3.** Na sua opinião, que tipos de ações de Responsabilidade Corporativa têm maior aceitabilidade por parte dos clientes internos?

- O incentivo ao voluntariado.
- A aceitação dos funcionários depende da cultura empresarial.
- A participação em projetos de inclusão digital
- Ações de melhoria na qualidade das condições de trabalho.

Como na segunda questão, essa também será qualificada pelo grau de aceitabilidade a resposta. O item que teve menor aceitabilidade foi o que se diz que a aceitação dos funcionários depende da cultura empresarial. Não houve discordância, mas houve algumas observações específicas sobre essa afirmação alegando, de forma geral que a cultura empresarial é definida pela empresa e não pelos funcionários, fazendo com que essa ação dependa exclusivamente da postura empresarial. O item que teve maior número de concordância total foi o que se refere a participação em projetos de inclusão digital, porém a diferença dos votos foi pequena em relação ao item que se refere às ações de melhoria na qualidade das condições de trabalho.

De acordo com as informações levantadas, será apresentada, a seguir, uma metodologia que busca atender as necessidades levantadas pela pesquisa.

## 5.2 Riscos e Oportunidades de Projetos de Responsabilidade Corporativa<sup>13</sup>

Lidar com riscos e transformá-los em oportunidades é um desafio para todo profissional. As ações de Responsabilidade Corporativa não estão excluídas da possibilidade de riscos, portanto, a metodologia utilizada neste trabalho tem o cuidado de indicar caminhos preventivos e cautelosos, que visam minimizar os riscos e maximizar as oportunidades de sucesso das ações empresariais.

### 5.2.1 Identificar Gatilhos

As empresas precisam conhecer a realidade social em que estão inseridas e estarem atentas às necessidades a serem satisfeitas, lembrando sempre que, para ser Responsabilidade Corporativa os objetivos empresariais devem considerar e aliar os objetivos da empresa e da sociedade. De fato, se a empresa promover ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, considerando uma realidade social diferente da que está inserido, põe em risco a aceitabilidade das ações, por mais planejadas e sólidas que sejam. A necessidade é sempre o fator impulsionador de qualquer ação e as empresas não podem ariscar serem “mau vistas” pelos clientes.

Então, no caso específico do Distrito Federal, que têm uma cultura diversificada e um perfil populacional muito heterogêneo em relação ao nível de escolarização e renda dos habitantes, é preciso considerar a maior fraqueza social que é o desemprego. Segundo o Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) o total de desempregados em março de 2006 foi estimado em 253,9 mil pessoas.<sup>14</sup> Esse é o gatilho para construir e planejar ações de Responsabilidade Corporativa.

E utilizando o mesmo gatilho, identifica-se a necessidade empresarial a ser sanada. Tem-se então, como fator impulsionador, a necessidade de contratação de

---

<sup>13</sup> A metodologia utilizada neste trabalho é uma adaptação do roteiro “Sete passos para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades” que tem como foco inicial os temas emergentes de gestão. GRAYSON, 2003.

<sup>14</sup> Estudo realizado pelo Dieese, divulgado em março de 2006. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/ped/brs/pedbrs0306.pdf>, acesso em 14/05/2006.

profissionais qualificados para atuar nas diferentes áreas da empresa. Preparar o cidadão para o ingresso na empresa e investir na atualização e no desenvolvimento do empregado passa a ser o objetivo social da empresa.

### **5.2.2 Fundamentação das Ações de Responsabilidade Corporativa**

Sabe-se quais os fatores que impulsionam as ações de Responsabilidade Social Corporativa – gatilhos -, e os objetivos que os gatilhos geram, agora eles precisam ser relacionados ao contexto da empresa, considerando que as ações devem ter como perspectiva o desenvolvimento de todos os que a compõem, do negócio e da sociedade.

Os programas de inclusão digital vêm ao encontro com as necessidades descritas, mas devem ter como base ações internas de Responsabilidade Social Corporativa, como geração de melhores condições de trabalho aos funcionários e um relacionamento ético com fornecedores, clientes e parceiros.

Quando dispara, o gatilho pode levar a uma ação tática imediata e localizada ou a uma revisão estratégica mais ampla de todas as operações do negócio (GRAYSON, 2003, p.218).

Como toda ação empresarial, essas também envolvem riscos e oportunidades. É necessário considerar-se todas as possibilidades de sucesso e de fracasso. Considerar que um bom programa de Responsabilidade Social Corporativa torna a empresa mais atrativa a bons profissionais e a um maior número de clientes dado ao status em ter como fornecedoras empresas “bem-vistas” socialmente.

A atratividade da empresa diante de outras e o maior fluxo de clientes torna a empresa detentora de uma maior fatia do mercado, possibilitando crescimento e desenvolvimento das atividades empresariais, podendo, inclusive, caso seja vontade dos sócios, penetrar o mercado e ampliar o seu portfólio.

A possibilidade de insucesso traz consigo riscos, proporcionalmente inversos às oportunidades, como a perda de clientes e baixa qualificação profissional, dada a preferência dos bons profissionais pelas melhores empresas. O aumento dos custos

com contratação, também é uma possibilidade, dada à alta rotatividade em empresas descompromissadas com os ambientes interno e externo.

Ciente das vantagens, entraves e riscos em se adotar as tais políticas, a empresa deve se preparar para disseminar uma nova cultura de forma consolidada, a fim de que não haja dúvidas e que todo o corpo da empresa seja fortalecido.

É indispensável a utilização de ferramentas de comunicação e diálogo no processo de mudança de cultura. Todos na empresa precisam estar envolvidos nas ações sociais e para isso é preciso que haja uma divulgação ampla e muito bem fundamentada a cerca das oportunidades e riscos de se voltar para uma atuação mais responsável.

Os clientes devem ter plena compreensão dos benefícios que um programa de inclusão digital pode trazer, e devem, também, fazer parte deste programa. A Responsabilidade Corporativa é de todos os membros das corporações e para todos eles.

### **5.2.3 Utilização de Cenários**

A utilização de cenários auxilia na avaliação dos riscos das ações, pois possibilita que a empresa visualize fatos reais, problemas reais e resultados reais. Recomenda-se a utilização do *benchmarking*. Avaliar as experiências dos concorrentes e parceiros só irá contribuir na construção de planos e projetos de responsabilidade Corporativa. Algumas empresas têm programas muito sólidos de inclusão digital e outras empresas existem para dar suporte a essas ações. Não há razões para cometer os mesmos erros de outras empresas, mas há razão para acertar como e com as outras empresas.

Faça *benchmarking* de políticas, procedimentos e práticas, concentrando-se no desempenho ou na reputação, junto com um ou dois grupos de interesse (GRAYSON, 2003, p. 234).

Mapear as questões relativas à empresa, ao negócio e à sociedade também auxilia na construção do cenário e na identificação dos riscos. É importante saber o impacto a empresa exerce sobre a sociedade e sobre o cliente interno, portanto, é

importante consultá-los e consolidar as informações já existentes é tarefa básica na construção de cenários.

Informações recolhidas, deve-se observar a abrangência das ações e verificar a relevância e a irrelevância dos fatos, e considerar que, conhecer tudo é sempre bom, mas nem tudo que se conhece tem, de fato, importância. Atuar com base nas prioridades e nos objetivos contribui para que as empresas não se percam no caminho e nem percam os gatilhos importantes. Deve-se observar os impactos.

[...] a maior parte do impacto provável está fora de nosso controle – quando matérias-primas são produzidas os consumidores usam produtos e os jogam fora. Precisamos entender os outros e trabalhar com eles para reduzir esses impactos.<sup>15</sup>

#### **5.2.4 O Compromisso**

Nessa etapa a clareza e a transparência são fundamentais. Após conhecer todo o universo da Responsabilidade Social Corporativa e identificar que ação atende aos objetivos, chega a hora de agir, de planejar e de disseminar entre os membros da empresa a nova postura a ser adotada.

As demonstrações de comprometimento devem levar em conta os fatores relevantes de tomada de decisão. Devem estar inseridas desde a ação gerencial mais simples à mais complexa. Pensar estrategicamente e discutir com os demais membros da empresa os motivos que determinaram as escolhas e que objetivos se pretende alcançar com tais decisões. Parcerizar é um excelente instrumento de auxílio às ações de Responsabilidade Social Corporativa, considerando que há instituições especializadas em atuações com esse perfil e que há outras buscando companhia para desbravar esse caminho.

O que significa comprometer-se e também conquistar o compromisso da equipe e da empresa? Para vocês, na condição de executivo, significa levar em conta um novo conjunto de critérios ao tomar decisões (GRAYSON, 2003, p.244).

---

<sup>15</sup> FITZGERALD N. e TABAKSBLAT M., presidentes do conselho, 1997 apud GRAYSON, 2003, p. 238.

A Responsabilidade Social Corporativa deve funcionar como toda ação empresarial funciona: planejar, executar, supervisionar e realimentar. A liderança responsável deve estimular alcançar objetivos, bater metas, comprometimento e lealdade às ações. Avaliar periodicamente os resultados para realimentar as ações também é papel do líder.

Uma das competências mais importantes das empresas para o desenvolvimento dos países e comunidades onde atuam são suas habilidades gerenciais; uma orientação centrada no consumidor, em tarefas e resultados que sirvam para enfrentar os desafios de desenvolvimento sustentável e do comércio.<sup>16</sup>

### 5.2.5 Ajustando as Estratégias

As empresas que querem trabalhar internamente as ações de Responsabilidade Corporativa devem ajustar as estratégias a fim de facilitar o engajamento de todos os membros da instituição a esta nova cultura. Os perfis de atuação comercial e de produção devem ser utilizados também nas ações de Responsabilidade Corporativa, a postura da corporação deverá ser uma só em todas as suas atuações. A Responsabilidade Corporativa deve estar contida em cada ação empresarial.

Alguns processos necessitarão de adaptação, outros não, mas todos deverão estar relacionados a nova atitude empresarial. Será necessário muito empenho de todos.

A empresa tem a sua personalidade e as ações de Responsabilidade Corporativa não podem ser excluídas assim como os procedimentos de qualidade empresarial não podem estar fora da empresa e de seus processos.

A empresa se orienta por resultados e tem foco no consumidor apresenta uma postura avançada em relação à qualidade e excelência. É uma empresa que aplica técnicas de benchmarking nos temas emergentes de gestão, empregando sistemas qualitativos e procurando avaliação externa. (GRAYSON, 2003, p.250)

---

<sup>16</sup> Goran Lindahl, ex-presidente executivo da ABB, em discurso à Secretaria Geral da ONU, Nova York, 1997 apud GRAYSON, 2003, p. 237.

A postura da empresa deve adaptar-se a essa nova cultura. Por exemplo, não basta ter boas práticas sociais e promover a inclusão digital de pessoas de fora da empresa e não promover o desenvolvimento dos empregados e não ter boas práticas trabalhistas, pois posturas empresariais com essas características tendem ao insucesso social.

Visando minimizar uma possível reação de rejeição por parte do público interno, crie estágios para a integração das estratégias. Primeiro a empresa deve consolidar, em sua identidade, o valor das práticas de Responsabilidade Corporativa, deve assegurar-se da compreensão dos temas e disseminar de acordo com os estágios estabelecidos. A empresa deve se preocupar em conquistar o apoio e a confiança dos clientes internos.

### **5.2.6 Envolver as Partes Interessadas**

As empresas não podem escolher os momentos para o diálogo como se essa fosse uma ferramenta que possibilitasse aberturas ou fechamentos. O diálogo é instrumento básico para o compromisso. É através dele que a empresa pode construir uma cultura capaz de derrubar as barreiras causadas pelo não entendimento dos objetivos e pelas não-conformidades entre os objetivos e as ações. Não basta informar, é preciso comunicar, é preciso ouvir e se fazer ouvir.

As partes interessadas são as pessoas envolvidas nas atividades empresariais de forma relevante, são as pessoas que dialogam com as empresas. Os *stakeholders* devem ser o alvo desse diálogo. Em geral, eles são muito bem preparados para o diálogo necessário a aplicação de ações de Responsabilidade Corporativa, pois tem total integração com os ambientes envolvidos.

Para que esse diálogo tenha sucesso a empresa deve garantir a sua coerência e continuidade, até para não por em risco a credibilidade da empresa. É necessário buscar parceiros interessados em balizar as ações propostas.

O envolvimento efetivo das partes interessadas (stakeholders) requer um canal de comunicação aberto em ambas as direções, compromisso dos gerentes e funcionários, participação ativa em políticas públicas, manutenção das parcerias, avaliação das

necessidades das comunidades e compreensão da contribuição da empresa para atender tais necessidades. (GRAYSON, 2003, p.260)

Envolver os *stakeholders* é fundamental na avaliação e levantamento das informações. Propor ações que maximizem múltiplos benefícios e oferecer aliança na busca de atender necessidades, atrai a atenção dos stakeholders mas a fidelização dessas parcerias depende muito da postura adotada.

### **5.2.7 Realimentar as Ações de Responsabilidade Corporativa**

Como toda ação empresarial, a Responsabilidade Corporativa também necessita de avaliação para realimentação das ações e avaliação dos investimentos, para não incorrer em repetidos erros e perder novas oportunidades.

Os Balanços Sociais são excelentes instrumentos para avaliação da atuação empresarial diante da Responsabilidade Corporativa por abranger informações sobre as características dos projetos, investimentos envolvidos e a descrição dos acontecimentos.

Esse instrumento deve ser constantemente avaliado buscando uma maior visão de futuro.

É fundamental que os administradores saibam qual o grau de confiança que as diversas partes interessadas têm da empresa. Isso vai ajudá-los a determinar as estratégias de construção do relacionamento da empresa com eles. À medida que a produção fica mais generalizada, o valor agregado provém de intangíveis, como o conhecimento, a marca, a reputação. Em uma economia internacionalizada, a confiança adquire valor crescente para as empresas.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Jonh Drummond, Diretor, *Corporate Culture*, 2000 apud GRAYSON, 2003, p. 289.

### 5.3 Plano de Ação

#### Programa de Inclusão Digital

**Objetivo:** Promover o desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade, através da inclusão digital.

**Ação:** Montagem de telecentro para promoção de curso de informática nas seguintes modalidades:

- Operação - Aulas no telecentro de operação de diversos programas, tais como Word, Excel, Powerpoint, Visio e Access entre outros, com ênfase na utilização profissional e acadêmica.
- Acesso a Internet – Aulas no telecentro com programas de incentivo a utilização benéfica do recurso, tais como, utilização em pesquisas acadêmicas e cursos e-learning.
- Capacitação em Tecnologia – cursos periódicos de desenvolvimento profissional em programação, nas várias linguagens utilizadas.

Os instrutores dos cursos devem, preferencialmente, ser parceiros da empresa, inscritos através de programas de incentivo ao voluntariado.

Os cursos devem ter um planejamento anual baseado nas necessidades apontadas pela área de gestão de pessoas.

#### **Público-alvo:**

- Público Interno – Visando o desenvolvimento e aperfeiçoamento do colaborador interno e a participação do mesmo como multiplicador, estimulando a participação dele como voluntário em outros cursos.
- Público Externo – Visando colaborar com o desenvolvimento da sociedade em que a empresa está inserida. Os alunos dos cursos podem ser selecionados através de parcerias com Instituições de nível médio da rede pública de ensino, priorizando os concluintes, devido estarem em época de inserção no mercado de trabalho.

**Período:** O programa não tem data prevista para o fim, pois se trata de ação continuada. Os planejamentos deverão ser anuais e as avaliações do projeto deverão acontecer semestralmente, visando a realimentação do projeto.

**Estrutura:** Além de disponibilizar as máquinas e equipamentos é necessário um local adequado para os cursos e treinamentos. Para atender o público interno, o ideal seria manter uma sala de treinamento na própria empresa, e para atender o público externo pode-se verificar a possibilidade da transferência dos equipamentos para dentro das instituições de ensino, tudo de acordo com a realidade da empresa e das parcerias realizadas.

**Possíveis parcerias:**

Fundação Educacional do Distrito Federal.

Comitê para a Democratização da Informática (CDI)

Escola de Formação de Trabalhadores em Informática

**Atividades de Apoio:**

- Programa de Conscientização das Ações de Responsabilidade Corporativa
- Programa de Incentivo ao Voluntariado
- Programa de Desenvolvimento Humano e Qualidade de Vida no Trabalho
- Programa de Preservação do Meio Ambiente

**Programa de Conscientização das Ações de Responsabilidade Corporativa**

**Objetivo:** Disseminar a cultura de desenvolvimento sustentável aliando as necessidades da empresa com as necessidades sociais.

**Ação:** Divulgar o tema e a postura adotada pela empresa a todos os seus funcionários, através de material impresso e eletrônico, informativos, palestras e oficinas, e incentivo à atuação no programa principal de inclusão social. Não esquecendo a clareza e a transparência na comunicação.

- Material impresso e eletrônico – Distribuir material informativo sobre o que é ser Socialmente Responsável, e sobre Responsabilidade Corporativa.
- Informativos – Divulgar as políticas de Responsabilidade Corporativa da empresa em informativos internos.
- Palestras – firmar parcerias com instituições de apoio a ações de Responsabilidade Corporativa, Responsabilidade Social, Inclusão Digital para promoção de palestras e oficinas sobre desenvolvimento pessoal, bem-estar, qualidade de vida no trabalho, preservação do meio ambiente.

**Público-alvo:**

- Gestores – Com um acompanhamento mais aprofundado através de ciclos de palestras e debates sobre a postura empresarial de busca do desenvolvimento sustentável, visando gerar maior comprometimento e transformá-los em multiplicadores das ações de Responsabilidade Corporativa na empresa.
- Funcionários – enfatizando a importância da ação para a empresa e para a sociedade, do comprometimento de todos e a importância da participação.

**Período:** O programa não tem data prevista para o fim, pois se trata de ação continuada. Os planejamentos deverão ser anuais e as avaliações do projeto deverão acontecer semestralmente, visando a realimentação do projeto.

**Estrutura:** A estrutura varia de acordo com a necessidade da ação.

**Possíveis parcerias:**

Associação Amigos do Futuro.

Comitê para a Democratização da Informática (CDI)

Instituto Ethos de Responsabilidade Social

Atitude – Gerando Resultado Sustentável

Cooperativa 100 Dimensão

## **Programa de Desenvolvimento Humano e Qualidade de Vida no Trabalho**

**Objetivo:** Promover o desenvolvimento humano, aliando as principais práticas para a manutenção da qualidade de vida no trabalho com o desenvolvimento profissional.

**Ação:** Promover oficinas de desenvolvimento profissional e pessoal.

- Promover oficinas de oratória, marketing pessoal, comunicação, relacionamento inter-pessoal e outras de desenvolvimento do profissional no meio de trabalho.
- Promover oficinas de ações lúdico educativas, a fim de promover o bem-estar do empregado e sua saúde ocupacional.

**Público-alvo:** Todos os membros da empresa.

**Período:** O programa não tem data prevista para o fim, pois se trata de ação continuada. Os planejamentos deverão ser anuais e as avaliações do projeto deverão acontecer semestralmente, visando a realimentação do projeto.

**Estrutura:** A estrutura varia de acordo com a necessidade da ação

## **Programa de Preservação do Meio Ambiente**

**Objetivo:** Gerar em todos os colaboradores da empresa uma visão sustentável em relação ao meio ambiente.

**Ação:** Promover eventos que apresente as várias possibilidades de se preservar o ambiente de forma simples e vantajosa para ambas as partes, através de parcerias com instituições que também tem essa preocupação. Como por exemplo: Oficinas de reaproveitamento de alimentos, que pode ser feita em parceria com o Sesc e com o SESI.

**Público-alvo:** Todos os membros da empresa.

**Período:** O programa não tem data prevista para o fim, pois se trata de ação continuada. Os planejamentos deverão se anuais e as avaliações do projeto deverão acontecer semestralmente, visando a realimentação do projeto.

**Estrutura:** A estrutura varia de acordo com a necessidade da ação

**Possíveis parcerias:**

Associação Amigos do Futuro.

Cooperativa 100 Dimensão

SESI

SESC

## 6 CONCLUSÃO

Após muitas considerações sobre Responsabilidade Corporativa, pode-se concluir que apesar deste ser um tema emergente e amplo, ainda há muitos entraves culturais na sua aplicação. A compreensão da sua relevância no que diz respeito aos aspectos sociais e econômicos de uma empresa, ainda é pouco explorada e disseminada pelos gestores.

Falta aos gestores entender que as políticas de Responsabilidade Corporativa são políticas de desenvolvimento sustentável e que a sua aplicação, apesar de abranger toda a estrutura de planejamento da empresa, não é mais complexa do que qualquer outra ação institucional, muito pelo contrario é até mais simples do que parece ser, pois no fim das contas, ser responsável é atitude comum às organizações o que falta é expandir essa responsabilidade à tudo que faz parte da empresa e ao que a empresa faz parte, de forma estruturada e estratégica, aliando as ações institucionais às ações comerciais e produtivas.

Com base nos resultados da Técnica Delphi, pode-se concluir também, que é importante para as organizações conhecer e poder identificar as várias etapas da Responsabilidade Corporativa, a fim de que as suas ações possam ser respaldadas em conceitos sólidos, colaborando com a disseminação das razões da Responsabilidade Corporativa e de seus gatilhos e facilitando a compreensão, e portanto a adesão de todos a essas políticas.

Em razão da diversidade do tema e das várias possibilidades de análise, para que haja uma maior contribuição para as estratégias empresariais, indica-se a continuação da pesquisa em outros níveis, com outros gatilhos e outra perspectiva temporal e até causal, como é de interesse desta pesquisadora.

## REFERÊNCIAS

BELLIER, Cyrille. *Panorama da Responsabilidade Corporativa no Brasil*. Disponível em: <<http://www.atitude.srv.br/>>. Acesso em 17/03/2006.

BETHLEM, Agrícola de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004, p. 170-171.

*BNDES. Balanço social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/social02.pdf>>. Acesso em 17/03/2006.

DE MASI, Domenico (Coord.). *A sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Senac, 1999.

DIEESE. *Pesquisa de Emprego e Desemprego no Distrito Federal*. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/ped/brs/pedbrs0306.pdf>>. Acesso em 14/05/2006.

DUARTE, Gleuso Damasceno. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1986.

GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento*. São Paulo: Schwarcz, 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAJEW, Oded. *O futuro está em nossas mãos: guia para fazer o bem*. Revista Veja, São Paulo, n. 51, p. 30, dez. 2001a.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial*. São Paulo, Cenpec, 2001. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/Uniethos/documents/2005\\_06\\_07/Guia\\_BalancoSocial\\_2005.pdf](http://www.uniethos.org.br/Uniethos/documents/2005_06_07/Guia_BalancoSocial_2005.pdf)>. Acesso em 20/04/2006.

\_\_\_\_\_. *Indicadores ethos de responsabilidade social*. São Paulo, 2000. Disponível em:

<[http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/2005\\_06\\_07/Indicadores\\_Ethos\\_2005.pdf](http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/2005_06_07/Indicadores_Ethos_2005.pdf)>. Acesso em 20/04/2006.

\_\_\_\_\_. *O Que As Empresas Podem Fazer Pela Inclusão Digital*. São Paulo, Instituto Ethos, 2004. <<http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/Mn%20Inclusao%20Digital.pdf>>. Acesso em 20/04/2006.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. *Gestão Ambiental: um enfoque no desenvolvimento sustentável*. Disponível em: <[http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/artigos/des\\_sustentavel.html](http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/artigos/des_sustentavel.html)>. Acesso em 17/03/2006.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

KROETZ, César Eduardo Stevens. *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. *Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil*. 2. ed. São Paulo: Globo, 2003.

ONG Parceiros Voluntários – RS. *Responsabilidade social*. Porto Alegre: SEBRAE/NA, 2002.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO *Primeiro Workshop sobre Responsabilidade Social Corporativa*, 2001. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/ceats/forum/index.asp>>. Acesso em 16/02/2006

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Majorie. *Marketing social*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

ROSENFELD, Marina. *Projeto avalia responsabilidade social corporativa em sete países*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/temporeal/gd060602.htm>>. Acesso em 17/03/2006.

SALVIATTO, Cibele. *Responsabilidade Social ou Corporativa?*. Disponível em: <<http://www.atitude.srv.br/>> . Acesso em 17/03/2006.

SELLWOOD, Joe. *Investimento Social versus Responsabilidade Social Corporativa*. Disponível em: <<http://www.atitude.srv.br/>>. Acesso em 17/03/2006.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. – São Paulo : Atlas, 2005.

## APÊNDICE – A – QUESTIONÁRIO – 1ª RODADA

### Questionário da 1ª rodada da Técnica Delphi, enviado aos gestores de empresas de TI ligados a Responsabilidade Social Corporativa

Brasília, DF, 02 de Maio de 2006.

Prezado(a),

Meu nome é **Janaína Silva Sabóia**, sou estudante universitária, curso o 7º semestre de Administração no UniCEUB.

Minha monografia é sobre Responsabilidade Social Corporativa em empresas de TI e para enriquecer meu trabalho de pesquisa selecionamos, eu e minha orientadora – Profª. Mariângela Abrão – alguns profissionais que atuam com o tema.

A coleta de dados será feita por meio da **Técnica Delphi**, que consiste em uma técnica qualitativa de previsão de cenários, a partir da busca de um consenso entre especialistas de uma determinada área ou setor. Este consenso será buscado por um mínimo de duas rodadas de perguntas, de forma que na primeira (esta rodada), estabelecerei as tendências apresentadas pelas respostas e reenviarei para uma nova rodada de questões e possíveis comentários. Ao final, irei compor um relatório com as convergências e divergências apontadas pelos especialistas. Vale ressaltar que manterei confidenciais as origens das informações, sendo divulgadas tão somente as análises qualitativas e estatísticas dos resultados.

A partir destas contribuições, pretendo delinear tendências com relação à Responsabilidade Social Corporativa e propor uma metodologia para empresas de TI.

Embora de minha parte preferisse entrevistá-lo(a) pessoalmente, dada a exigüidade de tempo disponível - certamente, de ambas as partes - tomo a liberdade de solicitar sua atenção quanto às questões abaixo e, contando com sua colaboração peço-lhe que as responda por e-mail. É importante que as respostas cheguem até a mim no máximo até 05/05/05, para que eu possa tabular a primeira rodada e reenviá-las a você para fazer a etapa seguinte, de forma que esteja concluída até o dia 12/05/2006, quando pretendo encerrar toda a pesquisa.

Cabe-me esclarecer que a mim interessam muito suas respostas, bem como suas experiências e perspectivas quanto ao futuro das políticas privadas de inclusão na área de abrangência do estudo.

**A fim de qualificar os profissionais envolvidos na pesquisa, gostaria de que fossem respondidas as seguintes perguntas:**

Idade:

Sexo:

Formação acadêmica:

Tempo de atuação na área:

Principais atividades da área:

**Questões para a pesquisa:**

1. Você acredita que as empresas de TI, através dos seus gestores, compreendem as diferenças entre Filantropia Empresarial, Cidadania Corporativa e Responsabilidade Corporativa?
2. De modo geral, as empresas de TI estão preparadas para a Responsabilidade Corporativa? Como elas podem se preparar?
3. Na sua opinião, que tipos de ações de Responsabilidade Corporativa têm maior aceitabilidade por parte dos clientes internos?

Despeço-me na certeza de poder contar com sua colaboração.  
Antecipadamente agradeço,  
Cordialmente,

Janaína Silva Sabóia

P.S.

**e-mail para resposta:**

[janaina.saboia@hotmail.com](mailto:janaina.saboia@hotmail.com) e/ou [janainassaboia@yahoo.com.br](mailto:janainassaboia@yahoo.com.br)

**Telefone para contato:** 61 9146 3785

## APÊNDICE - B - QUESTIONÁRIO – 2ª RODADA

### Questionário da 2ª rodada da Técnica Delphi, enviado aos gestores de empresas de TI ligados a Responsabilidade Social Corporativa

Brasília, DF, 15 de maio de 2006.

Prezado,

Inicialmente, agradeço a sua valiosa contribuição ao responder o questionário por mim enviado, constituindo a primeira etapa da pesquisa da minha monografia fundamentada na Técnica Delphi.

Com base nesta metodologia, envio abaixo a segunda rodada, que é constituída pelas respostas apresentadas pelos entrevistados na primeira rodada, agrupadas em padrões, de acordo com a semelhança das proposições.

Ao lado de cada afirmação, você deverá marcar uma das cinco opções: concordo totalmente; concordo parcialmente (desde que sua opinião esteja mais próxima de concordar que de discordar); não concordo, nem discordo; discordo parcialmente (desde que sua opinião esteja mais próxima de discordar que de concordar), e; discordo totalmente. Este gradiente permitirá uma análise quantitativa dos aspectos estabelecidos de forma qualitativa na primeira rodada.

Abaixo das afirmativas, há também um espaço para comentários, caso julgue pertinente. Os pressupostos apresentados no primeiro contato, com relação ao sigilo das autorias dos comentários permanecem nesta rodada, de forma que as respostas receberão tratamento estatístico sem a identificação da origem de cada uma delas.

Ressalto mais uma vez, a importância das suas respostas, o mais breve possível.

Despeço-me na certeza de poder contar com sua colaboração.

Antecipadamente agradeço,

Cordialmente,

Janaína Silva Sabóia

P.S.

**e-mail para resposta:**

[janaina.saboia@hotmail.com](mailto:janaina.saboia@hotmail.com) e/ou [janainassaboia@yahoo.com.br](mailto:janainassaboia@yahoo.com.br)

**Telefone para contato:** 61 9146 3785

**Questões para a pesquisa:**

**Respostas à pergunta 1:** Você acredita que as empresas de TI, através dos seus gestores, compreendem as diferenças entre Filantropia Empresarial, Cidadania Corporativa e Responsabilidade Corporativa?

	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
01	O perfil muito técnico e matemático dos profissionais de TI dificulta a compreensão dos temas relativos a Responsabilidade Corporativa.					
02	Simplesmente, os gestores têm dificuldades em diferenciar a Filantropia Empresarial, a Cidadania Corporativa e a Responsabilidade Corporativa.					
03	A compreensão dos temas é clara, possibilitando a divisão das ações de Responsabilidade Corporativa em estruturadas e emergenciais.					

**Respostas à pergunta 2:** De modo geral, as empresas de TI estão preparadas para a Responsabilidade Corporativa? Como elas podem se preparar?

	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
01	Incorporar novos conceitos e iniciativas não é tarefa fácil, mas sempre é possível se for desejo dos executivos.					
02	As empresas ainda precisam despertar para a importância da Responsabilidade Corporativa e seus benefícios.					
03	A preocupação com a imagem institucional torna a busca por uma postura mais responsável uma constante nas organizações.					
04	A necessidade de se trabalhar com ética e a grande competitividade do mercado faz com que as empresas busquem a Responsabilidade Corporativa.					

**Respostas à pergunta 3:** Na sua opinião, que tipos de ações de Responsabilidade Corporativa têm maior aceitabilidade por parte dos clientes internos?

	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
01	O incentivo ao voluntariado.					
02	A aceitação dos funcionários depende da cultura empresarial.					
03	A participação em projetos de inclusão digital					
04	Ações de melhoria na qualidade das condições de trabalho					

***Espaço para possíveis comentários:***




**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO**

**RESPONSABILIDADE CORPORATIVA:  
METODOLOGIA APLICADA A EMPRESAS DE TI**

**JANAÍNA SILVA SABÓIA  
RA: 2030038-3**

**Brasília/DF, Maio de 2006.**

JANAÍNA SILVA SABÓIA

**RESPONSABILIDADE CORPORATIVA:  
METODOLOGIA APLICADA A EMPRESAS DE TI**

Monografia apresentada à Banca Examinadora do curso de Graduação em Administração, como exigência para obtenção do Título de Bacharel, no **Centro Universitário de Brasília – UniCEUB**, sob a orientação da professora, Mariângela Abrão.

Brasília/DF, Maio de 2006.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
PROFESSORA ORIENTADORA: MARIÂNGELA ABRÃO

#### MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

<b>BANCA EXAMINADORA</b>	<b>ASSINATURA</b>
<b>PROF<sup>a</sup>. ORIENTADORA</b> <b>NOME: MARIÂNGELA ABRÃO</b>	
<b>PROF. CONVIDADO:</b> <b>NOME:</b>	
<b>PROF. CONVIDADO</b> <b>NOME:</b>	
<b>PROF. CONVIDADO</b> <b>NOME:</b>	
<b>MENÇÃO FINAL</b>	

Brasília/DF, Maio de 2006.

“O capital exige uma hipoteca social”

Ioannes Paulus PP. II

“O castigo dos homens capazes que se recusam a tomar parte das questões governamentais é viver sob o regime dos homens incapazes”

Platão (428 a 347 a.C)

A Deus,

que é a essência da vida e dá a força  
necessária para transpor os obstáculos.

À Minha Família,

o apoio, o incentivo e a compreensão em  
todos os momentos da vida.

## AGRADECIMENTO

Agradeço à professora Mariângela Abrão, pois sem as suas orientações não seria possível a concretização deste trabalho, e a todos os outros professores que contribuem para a minha formação profissional.

Agradeço à minha família o apoio, o carinho, a dedicação e o incentivo que nunca faltam.

Agradeço aos colegas de faculdade o apoio, a compreensão e o companheirismo a mim dedicados em todos os momentos.

## RESUMO

O presente trabalho trata o tema Responsabilidade Corporativa como instrumento favorável ao desenvolvimento sustentável, e para tanto, apresenta as principais dificuldades de consenso em relação aos conceitos correlatos através da contextualização e da apresentação dos conceitos de Filantropia Empresarial, Cidadania Corporativa e da própria Responsabilidade Corporativa, enfatizando a coerência entre os temas e a necessidade de correlacioná-los a fim de que se tornem de fato Responsabilidade Corporativa. Trata também, o panorama geral da Responsabilidade Corporativa e um dos principais “fator gerador” dessas políticas que é a exclusão social e sua nova face: a exclusão digital, que dificulta o acesso ao emprego. Ferramentas de sustentação à essa política, também estão apresentadas, a fim de consolidar a importância de trazer essa política para junto da estratégia empresarial. Considerando que o objetivo principal deste trabalho é a apresentação de uma metodologia de Responsabilidade Corporativa aplicável para empresas de TI, apresenta-se a construção de um projeto de Inclusão Digital, aliado a outros projetos de sustentação para que as empresas de TI possam ingressar o seletivo grupo de empresas sustentáveis socialmente responsáveis, baseado na metodologia de minimização dos riscos e maximização das oportunidades e na opinião dos gestores da Responsabilidade Corporativa em empresas de TI, coletada através da Técnica Delphi de pesquisa.

Palavras-chave: responsabilidade corporativa, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, filantropia corporativa, cidadania corporativa.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>10</b>
2.1	<i>Técnica Reflexiva .....</i>	10
2.2	<i>Técnica Delphi.....</i>	10
2.3	<i>Análise dos resultados .....</i>	12
<b>3</b>	<b>CONTEXTUALIZANDO A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA.....</b>	<b>14</b>
3.1	<i>Filantropia Empresarial .....</i>	16
3.2	<i>Cidadania Corporativa.....</i>	17
3.3	<i>Responsabilidade Corporativa .....</i>	17
<b>4</b>	<b>PANORAMA GERAL E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA NO BRASIL</b>	<b>21</b>
4.1	<i>Exclusão Social e Exclusão Digital .....</i>	23
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE AÇÃO DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA.....</b>	<b>25</b>
5.1	<i>Dados da Pesquisa .....</i>	25
5.2	<i>Riscos e Oportunidades de Projetos de Responsabilidade Corporativa .....</i>	29
5.2.1	<i>Identificar Gatilhos .....</i>	29
5.2.2	<i>Fundamentação das Ações de Responsabilidade Corporativa .....</i>	30
5.2.3	<i>Utilização de Cenários.....</i>	31
5.2.4	<i>O Compromisso.....</i>	32
5.2.5	<i>Ajustando as Estratégias .....</i>	33
5.2.6	<i>Envolver as Partes Interessadas .....</i>	34
5.2.7	<i>Realimentar as Ações de Responsabilidade Corporativa.....</i>	35
5.3	<i>Plano de Ação – Programa de Inclusão Digital .....</i>	36
5.3.1	<i>Atividade de Apoio - Programa de Conscientização das Ações de Responsabilidade Corporativa.....</i>	37
5.3.2	<i>Atividade de Apoio - Programa de Desenvolvimento Humano e Qualidade de Vida no Trabalho .....</i>	39
5.3.4	<i>Atividade de Apoio - Programa de Preservação do Meio Ambiente .....</i>	39
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>
	<b>APÊNDICE – A – QUESTIONÁRIO – 1ª RODADA .....</b>	<b>45</b>
	<b>APÊNDICE - B - QUESTIONÁRIO – 2ª RODADA.....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas começam a identificar a pobreza e a exclusão como entraves para o desenvolvimento e, com o intuito de amenizar os problemas que esses fatores trazem para as empresas, buscam inserir em suas estruturas os conceitos de Responsabilidade.

A cultura brasileira, fortemente voltada para a filantropia e para o assistencialismo, interfere no entendimento dos conceitos de Responsabilidade tornando a sua aplicação confusa e, em alguns casos, até ineficaz.

Compreender essa nova realidade é o primeiro passo para que a Responsabilidade Corporativa seja, de fato um diferencial da empresa diante dos clientes e colaboradores.

As discussões que serão levantadas neste trabalho trazem como tema **Responsabilidade Corporativa em Empresas de Tecnologia da Informação**, por se tratar de um assunto relevante, com várias possibilidades de abordagem, dada a expansão tecnológica, e a necessidade de apresentar respostas às empresas que compreendem a importância do tema e desejam estar socialmente inseridas em seus ambientes. O desconhecimento dos conceitos não possibilita a real adesão das empresas à Responsabilidade Corporativa?

O trabalho visa desenvolver uma metodologia de Responsabilidade Corporativa para empresas de TI, apresentando o cenário no século XXI e as dificuldades de adesão a essa nova cultura organizacional. Busca evidenciar através da análise de casos descritos em fontes bibliográficas, os mecanismos para que as empresas possam participar, de fato, da realidade social no papel de facilitador da inclusão. Apresenta ainda uma metodologia de Responsabilidade Corporativa aplicável, direcionada para a construção da imagem de empresas de TI, apresentando suas vantagens e os seus entraves.

O desenvolvimento deste trabalho dar-se-á com base na metodologia de pesquisa exploratória, que apresenta um universo de informações e busca maior clareza de conceitos já existentes. A técnica de pesquisa bibliográfica será utilizada com o objetivo de que o trabalho esteja consolidado em bases sólidas e informações fidedignas não deixando dúvidas quanto ao referencial teórico utilizado. A coleta de

informações não teóricas será feita utilizando-se a Técnica Delphi aplicada a profissionais especialistas atuantes em empresas de TI. Utilizar-se-á também a técnica reflexiva para as conclusões da autora do trabalho.

Será apresentada a seguir a contextualização necessária para alcançar os objetivos propostos, os métodos para a comprovação da idéia da autora e uma proposta de trabalho aplicada às empresas de TI.

Os projetos e as ferramentas descritas neste trabalho servirão para proporcionar uma atuação clara e simples para empresas de TI, a fim de que elas possam iniciar as suas ações de Responsabilidade Corporativa, utilizando uma metodologia aderente. Portanto, dá base a complementação do estudo em novas fases e outros níveis, podendo utilizar outras ferramentas, outros gatilhos e outra perspectiva temporal, caso seja interesse do pesquisador.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Considerando o objetivo desta pesquisa e seu caráter predominante descritivo, para melhor compreender a importância da Responsabilidade Social Corporativa em empresas de TI, fez-se necessária uma análise dos conceitos ligados ao tema, da realidade de suas aplicações, bem como da visão dos gestores de TI. Utilizou-se, em primeiro lugar, de uma revisão bibliográfica a fim de esclarecer quanto ao cenário da Responsabilidade Social Corporativa, suas técnicas e mecanismos. Teve também uma abordagem quanti-qualitativa, visando obter resultado mais amplo e consistente sem que haja perda de informações.

### **2.1 Técnica Reflexiva**

É o pensamento da autora relativo à construção de algo. Implica em conhecer os contextos histórico, cultural e político que afetam o objetivo da pesquisa.

É resultante da interpretação cuidadosa, da reflexão, autocrítica do contexto cultural, político e ideológico, e do entendimento metateórico.

Reflexão deve ser entendida como as próprias interpretações do pesquisador, a capacidade de olhar suas próprias perspectivas da perspectiva de outros, bem como a capacidade de autocrítica acerca da sua autoridade como intérprete e como autor (VERGARA, 2005, p.185).

A metodologia desenvolvida pela autora fará uso desta técnica, utilizando a liberdade que lhe é característica e do foco na virtude do tema.

### **2.2 Técnica Delphi**

A técnica Delphi consiste em uma técnica qualitativa de previsão de cenários, a partir da busca de um consenso entre especialistas de uma determinada área ou setor.

Inspirados no oráculo de Delphos na Grécia antiga, Olas Helmer e Norman Dalker, consultores da Rend Corporation nos Estados Unidos, conceberam a técnica para utilização na administração. No Brasil, a Universidade de São Paulo, especificamente o Programa de Estudos do Futuro utiliza o método Delphi desde os anos 80, sendo que a partir de 1995 passou também a utilizá-lo na modalidade eletrônica. Esta consiste em criar um ambiente virtual, em que pessoas autorizadas pelo pesquisador podem acessar este local, via internet, e colocarem suas opiniões, possibilitando assim a coleta de dados com amostras de maior volume e com menor custo.<sup>1</sup>

De acordo com Agrícola Bethlem<sup>2</sup>, a técnica resume-se na criação de um questionário que será aplicado a um grupo de especialistas, cujas respostas vão sendo agrupadas e servem para a elaboração de novas perguntas, com vistas a encontrar as convergências e divergências entre as opiniões dos entrevistados.

O autor ainda explica que o produto final é uma média das opiniões dos especialistas sobre a probabilidade de ocorrência de certos eventos.

O número de vezes em que o pesquisador elaborará novo ciclo de perguntas dependerá da dispersão entre as respostas, da disponibilidade dos pesquisados e do custo. De acordo com Vergara (2005)<sup>3</sup>, este número de rodadas oscila entre duas e cinco e o nível de concordância entre as respostas é definido pelo pesquisador. São características da técnica:

- Comunicação por escrito: A pesquisa é documentada pelos questionários que são enviados pelo pesquisador e respondidos pelos especialistas em cada ciclo de perguntas.
- Anonimato: Somente o coordenador – pesquisador – deve saber quais especialistas estarão participando das rodadas de perguntas.
- *Feedback* controlado: Caberá ao pesquisador decidir quantas vezes rodar o questionário, integral ou parcialmente.

---

<sup>1</sup> Este assunto é abordado amplamente por Sylvania Vergara (2005), em Métodos de Pesquisa em Administração.

<sup>2</sup> BETHLEM, Agrícola de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 170-171.

<sup>3</sup> VERGARA, *op. Cit.*, p. 12

- Resposta estatística do grupo: Resultado dos questionários, apresentando as convergências e divergências encontradas.
- Amostra não-probabilística.

A leitura quantitativa das respostas dos especialistas é obtida pela convergência das opiniões acerca de determinado tema. A partir de tal agrupamento, foi possível estabelecer análises estatísticas dos resultados, dirigindo, assim, para o alcance do objetivo proposto.

Os gestores de TI convidados são aqueles que estão à frente das ações de Responsabilidade Social Corporativa das empresas de TI do DF, com as características a seguir:

O convite foi oficializado por meio eletrônico, reforçado por contato telefônico.

### **2.3 Análise dos resultados**

Partindo-se das respostas obtidas, buscou-se agrupá-las de acordo com as respectivas convergências de opiniões dos entrevistados. Havendo divergências significativas, nova rodada de entrevistas deveria ocorrer, de forma a encontrar um resultado confiável que apresentasse a convergência das opiniões, bem como possíveis divergências devidamente justificadas.

O questionário inicial teve também como objetivo, auxiliar no conhecimento da visão dos gestores em relação às ações de Responsabilidade Social Corporativa, bem como seus respectivos resultados, possibilitando assim, analisar, o cenário e as principais dificuldades em se adotar tal política.

A visão dos gestores foi fundamental não só para enriquecer a pesquisa com a visão de quem está vivenciando as dificuldades empresariais, bem como para o alcance do objetivo de identificar tendências e o contexto da Responsabilidade Social Corporativa.

A primeira rodada continha três perguntas onde a opinião do gestor foi questionada a cerca do entendimento da postura empresarial em relação a Responsabilidade Social Corporativa e que tipos de ação é mais bem aceita pelo

publico interno. Estas três perguntas foram enviadas aos responsáveis pelas ações de Responsabilidade Social Corporativa e pela implementação dessas ações. Tendo em vista se tratar de um grupo homogêneo, a segunda rodada foi igualmente aplicada.

Conferindo ao trabalho as validações e a confiabilidade necessárias, alguns cuidados com os procedimentos foram tomados durante a coleta de dados, tais como a utilização de múltiplas fontes de evidências, destacando-se a Técnica Delphi e análise documental.

Como houve a intenção em utilizar escalas para possibilitar a análise quanti-qualitativa e, pensou-se inicialmente em trabalhar os resultados por meio de análise fatorial. Entretanto, face ao tamanho reduzido da amostra, obtida em função da delimitação já justificada deste trabalho, percebeu-se a não recomendação deste caminho. Assim sendo, por se tratar de uma pesquisa transversal, ou seja, com os dados coletados nas entrevistas no mesmo momento; observacional, ou seja, sem a interferência direta do pesquisador, e; pela natureza exploratória da técnica Delphi, fez-se uma análise descritiva dos dados, em seguida verificou-se a possível concordância nas respostas dos entrevistados.

A pesquisa foi fundamentada por revisão bibliográfica, documentos e outras publicações. A revisão bibliográfica fez-se fundamental ao desenvolvimento da análise quali-quantitativa dos resultados, bem como para o conhecimento da literatura acerca do tema em questão. Por outro lado, a busca por documentos e publicações, foi feita sempre que necessário para a confirmação de dados colhidos nos questionários, buscando-se assim, a riqueza das informações obtidas por meio da visão dos gestores.

### 3 CONTEXTUALIZANDO A RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

A Revolução Industrial transformou as empresas em aglomerados de recursos com alto índice de transitoriedade e descartabilidade não considerando a finitude e sensibilidade do ambiente. O uso desregrado, e até irresponsável, dos recursos transformou o planeta num sistema ameaçado, tanto pela destruição da natureza quanto pela desvalorização do capital humano.

O crescimento das dimensões urbanas não conheceu um melhoramento na qualidade de vida dos cidadãos: poluição química e fotoquímica, obstrução da circulação, barulho, falta de água e de higiene concorrem para estressar tanto os habitantes quanto a terra. Calcula-se que, no mundo, 280 milhões de habitantes de cidades não disponham de água potável e que, para resolver os problemas ecológicos de uma cidade como Los Angeles, é necessário o suporte de uma área 300 vezes maior do que a própria cidade. (DE MASI, 1999, p.149).

Os valores da sociedade sofrem a interferência dos sistemas mecanicistas que torna as diferenças humanas intoleráveis, tanto no que diz respeito à cultura quanto às classes sociais. A sociedade se tornou excludente.

Desde a década de 50, a Responsabilidade Corporativa vem sendo estudada, mas somente na década de 70 ganhou destaque. O reconhecimento do impacto que essa cultura empresarial tem sobre a sociedade foi fator determinante para iniciar esses estudos.

Muitas vezes, o indivíduo se encontra à mercê dos seguimentos Estado e mercado, na medida em que ora atende o nome de “consumidor”, às vezes é “caro eleitor”, não esquecendo que sempre deve exercer o papel de “contribuinte”. O que realmente ocorre é que somos apenas faces diferentes de uma mesma realidade no sentido em que estamos todos no mesmo e único setor (Sociedade Civil), imbuídos por uma mesma causa, visando a atingir o bem estar comum através de uma vida mais digna.<sup>4</sup>

No Brasil, os conceitos de Responsabilidade foram tratados, num primeiro momento, como conduta governamental e os governos passaram a adotar medidas imediatistas em relação aos problemas causados pela exclusão e pela má utilização

---

<sup>4</sup> Trecho transcrito do manual desenvolvido pela ONG Parceiros Voluntários, para disseminar seu marco conceitual sobre responsabilidade social no âmbito do Programa Líder Solidário, 2002, p.24.

dos recursos naturais. Sem a adoção de políticas de promoção da igualdade de condições e da cidadania, a ação do governo tornou-se vã, e aumenta, a cada dia, o número de pessoas que necessitam das tais medidas imediatistas para uma condição de vida mais humana.

Dada à ineficiência do governo, a Responsabilidade Social passou a ser considerada dever de toda a sociedade civil e as práticas filantrópicas receberam grande número de adeptos. O ato da filantropia e assistencialismo, por melhor que seja, é apenas circunstancial e se esgota na própria ação.

As empresas também reconheceram que, apesar de serem particulares, elas são essencialmente de interesse público, pois interagem com o ambiente desde a sua formação, através do seu corpo, até a propagação da sua identidade quando apresenta seus produtos e serviços.

Propõem o termo responsabilidade pública, pois entendem que a responsabilidade social é uma função da gestão das organizações no contexto da vida pública. O principal argumento dessa definição é o reconhecimento de que as companhias têm impacto e interferem na sociedade ao desenvolverem suas atividades, porém há grande dificuldade em se definir onde é o limite entre o poder público e o privado no campo da atuação empresarial (TENORIO, 2004, p.23).

Nesse segundo momento, é necessária a distinção dos conceitos e dos papéis para que não haja lacunas que comprometam os esforços na busca de uma sociedade melhor preparada. Precisa-se distinguir então qual é o papel do cidadão, do governo e das empresas. Sabe-se que a responsabilidade é a situação de um agente consciente em relação aos atos que pratica, mas a responsabilidade social é algo mais abrangente, é o princípio de todo o processo para um mundo melhor e implica em assumir uma postura de construtor, colaborador e transformador para uma causa comum. Já a Responsabilidade Corporativa é o modelo para uma gestão sustentável que deve basear-se na capacidade de gerar valor, tanto para a empresa quanto para a sociedade, contemplando em seu planejamento atividades que atendam os diferentes públicos.

Pelo fato de a ação social empresarial ser movimento recente e ter-se incorporado ao modelo de gestão de muitas empresas, expressões como cidadania empresarial, responsabilidade social corporativa e filantropia corporativa estão sendo utilizadas com significados diversos e até mesmo como sinônimos. (TENÓRIO, 2004, p. 28).

Então, na distinção dos conceitos ligados à Responsabilidade Corporativa é necessário tratar três pontos essenciais: a Filantropia Empresarial, a Cidadania Corporativa e a Responsabilidade Corporativa.

### 3.1 Filantropia Empresarial

Ato de doar (recursos, serviços, tempo, projetos, materiais etc) por amor a humanidade por parte das empresas.<sup>5</sup>

Em muitos casos, as ações de filantropia empresarial são divulgadas como Responsabilidade Corporativa, até pelo fato das empresas perceberem o aspecto positivo dessas ações perante os clientes internos e externos e *prospects*, e também pela dificuldade histórica de se diferenciar as ações dentro dos conceitos de responsabilidade. É necessário considerar a filantropia empresarial como fator importante dentro de uma estratégia de Responsabilidade Corporativa, porém está é apenas uma etapa.

De qualquer forma a filantropia empresarial está dentro da Responsabilidade Corporativa, fazendo parte da postura da empresa, de como ela se coloca em relação à seus *stakeholders* e suas responsabilidades perante a sociedade.<sup>6</sup>

Em muitos casos, financia a Responsabilidade Social na medida em que as doações são feitas a instituições/pessoas que trabalham de forma estratégica. Se pensarmos na filantropia como “financiadora” de programas de Responsabilidade Social, ela perde o caráter de ação sem continuidade, como é o caso das empresas parceiras da ABRINQ, que exercem a Responsabilidade Social financiada por empresas que exercem a filantropia empresarial.

---

<sup>5</sup> Texto elaborado com base nos debates do **Primeiro Workshop sobre Responsabilidade Social Corporativa**, de 23 de Agosto de 2001, na Universidade de São Paulo.p.7. Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/ceats/forum/index.asp>>. Acesso em 16/02/2006.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

### 3.2 Cidadania Corporativa

O exercício da Cidadania Corporativa está ligado ao cumprimento dos deveres e dos direitos da empresa de acordo com o previsto na lei. O governo, através das leis, cria uma série de exigências para as empresas, ligadas à conduta social, como a exigência de se contratar portadores de necessidades especiais, o programa Primeiro Emprego, o pagamento e recolhimento de impostos, taxas e contribuições, entre outros.

Cidadania Corporativa é a observação e respeito aos valores legais e éticos existentes na região na qual a empresa atua.<sup>7</sup> Assim como a Filantropia Empresarial, a Cidadania Corporativa também é muito importante e dá sustentação às práticas de Responsabilidade Corporativa, mas também é apenas uma etapa.

### 3.3 Responsabilidade Corporativa

De acordo com *Bussiness for social responsibility* (2001)<sup>8</sup>,

É o processo decisório empresarial ligado a valores éticos, adequação a requerimentos legais, respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente operando o negócio de forma a se enquadrar com os problemas sociais concomitantemente à rentabilidade e aos lucros.

A Responsabilidade Corporativa deve fazer parte da empresa e ser um objetivo constante no seu planejamento. É compromisso. Deve basear-se em respeito, cidadania, produção de riqueza, desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e geração de recursos financeiros. Implica em ser proativo e promover os aspectos sociais internos e externos em harmonia com os objetivos da empresa.

---

<sup>7</sup> Primeiro Workshop sobre Responsabilidade Social Corporativa, 2001.p.9.

<sup>8</sup> Ibidem, p.15.

A história ensina que não pode manter por muito tempo tal desequilíbrio entre o âmbito econômico, o social e o político. Sem seu apoio e compromisso real, existe o risco de os valores universais não passarem de palavras bonitas.<sup>9</sup>

Transparência também é uma característica indispensável na adoção da Responsabilidade Corporativa como parte da estratégia da empresa. Essa transparência deve estar presente em todos os processos empresariais, desde os mais simples aos mais complexos e abrangentes.

A conseqüência da perda de reputação das instituições – entre as quais instituições de negócios – é que elas não podem mais esperar confiança e respeito automáticos. É preciso adquirir e readquirir continuamente a credibilidade e a autoridade, o que requer um grau mais alto de responsabilidade do que o demonstrado hoje pela maioria. (GRAYSON, 2003, p.69).

As empresas são metáforas, o que existe na verdade são pessoas, ideais e história. Por esse motivo, a transparência é tão importante na consolidação das relações da empresa com o meio em que está inserida, e sem ela, o compromisso com o desenvolvimento deixa de encontrar com a sua razão primeira que é a sustentabilidade, e, faticamente, cedo ou tarde, o caráter de valor agregado se torna um fator de incredulidade das ações empresariais.

“Os novos valores pós-econômicos são também evidentes na crescente insistência pública que as corporações se preocupem com o desempenho social e não apenas com o econômico”. (TENÓRIO,2004, p.45).

A adoção da Responsabilidade Corporativa no planejamento da empresa mexe em toda a sua identidade, pois interfere em seus princípios, valores e objetivos.

A cultura organizacional também é fortemente afetada quando da adoção da Responsabilidade Corporativa, pois implica obrigatoriamente na adoção de uma postura mais humana, consciente e de certa civilidade, diante dos recursos que se dispõe.

De acordo com o Instituto Ethos de Responsabilidade Social:

A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão que a ação empresarial deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção

---

<sup>9</sup> Kofi Annan, secretário-geral, Nações Unidas, no Fórum Econômico Mundial de Davos, janeiro de 1999 apud GRAYSON, 2003, p. 70.

de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações. (GRAJEW, 2001, p.30)

Respeitar o profissional, sua competência, seu conhecimento e seus limites, é indispensável. As empresas não devem estimular a incompetência e nem posturas reativas, mas tem, dentro dos conceitos de responsabilidade, o compromisso com o desenvolvimento do profissional, sua capacitação intelectual e moral.

O papel das empresas de construtores de riqueza deve ser realidade principalmente em relação ao talento humano. Afinal, o desenvolvimento das pessoas que compõem a organização significa no desenvolvimento da organização. Definitivamente, a valorização do fator humano é o maior desafio das organizações, mas não é impossível. Adotar uma metodologia de desenvolvimento humano baseada na transparência pode ser um passo definitivo rumo à uma estratégia eficiente.

Para que os negócios floresçam, é preciso haver um equilíbrio satisfatório entre a criação de riqueza e as necessidades dos empregados e o meio ambiente. Quando a empresa consegue equacionar esses fatores com sucesso, pode-se dizer que a sua atuação é um sucesso. (GRAYSON, 2003, p.42).

O aumento da população mundial tem provocado uma necessidade maior de recursos naturais. O desmatamento e outras atividades que destroem o meio ambiente colocam em risco o delicado equilíbrio entre o homem e o planeta. (GRAYSON, 2003.p.96.).

Outra implicação das mudanças na cultura organizacional é o compromisso de gerar em todo o corpo da empresa uma postura de civilidade e zelo em relação ao meio ambiente, disseminar uma visão de responsabilidade individual e de grupo diante do habitat da empresa e de cada um que a compõe. Uma postura de combate ao desperdício dos recursos naturais deve ser objetivo da empresa, tal como uma postura de zelo pelo meio ambiente. É certo que muitas ações de preservação e conservação do ambiente não têm efetividade por falta de políticas públicas que concentrem os esforços, mas cabe às empresas o papel de agente de promoção e facilitador para a criação e desenvolvimento de tais políticas, apontando as necessidades e as oportunidades relacionadas ao desenvolvimento do meio ambiente.

A responsabilidade social como cultura de gestão empresarial, abrangendo todas as relações da empresa, suas práticas e políticas, deve nortear a organização em todos os momentos, nas crises e em épocas de expansão econômica. E é exatamente em momentos de crises e incerteza que ela retorna mais importante e estratégica. É nessa hora que é testado o real compromisso dos dirigentes com os valores da empresa. (TENÓRIO, 2004, p. 35).

Outro aspecto que a Responsabilidade Corporativa tem o compromisso de observar e a promoção de condições igualitárias. Com base no histórico social de ações ineficazes, constata-se que o combate à pobreza que ameaça os negócios, deve ser feito de forma mais consolidada e planejada. Promover cidadania é fundamental para a geração de riqueza. É preciso gerar oportunidade.

Até pelas próprias características da personalidade humana, não há meios capazes de dar a todos a mesma condição de vida, mas o que se busca é dar as mesmas oportunidades para que cada um busque a vida que desejar. O importante é que se o indivíduo desejar ingressar em uma empresa exercendo uma atividade específica, tenha a oportunidade de adquirir o conhecimento necessário. O papel da empresa é gerar a oportunidade de conhecimento para evitar, inclusive que no futuro a mão-de-obra disponível tenha baixa qualificação, atravancando o desenvolvimento da empresa. A desigualdade de oportunidades é o fator que impulsiona a pobreza e a exclusão.

A pobreza não é exclusividade do mundo em desenvolvimento. Embora a pobreza abjeta seja rara nos países industrializados, as questões da inclusão social e da desigualdade de oportunidades representam um custo real para as empresas em todo o mundo.

A falta de investimento em educação sufoca o crescimento e aumenta os custos das operações industriais e comerciais. A corrupção e a falta de transparência também não são exclusividade dos países em desenvolvimento [...]. A ruptura do poder político e a emergência de conflitos são uma ameaça para os grandes investimentos de empresas em qualquer país.

A revolução dos mercados demonstrou que a empresa é a principal força de crescimento e desenvolvimento. É, portanto, no claro interesse da própria empresa que se deve entender esse impacto no processo de desenvolvimento e levar em conta que a revolução na demografia e no desenvolvimento é um compromisso de todos. (GRAYSON, 2003, p.43).

#### 4 PANORAMA GERAL E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA NO BRASIL

Têm aumentado as expectativas de como as empresas devem administrar os seus negócios e contribuir para enfrentar os problemas de uma sociedade mais ampla – do mesmo modo que a trave que os saltadores devem pular é colocada mais acima a cada etapa da competição. (GRAYSON, 2003, p.90).

A busca da consolidação das ações de Responsabilidade Corporativa vem pressionando as empresas a aderirem uma postura mais comprometida. A todo o tempo os gestores enfrentam novos desafios e tomam decisões, e as empresas precisam prepará-los para atender plenamente essa demanda.

Um número maior de questões relativas á responsabilidade corporativa das empresas está entrando em voga, abrangendo temas como igualdade, diversidade, equidade, transparência, comando e responsabilização. (GRAYSON, 2003.p.90).

Reconhece-se a importância de manter uma reputação idônea e se observar com maior cuidado às necessidades do ambiente.

De acordo com Grayson (2003, p.95),

Com várias facetas e inter-relacionadas, as forças globais de mudança impõem novas questões de gestão para as empresas, que podem ser resumidas em:

- Ecologia e meio ambiente
- Saúde e bem-estar
- Diversidade e Direitos Humanos
- Comunidades

Os diferentes componentes de cada novo tema social estão sendo considerados pelas empresas, avaliando a necessidade de cada ambiente, individualmente e como um todo. Na aplicação prática da Responsabilidade Corporativa, ainda existem muitos entraves e muita descrença na sua real importância e na necessidade de que faça parte da estratégia da empresa. Muitos ainda não vislumbram o bem-estar empresarial, que é consequência da Responsabilidade Corporativa, a relação benéfica da identidade de comunidades prósperas e empresas prósperas. Esse não reconhecimento enche a Responsabilidade Corporativa de limites e barricadas que afetam todas as empresas, as que crêem e as que não crêem.

Mesmo as empresas que consideram legítimo e benéfico comprometer-se com as comunidades nunca sabem ao certo até que ponto se envolver. Não existem diretrizes claras e previsíveis. As principais necessidades das empresas e das comunidades são muito variadas em todo o mundo. Também são diferentes as normas sociais e culturais a respeito do papel da empresa na comunidade. Em linhas gerais, os gerentes podem concentrar nas questões comunitárias onde:

- Exista relação direta com os objetivos da empresa. Por exemplo, faz sentido uma editora ou livraria apoiar campanhas de alfabetização.
- Haja interesse de funcionários – principalmente se puderem participar de trabalhos comunitários.
- A empresa possua especialização relevante e outros recursos que possam ser empregados.

Em geral, acabam obtendo melhores resultados as empresas que concentram em suas atividades, mantêm-se em funcionamento por muito tempo, aprendem com o envolvimento e tentam contrabalançá-lo com o de outras empresas, ONG's e do setor público. (GRAYSON, 2003, p.127).

No Brasil, a tradição cultural assistencialista acentua as dificuldades de se consolidar internamente a Responsabilidade Corporativa, até pela dificuldade, já citada, de distinção das praticas que envolvem a questão social.

Pouco se explora a identificação das novas oportunidades que a Responsabilidade Corporativa traz temendo a gestão do risco.

Mas é importante lembrarmos e valorizarmos que há muita gente engajada numa busca legítima de aumentar a sustentabilidade de seus negócios através de práticas mais inclusivas, que agregam realmente os vários stakeholders, consideram suas questões e incorporam em seus negócios através do dialogo e cooperação. Estamos ainda no princípio destas mudanças de práticas e paradigmas e muito há ainda que aprendermos.<sup>10</sup>

Por outro lado, existem muitos profissionais buscando estimular o conhecimento, prática e legitimidade da Responsabilidade Corporativa, apresentando-a na sua forma fundamenta de desenvolvimento sustentável.

“O termo foi primeiro definido como a capacidade de atender as necessidades da geração atual, sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atenderem as suas”.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Trecho transcrito da entrevista com Cibele Salviatto, em outubro de 2003. Disponível em: [www.atitude.srv.br/clipping/003.htm](http://www.atitude.srv.br/clipping/003.htm). Acesso em 15/03/2006.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

O entendimento desses conceitos possibilita com que a Responsabilidade Corporativa seja vista como construtora de sustentabilidade e oportunidade de rentabilidade.

O que impulsiona a Responsabilidade Corporativa no Brasil, não é diferente do resto do mundo, é pressão social, e a expectativa de crescimento sustentável aliado à gestão empresarial.

#### **4.1 Exclusão Social e Exclusão Digital**

Os principais aspectos em que a exclusão se apresenta dizem respeito à falta de acesso ao emprego, a bens e serviços, e também à falta de segurança, justiça e cidadania. A pobreza é o principal fator excludente, mas não é somente a pobreza econômica que atravanca o desenvolvimento sustentável. Há entraves culturais e políticos contribuindo com a exclusão. Então, a promoção da inclusão depende também da difusão do conhecimento e da cidadania, da participação mais ativa nas ações político-governamentais de acesso à educação, saúde e moradia.

Os índices de saúde e educação têm impacto direto nas empresas em qualquer parte do mundo onde elas atuem ou vendam. A queda de produção causada por doença dos empregados ou em sua família e a necessidade de ensino supletivo quando o nível de qualificação é baixo são custos diretos para a empresa.

É interesse das empresas, portanto, ajudar as autoridades públicas a melhorar os serviços de saúde e educação. (GRAYSON, 2003, p.57).

A inclusão torna-se viável somente quando, através da participação em ações coletivas, os excluídos são capazes de recuperar sua dignidade e conseguem – além de emprego e renda – acesso à moradia decente, facilidades culturais e serviços sociais, como educação e saúde.

A nova face do analfabetismo é a exclusão digital, que consiste na falta de conhecimentos relativos a tecnologia. Hoje, o mundo caminha na velocidade da Tecnologia da Informação e quem a desconhece está em desvantagem competitiva.

Garantir o acesso de todos aos conhecimentos da TI é garantir a participação da comunidade nas empresas. Sem o incentivo a inclusão digital o custo da inclusão

profissional da empresa aumenta consideravelmente sem reduzir o risco de se ter uma equipe despreparada.

O termo “abismo digital” é muito usado em referência à disparidade entre os que têm acesso aos avanços da tecnologia e da informática e aqueles que não têm. Essa situação faz surgir os ricos de informação e os pobres de informação. Teme-se que a defasagem entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento se acentue se estes não tiverem acesso ao conhecimento e à infra-estrutura da nova tecnologia. (GRAYSON, 2003, p.58).

## 5 PROPOSTA DE AÇÃO DE RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Eles (executivos de empresas) entendem que as grandes corporações devem agir diferente se quiserem ter uma reputação que realce sua marca e as torne atraentes não só para os consumidores, mas também para os melhores funcionários.<sup>12</sup>

As empresas buscam transformar os conceitos de Responsabilidade Corporativa em atitudes e se encontram com os entraves culturais peculiares à realidade brasileira, e, têm dificuldades em utilizá-los em favor dos objetivos da empresa e da sociedade.

Consolidando o objetivo primeiro deste trabalho, será apresentada uma metodologia aplicada a empresas de TI do Distrito Federal, considerando o contexto da Responsabilidade Corporativa no Brasil, a opinião dos participantes da pesquisa através da Técnica Delphi, pesquisa bibliográfica e a reflexão da autora.

### 5.1 Dados da Pesquisa

A partir dos resultados encontrados na pesquisa, por meio da Técnica Delphi, apresentar-se-ão, ao longo deste capítulo, a visão dos gestores de Responsabilidade Corporativa em empresas de TI.

Para a pesquisa, foram enviados questionários para dezenove gestores de empresas de TI do Distrito Federal. O envio das respostas foi também estimulado por contato telefônico desta pesquisadora com as empresas e com os gestores. Dos dezenove entrevistados, onze responderam prontamente às solicitações de informações.

Os entrevistados escolhidos constituem-se de pessoas que ocupam ou ocuparam recentemente cargos ligados à tomada de decisão em nível estratégico. Todos têm experiência e conhecem o cenário da Responsabilidade Corporativa em empresas de TI.

---

<sup>12</sup> Jeffery Gartner, Reitor, Yale School of Management, citado em *International Herald Tribune* em 02 de outubro de 2006, GRAYSON, 2003, p. 93.

Grande parte das empresas de TI no Distrito Federal são filiais e atendem a matriz no que diz respeito a políticas de Responsabilidade Corporativa, portanto tem-se como colaborador na pesquisa Diretores, Gerentes e Assessores, alguns da área de Marketing e outros da área de gestão de pessoas, mas todos envolvidos no processo de tomada de decisão no que tange a Responsabilidade Corporativa.

Os dados foram coletados no mês de maio de 2006. Houve muita dificuldade de contato com os gestores dado o grau de importância dos mesmos nas organizações em que atuam.

A primeira pergunta foi elaborada visando conhecer a dificuldade dos gestores em compreender as diferenças conceituais dos aspectos ligados à Responsabilidade Corporativa, a fim de incluir neste trabalho ações que contribuam com o entendimento dos gestores, facilitando assim a aplicação das políticas de Responsabilidade Corporativa.

Já a segunda questão é voltada para a cultura empresarial. Visa conhecer as dificuldades da empresa como estrutura organizacional, e de forma bem subjetiva, ouvir as carências do processo de implementação das políticas de Responsabilidade Corporativa.

A terceira pergunta buscou informações sobre a aceitação das ações por parte do cliente interno, a fim de identificar que projetos teriam maior participação dos empregados, e facilitar a implementação de políticas de Responsabilidade Corporativa.

Para a organização da primeira rodada da pesquisa por meio da Técnica Delphi, foram elaboradas três perguntas abertas, criadas a partir da revisão da literatura. São elas:

**1. Você acredita que as empresas de TI, através dos seus gestores, compreendem as diferenças entre Filantropia Empresarial, Cidadania Corporativa e Responsabilidade Corporativa?**

- O perfil muito técnico e matemático dos profissionais de TI dificulta a compreensão dos temas relativos à Responsabilidade Corporativa.

- Simplesmente, os gestores têm dificuldades em diferenciar a Filantropia Empresarial, a Cidadania Corporativa e a Responsabilidade Corporativa.

- A compreensão dos temas é clara, possibilitando a divisão das ações de Responsabilidade Corporativa em estruturadas e emergenciais.

Dos gestores que participaram desta pesquisa, a maioria discordou totalmente de que o perfil técnico dos funcionários de empresas de TI dificulte a compreensão do tema. A parcela que concordou, não emitiu nenhum comentário a respeito.

A parcela de participantes que concorda que a compreensão dos temas é clara e que possibilita ações estruturadas, descreveu a diferenciação das ações dando a nítida idéia de pleno conhecimento do assunto. Eles também ressaltaram as dificuldades em dar os primeiros passos nas políticas de Responsabilidade Corporativa justamente pela pouca clareza dos temas e o quanto foi importante à colaboração de instituições/profissionais especializados, mas fizeram questão de afirmar que no universo das empresas de TI, essa barreira já foi transposta. A maioria dos participantes concorda que simplesmente os gestores desconhecem o tema.

Considerando as respostas e as concordâncias, verificam-se universos muito distintos. Analisando o perfil das empresas em que os gestores trabalham, através da busca de informações sobre as empresas nos sites institucionais, pode-se afirmar que as empresas que tem o amparo de instituições/profissionais especializados no tema para iniciar suas atividades de Responsabilidade Corporativa tendem a trabalhar mais amplamente tais políticas e passam a ter uma visão mais clara dos conceitos. Porém ainda há a necessidade de se conhecer os concorrentes através do *benchmarking*, pois falta visão de mercado e visão da ação da concorrência. Já as empresas que não buscam esse amparo são justamente aquelas cujos gestores não acreditam que os conceitos estejam claros. As questões relacionadas ao perfil do profissional de TI, estão diretamente ligadas à falta de conscientização da importância da ação.

**2.** De modo geral, as empresas de TI estão preparadas para a Responsabilidade Corporativa? Como elas podem se preparar?

- Incorporar novos conceitos e iniciativas não é tarefa fácil, mas sempre é possível se for desejo dos executivos.

- As empresas ainda precisam despertar para a importância da Responsabilidade Corporativa e seus benefícios.

- A preocupação com a imagem institucional torna a busca por uma postura mais responsável uma constante nas organizações.

As respostas à segunda questão identificam a carência das empresas. Não há discordâncias, mas pode-se traçar um grau de prioridade para as respostas de acordo com a qualificação das concordâncias. O maior número de pesquisados concorda totalmente com a resposta que indica a necessidade de despertar para a importância da Responsabilidade Corporativa e seus benefícios, mostrando que o fator mais necessário para se adotar tais políticas é a informação clara e transparente do aspecto global da Responsabilidade Corporativa e a sua importância para a sustentabilidade.

**3.** Na sua opinião, que tipos de ações de Responsabilidade Corporativa têm maior aceitabilidade por parte dos clientes internos?

- O incentivo ao voluntariado.
- A aceitação dos funcionários depende da cultura empresarial.
- A participação em projetos de inclusão digital
- Ações de melhoria na qualidade das condições de trabalho.

Como na segunda questão, essa também será qualificada pelo grau de aceitabilidade a resposta. O item que teve menor aceitabilidade foi o que se diz que a aceitação dos funcionários depende da cultura empresarial. Não houve discordância, mas houve algumas observações específicas sobre essa afirmação alegando, de forma geral que a cultura empresarial é definida pela empresa e não pelos funcionários, fazendo com que essa ação dependa exclusivamente da postura empresarial. O item que teve maior número de concordância total foi o que se refere a participação em projetos de inclusão digital, porém a diferença dos votos foi pequena em relação ao item que se refere às ações de melhoria na qualidade das condições de trabalho.

De acordo com as informações levantadas, será apresentada, a seguir, uma metodologia que busca atender as necessidades levantadas pela pesquisa.

## 5.2 Riscos e Oportunidades de Projetos de Responsabilidade Corporativa<sup>13</sup>

Lidar com riscos e transformá-los em oportunidades é um desafio para todo profissional. As ações de Responsabilidade Corporativa não estão excluídas da possibilidade de riscos, portanto, a metodologia utilizada neste trabalho tem o cuidado de indicar caminhos preventivos e cautelosos, que visam minimizar os riscos e maximizar as oportunidades de sucesso das ações empresariais.

### 5.2.1 Identificar Gatilhos

As empresas precisam conhecer a realidade social em que estão inseridas e estarem atentas às necessidades a serem satisfeitas, lembrando sempre que, para ser Responsabilidade Corporativa os objetivos empresariais devem considerar e aliar os objetivos da empresa e da sociedade. De fato, se a empresa promover ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, considerando uma realidade social diferente da que está inserido, põe em risco a aceitabilidade das ações, por mais planejadas e sólidas que sejam. A necessidade é sempre o fator impulsionador de qualquer ação e as empresas não podem ariscar serem “mau vistas” pelos clientes.

Então, no caso específico do Distrito Federal, que têm uma cultura diversificada e um perfil populacional muito heterogêneo em relação ao nível de escolarização e renda dos habitantes, é preciso considerar a maior fraqueza social que é o desemprego. Segundo o Dieese (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos) o total de desempregados em março de 2006 foi estimado em 253,9 mil pessoas.<sup>14</sup> Esse é o gatilho para construir e planejar ações de Responsabilidade Corporativa.

E utilizando o mesmo gatilho, identifica-se a necessidade empresarial a ser sanada. Tem-se então, como fator impulsionador, a necessidade de contratação de

---

<sup>13</sup> A metodologia utilizada neste trabalho é uma adaptação do roteiro “Sete passos para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades” que tem como foco inicial os temas emergentes de gestão. GRAYSON, 2003.

<sup>14</sup> Estudo realizado pelo Dieese, divulgado em março de 2006. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/ped/brs/pedbrs0306.pdf>, acesso em 14/05/2006.

profissionais qualificados para atuar nas diferentes áreas da empresa. Preparar o cidadão para o ingresso na empresa e investir na atualização e no desenvolvimento do empregado passa a ser o objetivo social da empresa.

### **5.2.2 Fundamentação das Ações de Responsabilidade Corporativa**

Sabe-se quais os fatores que impulsionam as ações de Responsabilidade Social Corporativa – gatilhos -, e os objetivos que os gatilhos geram, agora eles precisam ser relacionados ao contexto da empresa, considerando que as ações devem ter como perspectiva o desenvolvimento de todos os que a compõem, do negócio e da sociedade.

Os programas de inclusão digital vêm ao encontro com as necessidades descritas, mas devem ter como base ações internas de Responsabilidade Social Corporativa, como geração de melhores condições de trabalho aos funcionários e um relacionamento ético com fornecedores, clientes e parceiros.

Quando dispara, o gatilho pode levar a uma ação tática imediata e localizada ou a uma revisão estratégica mais ampla de todas as operações do negócio (GRAYSON, 2003, p.218).

Como toda ação empresarial, essas também envolvem riscos e oportunidades. É necessário considerar-se todas as possibilidades de sucesso e de fracasso. Considerar que um bom programa de Responsabilidade Social Corporativa torna a empresa mais atrativa a bons profissionais e a um maior número de clientes dado ao status em ter como fornecedoras empresas “bem-vistas” socialmente.

A atratividade da empresa diante de outras e o maior fluxo de clientes torna a empresa detentora de uma maior fatia do mercado, possibilitando crescimento e desenvolvimento das atividades empresariais, podendo, inclusive, caso seja vontade dos sócios, penetrar o mercado e ampliar o seu portfólio.

A possibilidade de insucesso traz consigo riscos, proporcionalmente inversos às oportunidades, como a perda de clientes e baixa qualificação profissional, dada a preferência dos bons profissionais pelas melhores empresas. O aumento dos custos

com contratação, também é uma possibilidade, dada à alta rotatividade em empresas descompromissadas com os ambientes interno e externo.

Ciente das vantagens, entraves e riscos em se adotar as tais políticas, a empresa deve se preparar para disseminar uma nova cultura de forma consolidada, a fim de que não haja dúvidas e que todo o corpo da empresa seja fortalecido.

É indispensável a utilização de ferramentas de comunicação e diálogo no processo de mudança de cultura. Todos na empresa precisam estar envolvidos nas ações sociais e para isso é preciso que haja uma divulgação ampla e muito bem fundamentada a cerca das oportunidades e riscos de se voltar para uma atuação mais responsável.

Os clientes devem ter plena compreensão dos benefícios que um programa de inclusão digital pode trazer, e devem, também, fazer parte deste programa. A Responsabilidade Corporativa é de todos os membros das corporações e para todos eles.

### **5.2.3 Utilização de Cenários**

A utilização de cenários auxilia na avaliação dos riscos das ações, pois possibilita que a empresa visualize fatos reais, problemas reais e resultados reais. Recomenda-se a utilização do *benchmarking*. Avaliar as experiências dos concorrentes e parceiros só irá contribuir na construção de planos e projetos de responsabilidade Corporativa. Algumas empresas têm programas muito sólidos de inclusão digital e outras empresas existem para dar suporte a essas ações. Não há razões para cometer os mesmos erros de outras empresas, mas há razão para acertar como e com as outras empresas.

Faça *benchmarking* de políticas, procedimentos e práticas, concentrando-se no desempenho ou na reputação, junto com um ou dois grupos de interesse (GRAYSON, 2003, p. 234).

Mapear as questões relativas à empresa, ao negócio e à sociedade também auxilia na construção do cenário e na identificação dos riscos. É importante saber o impacto a empresa exerce sobre a sociedade e sobre o cliente interno, portanto, é

importante consultá-los e consolidar as informações já existentes é tarefa básica na construção de cenários.

Informações recolhidas, deve-se observar a abrangência das ações e verificar a relevância e a irrelevância dos fatos, e considerar que, conhecer tudo é sempre bom, mas nem tudo que se conhece tem, de fato, importância. Atuar com base nas prioridades e nos objetivos contribui para que as empresas não se percam no caminho e nem percam os gatilhos importantes. Deve-se observar os impactos.

[...] a maior parte do impacto provável está fora de nosso controle – quando matérias-primas são produzidas os consumidores usam produtos e os jogam fora. Precisamos entender os outros e trabalhar com eles para reduzir esses impactos.<sup>15</sup>

#### **5.2.4 O Compromisso**

Nessa etapa a clareza e a transparência são fundamentais. Após conhecer todo o universo da Responsabilidade Social Corporativa e identificar que ação atende aos objetivos, chega a hora de agir, de planejar e de disseminar entre os membros da empresa a nova postura a ser adotada.

As demonstrações de comprometimento devem levar em conta os fatores relevantes de tomada de decisão. Devem estar inseridas desde a ação gerencial mais simples à mais complexa. Pensar estrategicamente e discutir com os demais membros da empresa os motivos que determinaram as escolhas e que objetivos se pretende alcançar com tais decisões. Parcerizar é um excelente instrumento de auxílio às ações de Responsabilidade Social Corporativa, considerando que há instituições especializadas em atuações com esse perfil e que há outras buscando companhia para desbravar esse caminho.

O que significa comprometer-se e também conquistar o compromisso da equipe e da empresa? Para vocês, na condição de executivo, significa levar em conta um novo conjunto de critérios ao tomar decisões (GRAYSON, 2003, p.244).

---

<sup>15</sup> FITZGERALD N. e TABAKSBLAT M., presidentes do conselho, 1997 apud GRAYSON, 2003, p. 238.

A Responsabilidade Social Corporativa deve funcionar como toda ação empresarial funciona: planejar, executar, supervisionar e realimentar. A liderança responsável deve estimular alcançar objetivos, bater metas, comprometimento e lealdade às ações. Avaliar periodicamente os resultados para realimentar as ações também é papel do líder.

Uma das competências mais importantes das empresas para o desenvolvimento dos países e comunidades onde atuam são suas habilidades gerenciais; uma orientação centrada no consumidor, em tarefas e resultados que sirvam para enfrentar os desafios de desenvolvimento sustentável e do comércio.<sup>16</sup>

### 5.2.5 Ajustando as Estratégias

As empresas que querem trabalhar internamente as ações de Responsabilidade Corporativa devem ajustar as estratégias a fim de facilitar o engajamento de todos os membros da instituição a esta nova cultura. Os perfis de atuação comercial e de produção devem ser utilizados também nas ações de Responsabilidade Corporativa, a postura da corporação deverá ser uma só em todas as suas atuações. A Responsabilidade Corporativa deve estar contida em cada ação empresarial.

Alguns processos necessitarão de adaptação, outros não, mas todos deverão estar relacionados a nova atitude empresarial. Será necessário muito empenho de todos.

A empresa tem a sua personalidade e as ações de Responsabilidade Corporativa não podem ser excluídas assim como os procedimentos de qualidade empresarial não podem estar fora da empresa e de seus processos.

A empresa se orienta por resultados e tem foco no consumidor apresenta uma postura avançada em relação à qualidade e excelência. É uma empresa que aplica técnicas de benchmarking nos temas emergentes de gestão, empregando sistemas qualitativos e procurando avaliação externa. (GRAYSON, 2003, p.250)

---

<sup>16</sup> Goran Lindahl, ex-presidente executivo da ABB, em discurso à Secretaria Geral da ONU, Nova York, 1997 apud GRAYSON, 2003, p. 237.

A postura da empresa deve adaptar-se a essa nova cultura. Por exemplo, não basta ter boas práticas sociais e promover a inclusão digital de pessoas de fora da empresa e não promover o desenvolvimento dos empregados e não ter boas práticas trabalhistas, pois posturas empresariais com essas características tendem ao insucesso social.

Visando minimizar uma possível reação de rejeição por parte do público interno, crie estágios para a integração das estratégias. Primeiro a empresa deve consolidar, em sua identidade, o valor das práticas de Responsabilidade Corporativa, deve assegurar-se da compreensão dos temas e disseminar de acordo com os estágios estabelecidos. A empresa deve se preocupar em conquistar o apoio e a confiança dos clientes internos.

### **5.2.6 Envolver as Partes Interessadas**

As empresas não podem escolher os momentos para o diálogo como se essa fosse uma ferramenta que possibilitasse aberturas ou fechamentos. O diálogo é instrumento básico para o compromisso. É através dele que a empresa pode construir uma cultura capaz de derrubar as barreiras causadas pelo não entendimento dos objetivos e pelas não-conformidades entre os objetivos e as ações. Não basta informar, é preciso comunicar, é preciso ouvir e se fazer ouvir.

As partes interessadas são as pessoas envolvidas nas atividades empresariais de forma relevante, são as pessoas que dialogam com as empresas. Os *stakeholders* devem ser o alvo desse diálogo. Em geral, eles são muito bem preparados para o diálogo necessário a aplicação de ações de Responsabilidade Corporativa, pois tem total integração com os ambientes envolvidos.

Para que esse diálogo tenha sucesso a empresa deve garantir a sua coerência e continuidade, até para não por em risco a credibilidade da empresa. É necessário buscar parceiros interessados em balizar as ações propostas.

O envolvimento efetivo das partes interessadas (stakeholders) requer um canal de comunicação aberto em ambas as direções, compromisso dos gerentes e funcionários, participação ativa em políticas públicas, manutenção das parcerias, avaliação das

necessidades das comunidades e compreensão da contribuição da empresa para atender tais necessidades. (GRAYSON, 2003, p.260)

Envolver os *stakeholders* é fundamental na avaliação e levantamento das informações. Propor ações que maximizem múltiplos benefícios e oferecer aliança na busca de atender necessidades, atrai a atenção dos stakeholders mas a fidelização dessas parcerias depende muito da postura adotada.

### **5.2.7 Realimentar as Ações de Responsabilidade Corporativa**

Como toda ação empresarial, a Responsabilidade Corporativa também necessita de avaliação para realimentação das ações e avaliação dos investimentos, para não incorrer em repetidos erros e perder novas oportunidades.

Os Balanços Sociais são excelentes instrumentos para avaliação da atuação empresarial diante da Responsabilidade Corporativa por abranger informações sobre as características dos projetos, investimentos envolvidos e a descrição dos acontecimentos.

Esse instrumento deve ser constantemente avaliado buscando uma maior visão de futuro.

É fundamental que os administradores saibam qual o grau de confiança que as diversas partes interessadas têm da empresa. Isso vai ajudá-los a determinar as estratégias de construção do relacionamento da empresa com eles. À medida que a produção fica mais generalizada, o valor agregado provém de intangíveis, como o conhecimento, a marca, a reputação. Em uma economia internacionalizada, a confiança adquire valor crescente para as empresas.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Jonh Drummond, Diretor, *Corporate Culture*, 2000 apud GRAYSON, 2003, p. 289.

### 5.3 Plano de Ação – Programa de Inclusão Digital

**Objetivo:** Promover o desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade, através da inclusão digital.

**Ação:** Montagem de telecentro para promoção de curso de informática nas seguintes modalidades:

- Operação – Aulas no telecentro de operação de diversos programas, tais como Word, Excel, PowerPoint, Visio e Access entre outros, com ênfase na utilização profissional e acadêmica.
- Acesso a Internet – Aulas no telecentro com programas de incentivo a utilização benéfica do recurso, tais como, utilização em pesquisas acadêmicas e cursos e-learning.
- Capacitação em Tecnologia – cursos periódicos de desenvolvimento profissional em programação, nas várias linguagens utilizadas.

Os instrutores dos cursos devem, preferencialmente, ser parceiros da empresa, inscritos através de programas de incentivo ao voluntariado.

Os cursos devem ter um planejamento anual baseado nas necessidades apontadas pela área de gestão de pessoas.

**Público-alvo:**

- Público Interno – Visando o desenvolvimento e aperfeiçoamento do colaborador interno e a participação do mesmo como multiplicador, estimulando a participação dele como voluntário em outros cursos.
- Público Externo – Visando colaborar com o desenvolvimento da sociedade em que a empresa está inserida. Os alunos dos cursos podem ser selecionados através de parcerias com Instituições de nível médio da rede pública de ensino, priorizando os concluintes, devido estarem em época de inserção no mercado de trabalho.

**Período:** O programa não tem data prevista para o fim, pois se trata de ação continuada. Os planejamentos deverão ser anuais e as avaliações do projeto deverão acontecer semestralmente, visando a realimentação do projeto.

**Estrutura:** Além de disponibilizar as máquinas e equipamentos é necessário um local adequado para os cursos e treinamentos. Para atender o público interno, o ideal seria manter uma sala de treinamento na própria empresa, e para atender o público externo pode-se verificar a possibilidade da transferência dos equipamentos para dentro das instituições de ensino, tudo de acordo com a realidade da empresa e das parcerias realizadas.

**Possíveis parcerias:**

Fundação Educacional do Distrito Federal.

Comitê para a Democratização da Informática (CDI)

Escola de Formação de Trabalhadores em Informática

**Atividades de Apoio:**

- Programa de Conscientização das Ações de Responsabilidade Corporativa
- Programa de Incentivo ao Voluntariado
- Programa de Desenvolvimento Humano e Qualidade de Vida no Trabalho
- Programa de Preservação do Meio Ambiente

**5.3.1 Atividade de Apoio - Programa de Conscientização das Ações de Responsabilidade Corporativa**

**Objetivo:** Disseminar a cultura de desenvolvimento sustentável aliando as necessidades da empresa com as necessidades sociais.

**Ação:** Divulgar o tema e a postura adotada pela empresa a todos os seus funcionários, através de material impresso e eletrônico, informativos, palestras e oficinas, e incentivo a atuação no programa principal de inclusão social. Não esquecendo a clareza e a transparência na comunicação.

- Material impresso e eletrônico – Distribuir material informativo sobre o que é ser Socialmente Responsável, e sobre Responsabilidade Corporativa.
- Informativos – Divulgar as políticas de Responsabilidade Corporativa da empresa em informativos internos.
- Palestras – firmar parcerias com instituições de apoio a ações de Responsabilidade Corporativa, Responsabilidade Social, Inclusão Digital para promoção de palestras e oficinas sobre desenvolvimento pessoal, bem-estar, qualidade de vida no trabalho, preservação do meio ambiente.

**Público-alvo:**

- Gestores – Com um acompanhamento mais aprofundado através de ciclos de palestras e debates sobre a postura empresarial de busca do desenvolvimento sustentável, visando gerar maior comprometimento e transformá-los em multiplicadores das ações de Responsabilidade Corporativa na empresa.
- Funcionários – enfatizando a importância da ação para a empresa e para a sociedade, do comprometimento de todos e a importância da participação.

**Período:** O programa não tem data prevista para o fim, pois se trata de ação continuada. Os planejamentos deverão ser anuais e as avaliações do projeto deverão acontecer semestralmente, visando a realimentação do projeto.

**Estrutura:** A estrutura varia de acordo com a necessidade da ação.

**Possíveis parcerias:**

Associação Amigos do Futuro.

Comitê para a Democratização da Informática (CDI)

Instituto Ethos de Responsabilidade Social

Atitude – Gerando Resultado Sustentável

Cooperativa 100 Dimensão

### 5.3.2 Atividade de Apoio - Programa de Desenvolvimento Humano e Qualidade de Vida no Trabalho

**Objetivo:** Promover o desenvolvimento humano, aliando as principais práticas para a manutenção da qualidade de vida no trabalho com o desenvolvimento profissional.

**Ação:** Promover oficinas de desenvolvimento profissional e pessoal.

- Promover oficinas de oratória, marketing pessoal, comunicação, relacionamento inter-pessoal e outras de desenvolvimento do profissional no meio de trabalho.
- Promover oficinas de ações lúdico educativas, a fim de promover o bem-estar do empregado e sua saúde ocupacional.

**Público-alvo:** Todos os membros da empresa.

**Período:** O programa não tem data prevista para o fim, pois se trata de ação continuada. Os planejamentos deverão ser anuais e as avaliações do projeto deverão acontecer semestralmente, visando a realimentação do projeto.

**Estrutura:** A estrutura varia de acordo com a necessidade da ação

### 5.3.4 Atividade de Apoio - Programa de Preservação do Meio Ambiente

**Objetivo:** Gerar em todos os colaboradores da empresa uma visão sustentável em relação ao meio ambiente.

**Ação:** Promover eventos que apresente as várias possibilidades de se preservar o ambiente de forma simples e vantajosa para ambas as partes, através de parcerias com instituições que também tem essa preocupação. Como por exemplo: Oficinas de reaproveitamento de alimentos, que pode ser feita em parceria com o Sesc e com o SESI.

**Público-alvo:** Todos os membros da empresa.

**Período:** O programa não tem data prevista para o fim, pois se trata de ação continuada. Os planejamentos deverão se anuais e as avaliações do projeto deverão acontecer semestralmente, visando a realimentação do projeto.

**Estrutura:** A estrutura varia de acordo com a necessidade da ação

**Possíveis parcerias:**

Associação Amigos do Futuro.

Cooperativa 100 Dimensão

SESI

SESC

## 6 CONCLUSÃO

Após muitas considerações sobre Responsabilidade Corporativa, pode-se concluir que apesar deste ser um tema emergente e amplo, ainda há muitos entraves culturais na sua aplicação. A compreensão da sua relevância no que diz respeito aos aspectos sociais e econômicos de uma empresa, ainda é pouco explorada e disseminada pelos gestores.

Falta aos gestores entender que as políticas de Responsabilidade Corporativa são políticas de desenvolvimento sustentável e que a sua aplicação, apesar de abranger toda a estrutura de planejamento da empresa, não é mais complexa do que qualquer outra ação institucional, muito pelo contrario é até mais simples do que parece ser, pois no fim das contas, ser responsável é atitude comum às organizações o que falta é expandir essa responsabilidade à tudo que faz parte da empresa e ao que a empresa faz parte, de forma estruturada e estratégica, aliando as ações institucionais às ações comerciais e produtivas.

Com base nos resultados da Técnica Delphi, pode-se concluir também, que é importante para as organizações conhecer e poder identificar as várias etapas da Responsabilidade Corporativa, a fim de que as suas ações possam ser respaldadas em conceitos sólidos, colaborando com a disseminação das razões da Responsabilidade Corporativa e de seus gatilhos e facilitando a compreensão, e, portanto a adesão de todos a essas políticas.

Considerando todas as necessidades e dificuldades de implementação de políticas de Responsabilidade Corporativa apontadas neste trabalho, cumpre-se o objetivo inicial deste estudo apresentando uma metodologia aplicada a empresas de TI.

Em razão da diversidade do tema e das várias possibilidades de análise, para que haja uma maior contribuição para as estratégias empresariais, indica-se a continuação da pesquisa em outros níveis, com outros gatilhos e outra perspectiva temporal e até causal, como é de interesse desta pesquisadora.

## REFERÊNCIAS

BELLIER, Cyrille. *Panorama da Responsabilidade Corporativa no Brasil*. Disponível em: <<http://www.atitude.srv.br/>>. Acesso em 17/03/2006.

BETHLEM, Agrícola de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004, p. 170-171.

*BNDES. Balanço social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/social02.pdf>>. Acesso em 17/03/2006.

DE MASI, Domenico (Coord.). *A sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Senac, 1999.

DIEESE. *Pesquisa de Emprego e Desemprego no Distrito Federal*. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/ped/brs/pedbrs0306.pdf>>. Acesso em 14/05/2006.

DUARTE, Gleuso Damasceno. *Responsabilidade social: a empresa hoje*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1986.

GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento*. São Paulo: Schwarcz, 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAJEW, Oded. *O futuro está em nossas mãos: guia para fazer o bem*. Revista Veja, São Paulo, n. 51, p. 30, dez. 2001a.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial*. São Paulo, Cenpec, 2001. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/Uniethos/documents/2005\\_06\\_07/Guia\\_BalancoSocial\\_2005.pdf](http://www.uniethos.org.br/Uniethos/documents/2005_06_07/Guia_BalancoSocial_2005.pdf)>. Acesso em 20/04/2006.

\_\_\_\_\_. *Indicadores ethos de responsabilidade social*. São Paulo, 2000. Disponível em:

<[http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/2005\\_06\\_07/Indicadores\\_Ethos\\_2005.pdf](http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/2005_06_07/Indicadores_Ethos_2005.pdf)>. Acesso em 20/04/2006.

\_\_\_\_\_. *O Que As Empresas Podem Fazer Pela Inclusão Digital*. São Paulo, Instituto Ethos, 2004. <<http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/Mn%20Inclusao%20Digital.pdf>>. Acesso em 20/04/2006.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. *Gestão Ambiental: um enfoque no desenvolvimento sustentável*. Disponível em: <[http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/artigos/des\\_sustentavel.html](http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/artigos/des_sustentavel.html)>. Acesso em 17/03/2006.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

KROETZ, César Eduardo Stevens. *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. *Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil*. 2. ed. São Paulo: Globo, 2003.

ONG Parceiros Voluntários – RS. *Responsabilidade social*. Porto Alegre: SEBRAE/NA, 2002.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO *Primeiro Workshop sobre Responsabilidade Social Corporativa*, 2001. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.fundacaofia.com.br/ceats/forum/index.asp>>. Acesso em 16/02/2006

PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Majorie. *Marketing social*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

ROSENFELD, Marina. *Projeto avalia responsabilidade social corporativa em sete países*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/temporeal/gd060602.htm>>. Acesso em 17/03/2006.

SALVIATTO, Cibele. *Responsabilidade Social ou Corporativa?*. Disponível em: <<http://www.atitude.srv.br/>> . Acesso em 17/03/2006.

SELLWOOD, Joe. *Investimento Social versus Responsabilidade Social Corporativa*. Disponível em: <<http://www.atitude.srv.br/>>. Acesso em 17/03/2006.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. – São Paulo : Atlas, 2005.

## APÊNDICE – A – QUESTIONÁRIO – 1ª RODADA

### Questionário da 1ª rodada da Técnica Delphi, enviado aos gestores de empresas de TI ligados a Responsabilidade Social Corporativa

Brasília, DF, 02 de Maio de 2006.

Prezado(a),

Meu nome é **Janaína Silva Sabóia**, sou estudante universitária, curso o 7º semestre de Administração no UniCEUB.

Minha monografia é sobre Responsabilidade Social Corporativa em empresas de TI e para enriquecer meu trabalho de pesquisa selecionamos, eu e minha orientadora – Profª. Mariângela Abrão – alguns profissionais que atuam com o tema.

A coleta de dados será feita por meio da **Técnica Delphi**, que consiste em uma técnica qualitativa de previsão de cenários, a partir da busca de um consenso entre especialistas de uma determinada área ou setor. Este consenso será buscado por um mínimo de duas rodadas de perguntas, de forma que na primeira (esta rodada), estabelecerei as tendências apresentadas pelas respostas e reenviarei para uma nova rodada de questões e possíveis comentários. Ao final, irei compor um relatório com as convergências e divergências apontadas pelos especialistas. Vale ressaltar que manterei confidenciais as origens das informações, sendo divulgadas tão somente as análises qualitativas e estatísticas dos resultados.

A partir destas contribuições, pretendo delinear tendências com relação à Responsabilidade Social Corporativa e propor uma metodologia para empresas de TI.

Embora de minha parte preferisse entrevistá-lo(a) pessoalmente, dada a exigüidade de tempo disponível - certamente, de ambas as partes - tomo a liberdade de solicitar sua atenção quanto às questões abaixo e, contando com sua colaboração peço-lhe que as responda por e-mail. É importante que as respostas cheguem até a mim no máximo até 05/05/05, para que eu possa tabular a primeira rodada e reenviá-las a você para fazer a etapa seguinte, de forma que esteja concluída até o dia 12/05/2006, quando pretendo encerrar toda a pesquisa.

Cabe-me esclarecer que a mim interessam muito suas respostas, bem como suas experiências e perspectivas quanto ao futuro das políticas privadas de inclusão na área de abrangência do estudo.

**A fim de qualificar os profissionais envolvidos na pesquisa, gostaria de que fossem respondidas as seguintes perguntas:**

Idade:

Sexo:

Formação acadêmica:

Tempo de atuação na área:

Principais atividades da área:

**Questões para a pesquisa:**

1. Você acredita que as empresas de TI, através dos seus gestores, compreendem as diferenças entre Filantropia Empresarial, Cidadania Corporativa e Responsabilidade Corporativa?
2. De modo geral, as empresas de TI estão preparadas para a Responsabilidade Corporativa? Como elas podem se preparar?
3. Na sua opinião, que tipos de ações de Responsabilidade Corporativa têm maior aceitabilidade por parte dos clientes internos?

Despeço-me na certeza de poder contar com sua colaboração.  
Antecipadamente agradeço,  
Cordialmente,

Janaína Silva Sabóia

P.S.

**e-mail para resposta:**

[janaina.saboia@hotmail.com](mailto:janaina.saboia@hotmail.com) e/ou [janainassaboia@yahoo.com.br](mailto:janainassaboia@yahoo.com.br)

**Telefone para contato:** 61 9146 3785

## APÊNDICE - B - QUESTIONÁRIO – 2ª RODADA

### Questionário da 2ª rodada da Técnica Delphi, enviado aos gestores de empresas de TI ligados a Responsabilidade Social Corporativa

Brasília, DF, 15 de maio de 2006.

Prezado,

Inicialmente, agradeço a sua valiosa contribuição ao responder o questionário por mim enviado, constituindo a primeira etapa da pesquisa da minha monografia fundamentada na Técnica Delphi.

Com base nesta metodologia, envio abaixo a segunda rodada, que é constituída pelas respostas apresentadas pelos entrevistados na primeira rodada, agrupadas em padrões, de acordo com a semelhança das proposições.

Ao lado de cada afirmação, você deverá marcar uma das cinco opções: concordo totalmente; concordo parcialmente (desde que sua opinião esteja mais próxima de concordar que de discordar); não concordo, nem discordo; discordo parcialmente (desde que sua opinião esteja mais próxima de discordar que de concordar), e; discordo totalmente. Este gradiente permitirá uma análise quantitativa dos aspectos estabelecidos de forma qualitativa na primeira rodada.

Abaixo das afirmativas, há também um espaço para comentários, caso julgue pertinente. Os pressupostos apresentados no primeiro contato, com relação ao sigilo das autorias dos comentários permanecem nesta rodada, de forma que as respostas receberão tratamento estatístico sem a identificação da origem de cada uma delas.

Ressalto mais uma vez, a importância das suas respostas, o mais breve possível.

Despeço-me na certeza de poder contar com sua colaboração.

Antecipadamente agradeço,

Cordialmente,

Janaína Silva Sabóia

P.S.

**e-mail para resposta:**

[janaina.saboia@hotmail.com](mailto:janaina.saboia@hotmail.com) e/ou [janainassaboia@yahoo.com.br](mailto:janainassaboia@yahoo.com.br)

**Telefone para contato:** 61 9146 3785

**Questões para a pesquisa:**

**Respostas à pergunta 1:** Você acredita que as empresas de TI, através dos seus gestores, compreendem as diferenças entre Filantropia Empresarial, Cidadania Corporativa e Responsabilidade Corporativa?

	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
01	O perfil muito técnico e matemático dos profissionais de TI dificulta a compreensão dos temas relativos a Responsabilidade Corporativa.					
02	Simplesmente, os gestores têm dificuldades em diferenciar a Filantropia Empresarial, a Cidadania Corporativa e a Responsabilidade Corporativa.					
03	A compreensão dos temas é clara, possibilitando a divisão das ações de Responsabilidade Corporativa em estruturadas e emergenciais.					

**Respostas à pergunta 2:** De modo geral, as empresas de TI estão preparadas para a Responsabilidade Corporativa? Como elas podem se preparar?

	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
01	Incorporar novos conceitos e iniciativas não é tarefa fácil, mas sempre é possível se for desejo dos executivos.					
02	As empresas ainda precisam despertar para a importância da Responsabilidade Corporativa e seus benefícios.					
03	A preocupação com a imagem institucional torna a busca por uma postura mais responsável uma constante nas organizações.					
04	A necessidade de se trabalhar com ética e a grande competitividade do mercado faz com que as empresas busquem a Responsabilidade Corporativa.					

**Respostas à pergunta 3:** Na sua opinião, que tipos de ações de Responsabilidade Corporativa têm maior aceitabilidade por parte dos clientes internos?

	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>Concordo Totalmente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Discordo Totalmente</b>
01	O incentivo ao voluntariado.					
02	A aceitação dos funcionários depende da cultura empresarial.					
03	A participação em projetos de inclusão digital					
04	Ações de melhoria na qualidade das condições de trabalho					

***Espaço para possíveis comentários:***
