

**Anais do  
III Seminário Eniac 2011  
III Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
III Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **A PROMOÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM REDES INTERORGANIZACIONAIS DO SETOR SUCROALCOOLEIRO BRASILEIRO: UM ESTUDO NO NOROESTE DO ESTADO DE SÃO PAULO**

---

**Rosangela Sarmento**

---

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo identificar se as ações de responsabilidade social proporcionam maior produtividade da rede de empresas, verificar se esta aumenta a motivação dos colaboradores tornando a empresa mais competitiva. A revisão da literatura acerca de Responsabilidade Social indica que esta é abordada pelas visões da Economia Clássica e Socioeconômica, sendo esta última adotada nesta pesquisa. Diante deste contexto apresentado, surge o questionamento: Como as ações de responsabilidade social aumentam a produtividade da empresa? A pesquisa de campo foi efetuada por meio de entrevista junto ao gestor de Recursos Humanos de uma organização inserida na rede de negócios do setor sucroalcooleiro brasileiro. Os resultados apontam que Responsabilidade Social diminui o índice de rotatividade dos funcionários dentro da empresa, melhorando assim a

imagem da marca institucional desta perante a comunidade local, o que contribui para o desenvolvimento regional.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social corporativa. Estratégia competitiva. Setor sucroalcooleiro.

### **ABSTRACT**

This article aims to identify whether the actions of social responsibility increase the productivity of enterprise network and verify that the social responsibility increases the motivation of employees and makes the company more competitive. The review of the literature on Social Responsibility indicates that this is addressed by the visions of Economics and Classical Socioeconomic, the latter being adopted in this research. Given this context presented, the question arises. How social responsibility increases company productivity? The field research was conducted through interviews with the manager of an

organization embedded in the business network of industry throughout Brazil. The results show that social responsibility decreases the turnover rate of employees within the company, thus improving the brand image of this institution before the local community, which contributes to regional development.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. Competitive strategy Ethanol producers.

## 1. INTRODUÇÃO

A responsabilidade social tem sido bastante discutida nos últimos anos devido às várias transformações que vêm ocorrendo no mundo. Esse tema deixou de ser responsabilidade somente do governo e passou a ser discutido pelas empresas privadas. O tema também ganhou intensa visibilidade nos últimos anos devido ao avanço da globalização. Pesquisadores revelam que diferentes abordagens para o tema foram desenvolvidas em diversos contextos históricos ou fases (CARROLL, 1999).

No entendimento de Melo Neto e Froes (1999), as abordagens de responsabilidade social das empresas não estão sendo cobradas por nenhum instrumento legal no Brasil, mas através da influência dos consumidores, que levam as organizações a delinear seus planejamentos. Isso privilegia não só os ganhos econômico-financeiros, como também ganhos de caráter social, demonstrando à sociedade compromisso com todas as dimensões sociais. Segundo Souza e Carvalho (2006) o que mais impulsionam ou motivam a atividade voluntária dos colaboradores é o desenvolvimento interpessoal, o sócio

profissional é através de ações de responsabilidade social.

À medida que os mesmos se defrontam com as dificuldades e percebem a insuficiência no trabalho realizado para transformar a realidade social de exclusão a que está submetida à população atendida, reconhecem que estão enfrentando demandas excessivas munidos de recursos escassos, impedindo o alcance de alguns resultados esperados, influenciando negativamente a motivação. Desta forma, para que as organizações mantenham-se no mercado, elas deverão modificar suas políticas de gestão para a nova temática da responsabilidade social, demonstrando, assim, a relevância dos estudos científicos que são capazes de analisar as ações das empresas para a solução dos problemas da sociedade contemporânea com relação a aquela. Portanto, emergem as estratégias competitivas das organizações para desenvolverem mecanismo para atender a responsabilidade social. Assim, a problemática que se coloca aos pesquisadores e interessados no assunto é: Como as ações de responsabilidade social aumentam a produtividade de redes de empresas?

Entre tantas questões relevantes surgem os objetivos que são: identificar se ações de responsabilidade social proporciona maior produtividade a rede de empresas e verificar se esta aumenta a motivação dos colaboradores e torna a empresa mais competitiva.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Redes inteorganizacionais

A formação de redes interorganizacionais vem tornando-se fator fundamental na busca pela competitividade e na estratégia de sobrevivência das organizações. A cooperação entre as organizações tem feito com que problemas de limitações sejam superados e, que haja uma combinação de competências e recursos os quais individualmente não teriam condições de superar de forma isolada, havendo assim, a necessidade de interação, colaboração, cooperação e competição das firmas em um objetivo único. Para Castells (1999) a formação e o desempenho de uma determinada rede interorganizacional dependem de duas de suas principais qualidades:

- (1) a conectividade que se refere à capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes;
- (2) a coerência que se refere aos interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus atores. Castells (1999).

Além das redes interorganizacionais, existem também as redes sociais que são as ligações entre as pessoas e as unidades econômicas de uma sociedade Rizova (2002) em seu estudo mapeou cinco tipos de redes sociais, que podem coexistir ao mesmo tempo dentro de uma rede social, formadas por colaboradores:

- A Instrumental que trata de assuntos relacionados à transferência de informações;
- A expressiva marcadas por relacionamentos de amizade e suporte social;
- A de aconselhamento técnico que incluem canais aos quais engenheiros, técnicos ou profissionais conseguem aconselhamento técnico para assuntos que importam a organização, tais como gestão de projetos entre outros;
- A de aconselhamento organizacional que pergunta aos entrevistados: "a quem elas recorrem quando precisam de uma pessoa com competência organizacional";
- E a rede de Amizades, que pergunta às pessoas: "com quais membros da

rede você possui mais afinidade"  
Rizova (2002)

As considerações de Brito (2001) afirmam que às redes interorganizacionais são compostas por estruturas dinâmicas nas quais as relações entre atores, atividades e recursos estão continuamente mudando não apenas por causa da dinâmica do processo econômico, mas também em função dos movimentos dos atores tentando aumentar seu controle sobre as atividades, recursos e outros autores.

## 2.2. Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

As premissas da gestão ambiental interagem com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa - RSC, cujo intuito é equacionar as diretrizes nos âmbitos social, ético e ambiental. Serpa e Fourneau (2007) afirmam que há duas linhas com relação ao conceito de responsabilidade social: a visão da Economia Clássica, difundida por Friedman no ano de 1962, enfatizando a ideia de que a empresa socialmente responsável é aquela que busca responder aos anseios dos seus acionistas para maximizar os lucros e que o governo é responsável por estabelecer soluções no âmbito social; e a segunda, é a visão socioeconômica, defendendo o papel da organização para promover o bem-estar social com objetivos mais amplos do que a simples obtenção de lucros e geração de empregos.

Conforme Garcia *et al.* (2007), tanto o governo quanto as empresas têm o papel de fomentar promoções de caráter social e ambiental em suas atividades com base no desenvolvimento sustentável, sendo

necessário que identifiquem os principais impactos sociais e ambientais causados em sua gestão para, posteriormente, estabelecer ações com o intuito de minimizá-los e oferecer uma melhor qualidade de vida à população.

A visão adotada pelo presente artigo incide na visão socioeconômica, enfatizando que o papel das organizações consiste na captação e geração de lucro para o acionista e também agente impulsionador para promover a responsabilidade social para a comunidade. O objetivo desta visão é mostrar a responsabilidade das organizações em promover projetos e ações sociais que vise à cidadania e bem estar da população.

### 3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo enquadra-se no método denominado estudo de caso e possui natureza de pesquisa qualitativa, assim como de cunho exploratório. Por ser uma pesquisa de sondagem, que visa descobrir um novo enfoque para o estudo realizado, tem como objetivo principal o aprimoramento das idéias ou a descoberta de intuições (VERGARA, 2000).

A coleta de dados consiste em: observação não participante para imersão dos pesquisadores no campo, durante os meses de maio e junho de 2009, totalizando assim, 150 horas de observação. Nota-se que a observação não participante foi realizada por meio de um diário de campo. Intencionou-se verificar os aspectos sociais, bem como as ações da empresa diante do posicionamento da gestão social. Foram observados os departamentos de produção, área agrícola, departamento de recursos humanos; colheita da cana-de-açúcar; laboratório de dentista;

estação de tratamento de afluentes; setor administrativo. Além disso, foi possível observar os funcionários da empresa no refeitório no ato da alimentação e no seu momento de descanso, no qual foi possível verificar a interação destes com a empresa e a cultura organizacional.

A importância da observação não participante no estudo, consiste na busca pela essência dos fenômenos, a complexidade subjetiva da natureza humana e organizacional (BULGACOV; VIZEU, 2006), contudo, o ator não intervém na realidade da empresa, apenas analisa o mesmo e descrevem os fenômenos para entender a complexidade da realidade e seus ritos, mitos e cultura organizacional. Após esta etapa foram realizadas entrevistas com a Supervisora de Integração Humano-Social e com a Supervisora de Recursos Humanos nos meses de maio e junho de 2009, com o objetivo de melhor analisar os dados coletados. Todas as entrevistas foram transcritas de forma manualmente no Word com auxílio de MP3.

Em seguida, foi realizada análise dos documentos oficiais da empresa, fornecido pelo site institucional e pelas Supervisoras de Integração Humana-Social e de Recursos Humanos.

Na análise documental foi possível verificar se a inserção de responsabilidade social permitiu aumentar a motivação dos funcionários. Onde foram consultados os relatórios de pesquisa de satisfação dos funcionários, como também o número de admissão e demissão de funcionário; os projetos sociais da empresa.

Com a observação não participante, análise documental e as entrevistas foram possíveis estabelecer as variáveis analisadas

no presente artigo, sendo elas: projetos sociais e ações sociais (variável independente) e melhoramento do desempenho da empresa (variável dependente); por meio de uma análise transversal no qual foi realizada uma entrevista semi-estruturada para o gestor da empresa analisada. Desta forma, o presente artigo analisou as variáveis: projetos sociais e ações sociais, para verificar o quanto essas influencia no desempenho organizacional da empresa (RODRIGUES, 2007; YIN, 2005).

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. A inserção da Responsabilidade Social

A responsabilidade social está presente no planejamento estratégico da empresa, tendo como meta o desenvolvimento em conjunto com os seus colaboradores, a comunidade local, conforme menciona a entrevista com a Supervisora de Integração Humana Social e a Supervisora de Recursos Humanos da empresa estudada.

Na entrevista, a Supervisora de Integração Humana Social mencionou que a empresa, desde sua fundação no ano de 1979, “busca retribuir à comunidade com o progresso econômico, social e ambiental da região, agindo como agente social para diminuir as barreiras sociais e desenvolver projetos que fomentam o desenvolvimento da região”. As informações contidas no presente artigo é resultado da entrevista com a Supervisora de Integração Humana Social e com a Supervisora de Recursos Humanos da empresa, da observação não participante e da análise documental.

Assim, observa-se que os investimentos realizados na empresa são exclusivamente de capital próprio, sendo divididos entre investimentos internos para projetos e benefícios dos colaboradores e seus dependentes, e os externos, que são ações sociais da empresa para a comunidade e região. Na safra 2007/2008, foram investidos o equivalente a 23,56% do valor da Folha de Pagamento Bruta - FPB em indicadores sociais internos, como por exemplo projetos na área de alimentação, saúde, segurança, educação, cultura, capacitação e participação nos lucros e resultado.

Os projetos destinados à comunidade e região, representam um investimento de 0,99% do Resultado Operacional – RO da empresa em estudo, com indicadores sociais externos, como educação, cultura, esporte e outros projetos ligados à sociedade. Os projetos sociais destinados aos colaboradores e à comunidade são dedutíveis de obrigações fiscais. Os valores são lançados como despesas do exercício corrente e considerados dedutíveis para fins de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica - IRPJ e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL.

Os projetos da empresa são divididos de duas formas, quais sejam: projetos gratuitos, cujo subsidio é totalmente custeado pela empresa, podendo o colaborador usufruir sem nenhum custo; e projetos conveniados, cujo pagamento é feito pelo colaborador (direto no consultório médico ou através de descontos na folha de pagamento), porém, mediante a intervenção da empresa que firma convênio com as unidades fornecedoras (laboratórios, hospitais, médicos, farmácias).

Para a Supervisora de Integração Humana Social e a Supervisora de Recursos Humanos os projetos sociais fomentados pela empresa também são destinados para os dependentes dos funcionários evitando, assim, que problemas familiares influenciem no desempenho destes. Por exemplo, se um filho (a) de um dos funcionários tiver com problema de saúde, isto irá influenciar a atenção, a motivação e a produtividade, pois este irá ficar preocupado com a saúde do seu filho. Tal argumentação foi possível de ser analisada nos relatório de satisfação de funcionário (análise documental), onde há trecho das falas dos funcionários, além de ser constatado na observação não participante.

Assim, o rol dos dependentes dos colaboradores está disposto da seguinte forma: cônjuge; o companheiro, desde que comprovada vida em comum; os filhos e os equiparados a eles pela legislação, desde que sejam solteiros e menores de 21 anos; os filhos solteiros até 24 anos que sejam estudantes de curso superior e que comprovem não ter renda própria; os filhos de qualquer idade, que, por incapacidade física ou mental, devidamente comprovada, estejam impedidos de prover sua subsistência e sua própria renda, e ; o enteado, o menor tutelado e o menor cuja guarda seja deferida por determinação judicial ao colaborador empresa serão considerados equivalentes à filiação ou adotados; no caso de colaboradores solteiros, residindo com os pais e , caso os pais dependam financeiramente do filho, estes também poderão usufruir dos benefícios disponibilizados pela empresa.

Tal iniciativa faz parte da responsabilidade social da empresa, onde está integrado em sua gestão a SA 8000, uma

norma internacional de responsabilidade social publicada em 2001 pela *Social Accountability International*. Essa normativa é uma pressão dos *stakeholders* perante as empresas que não apresentem uma postura ética em relação a seus fornecedores, e não ofereçam condições dignas de trabalho a seus funcionários.

A Supervisora de Integração Humano-Social, acredita que a norma SA 8000 será importante, pois, para a empresa tornar-se sustentável, é fundamental que seus fornecedores tenham uma postura ética em relação à responsabilidade social. Entretanto, a empresa não está exigindo de seus fornecedores esta postura, mas está estimulando a inserção desta responsabilidade em sua gestão.

O departamento de compras , antes de assinar algum contrato com um fornecedor, realiza uma consulta junto ao Instituto Nacional do Seguro Social-INSS a fim de verificar a situação de seus fornecedores em relação à Previdência Social. Assim, antes de estabelecer um contrato com um fornecedor para trabalhar na área agrícola, exige que o funcionário tenha carteira de trabalho assinada, receba salário mensalmente, e não seja mão de obra escrava ou infantil. A Gestora de Integração Humano-Social acredita que a empresa já está cumprindo os pré-requisitos da norma SA 8000, apesar de não ser certificada (selo) pela mesma.

## 4.2. Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Os benefícios concedidos pela empresa têm como objetivo promover o desenvolvimento das pessoas e de seus

colaboradores. Porém, nenhum desses benefícios integra o salário dos colaboradores para efeitos de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, Previdência Social, Imposto de Renda - IR, Férias ou 13º Salário. Entre os benefícios que a empresa disponibiliza aos seus colaboradores e dependentes estão:

1. Assistência médica: benefício oferecido através de convênio com empresas de plano de saúde, proporcionando aos colaboradores e seus dependentes acessos aos serviços médicos através de uma taxa de adesão anual. Este é o único benefício que a empresa destina aos dependentes desde que seja comprovado que os mesmos residam com o colaborador e/ou que dependam financeiramente dele.

2. Assistência farmacêutica: Há convênio firmado com oito farmácias da região de Sud Mennucci. Assim, os colaboradores escolhem a farmácia de sua preferência para fornecer os medicamentos mediante apresentação de um formulário emitido pelo Departamento de Integração Humano-Social da empresa.

3. Assistência laboratorial: A empresa tem convênio com quatro laboratórios de análises clínicas da região. Para utilizarem os laboratórios, os colaboradores ou dependentes, terão que ir ao Departamento de Integração Humano-Social da empresa para retirar uma autorização para o atendimento, sendo o pagamento feito via desconto em folha de pagamento, com limite de 10% do salário-base ao mês.

4. Assistência odontológica: Consiste em um benefício conveniado com um consultório odontológico instalado no próprio Departamento de Integração Humano-Social

na empresa. Os colaboradores e seus respectivos dependentes têm direito à assistência odontológica mediante agendamento prévio.

5. Auxílio enxoval: este benefício é uma quantia de R\$ 100,00 por criança nascida (filhos de colaboradores) a título de auxílio enxoval. Assim, para o colaborador receber esse benefício, ele deve apresentar uma cópia da certidão de nascimento da criança ao Departamento de Integração Humano-Social da empresa, para, em seguida, retirar um formulário que lhe o autoriza adquirir qualquer produto para o enxoval;

6. Auxílio cesta básica: É um benefício por meio do qual a empresa fornece cestas básicas mensais aos colaboradores que se encontram afastados por algum acidente de trabalho ou que estão enfermos, e tenham entrado com recurso judicial contra o INSS por terem seu pedido de benefício negado ou suspenso.

7. Auxílio material escolar: Este é mais um benefício, por meio do qual é disponibilizado anualmente aos seus colaboradores (independente da série ou curso) e aos seus dependentes (cursando no máximo a última série do ensino fundamental) a lista do material escolar solicitado pela rede pública da região.

08. Auxílio transporte: A empresa disponibiliza para os seus colaboradores o transporte coletivo no início e no final da jornada de trabalho para os municípios de Sud Mennucci e Pereira Barreto;

09. Uniformes: São disponibilizados anualmente uniformes para os seus colaboradores. Os que trabalham em áreas de manutenção ou que utilizam uniformes brancos, ou seja, os do refeitório, fabricação



de açúcar e ensaque, terão direito a três trocas por ano; os demais recebem, gratuitamente, 02 trocas anuais;

10. Combustível: A empresa disponibiliza para seus colaboradores - estudantes de nível técnico ou superior - cota de combustível para incentivá-los a frequentar as aulas e atingir um nível melhor de qualificação.

A Gestora da Integração Humano-Social acredita que esses benefícios aos colaboradores e seus dependentes são importantes para o desenvolvimento entre a empresa e seus funcionários, provocando uma atitude motivacional entre as partes. Assim, além de oferecer tais benefícios aos seus colaboradores e dependentes, também disponibiliza alguns tipos de auxílio; por exemplo, em caso de cirurgia, a empresa disponibiliza um percentual do valor total da cirurgia para auxiliar no tratamento, ou, em caso de sequelas, se necessário, fornece cadeiras de rodas. Nestes casos, a empresa analisa primeiro cada situação e aciona o Departamento de Integração Humano-Social para a liberação do capital.

Com relação à política de remuneração salarial, a empresa segue o piso do setor da região do Noroeste do Estado de São Paulo, e, ainda, estabelece aos seus colaboradores participação nos lucros.

#### 4.3. Projetos Socioambientais e Apoio à Comunidade

Os projetos sociais fomentados têm o intuito de promover o apoio à comunidade de Sud Mennucci e região. Esses projetos são de responsabilidade da gestora de Integração Humano-Social da área de Assistência &

Responsabilidade Social - UGB. Entre os projetos mencionados pela gestora de Integração Humano-Social estão:

1. Capacitação profissional: O projeto tem como objetivo proporcionar aos colaboradores uma oportunidade de qualificação para almejem melhores cargos dentro da empresa. Dentro de suas instalações, a empresa estabelece cursos de Formação Profissional (UGB Educação & Treinamento) para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores e comunidade em geral. Entre os cursos oferecidos tem-se operador de carregadora – 05 participantes; motorista de caminhão de apoio – 09 participantes; tratorista – 35 participantes e operador de colheitadeira – 30 participantes. Esse projeto é importante, pois possibilita a qualificação dos rurícolas (cortadores de cana-de-açúcar), que com a mecanização do corte da cana-de-açúcar perderão seus empregos. Em 2007, o valor destinado a esse investimento foi de R\$ 80.000,00, tendo como parceira a empresa Case & Marão Máquinas Agrícolas, em Pereira Barreto, São Paulo.

1.1 Curso de gestão sistêmica com base nos valores humanos: Esse projeto tem como parceira a empresa Diagrama Consultoria Empresarial. E, visa à capacitação profissional para promover uma visão global da organização.

1.2 Cursos técnicos: O projeto tem como parceira a Secretaria Municipal de Educação do Município de Sud Mennucci e o Centro Paula Souza, uma rede de escolas técnicas reconhecidas pelo MEC, que proporciona cursos na área de açúcar e álcool, agricultura familiar e informática, sendo gratuito a todos os participantes. São aceitos



40 alunos em cada turma, sendo que 50% das vagas são destinadas aos colaboradores da empresa pesquisada, mediante avaliação e autorização dos encarregados. Os restantes 50% são destinados à comunidade do Município de Sud Mennucci mediante aprovação no processo de seleção realizado pela Secretaria Municipal da Educação de Sud Mennucci. A empresa pesquisada é responsável pelas despesas dos cursos como: Fundação de Apoio Técnico - FAT, a escola e as horas dos professores. No ano de 2007, a empresa formou duas turmas de Técnico em

Informática; duas turmas de Açúcar & Alcool e uma turma de Agricultura Familiar, totalizando um investimento de R\$ 75.000,00.

2. Doações às entidades da região: Este projeto visa ao auxílio das entidades da região para custear os gastos rotineiros.

Entre as instituições atendidas em 2007, encontram-se no Quadro 1:

Município	Entidade	Investimento
Sud Mennucci	Sonho Meu	139 crianças e adolescentes e um investimento, de R\$ 1.000,00.
	APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais	53 crianças e adolescentes com um investimento R\$ 8.000,00.
	Irmandade da Santa Casa José Benigo Gomes	R\$ 11.000,00 reais
	Comissão Municipal de Esportes	R\$ 5.000,00 reais.
Pereira Barreto	Santa Casa de Misericórdia de Pereira Barreto	R\$ 7.000,00.
	ACEP – Associação Cultural Esportiva de Pereira Barreto	R\$ 3.500,00.
Ilha Solteira	APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais	R\$ 2.500,00.
Araçatuba	Fundação de Apoio aos Hospitais Veterinários (UNESP)	R\$ 12.000,00.

Quadro 1: Doações à entidades da região do Noroeste do Estado de São Paulo. Fonte: Oliveira, (2009, p. 95 )

Os projetos sociais fomentados pela empresa pesquisada ainda não receberam premiações. Para Gestora da Integração Humano-Social os projetos de cunho social contribuíram com a produtividade da empresa, no qual os funcionários tornaram-se mais motivados, pois suas necessidades profissionais e pessoais são atingidas. A empresa acredita que os funcionários mais motivados desempenham melhores suas funções e assim alavancam a produtividade da empresa.

Portanto, a responsabilidade social fomentada é uma estratégia organizacional

que visa promover por meio dos projetos sociais (variável independentes) o bem estar dos funcionários (motivação) e a rotatividade de funcionários, permitindo aumentar a produtividade e por conseguinte os lucros e dividendos da empresa.

Interessante ressaltar que a responsabilidade social proporciona uma rede interorganizacional composta por empresas que desenvolvem ações, serviços e produtos para desenvolver seus projetos sociais para os funcionários e para a comunidade conforme menciona a Figura 1.

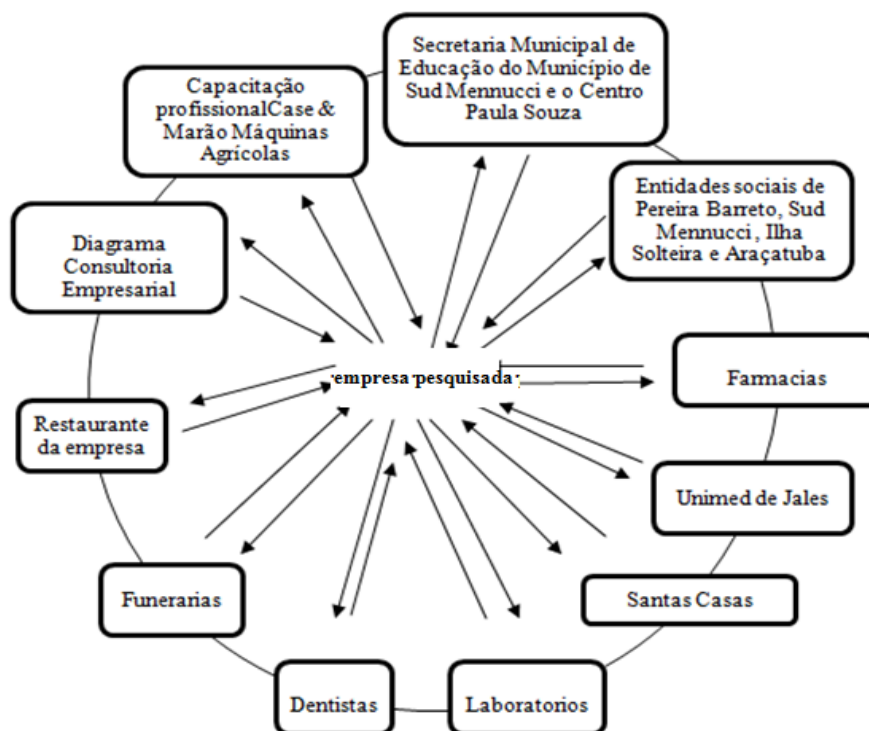


Figura 01: Redes inteorgizacionais da empresa pesquisada para promover a responsabilidade social.

Fonte: elaborado pelos autores.

A rede composta por empresas que amparam a responsabilidade social apresentam que há um fluxo de informações e serviços entre as mesmas, ou seja, havendo um *feedback* entre a empresa pesquisada e as empresas compostas da rede.

## 5. Considerações finais

Entre tantas questões relevantes surgem os objetivos que são: identificar se ações de responsabilidade social proporciona maior produtividade da rede de empresas e; verificar se esta aumenta a motivação dos colaboradores e torna a empresa mais competitiva.

Este artigo teve como problema de pesquisa como as ações de responsabilidade social aumentam a produtividade da rede de empresas? Como objetivos identificar se ações de responsabilidade social proporciona maior produtividade da rede de empresas e; verificar se a responsabilidade social aumenta a motivação dos colaboradores e torna a empresa mais competitiva. Para a questão problema a pesquisa responde fornecendo indícios de que a responsabilidade social aumenta a produtividade da rede de empresas a partir do compromisso firmado entre os atores para a gestão social com a comunidade e com seu público interno e externo.

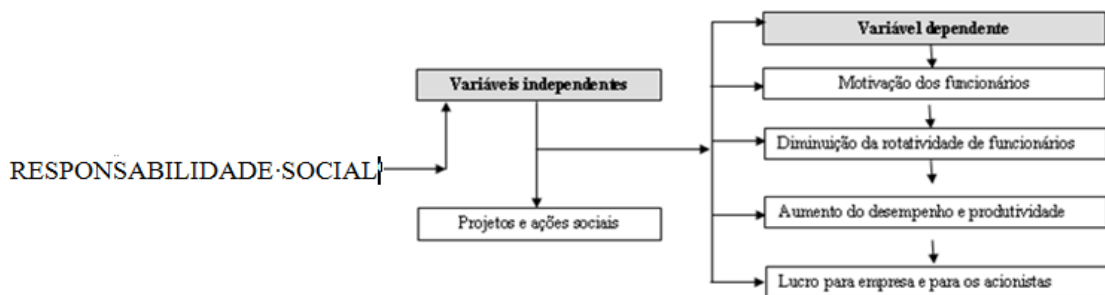


Figura 2: Framework do efeito da responsabilidade social da empresa pesquisada. Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se na Figura 2 que a responsabilidade social é resultado dos projetos e ações sociais desenvolvidos pela empresa (variável independente) e que esses são influenciados pela motivação dos funcionários que diminui a rotatividade de funcionários, e, por conseguinte aumenta o desempenho e produtividade e assim, proporcionando maior lucro para empresa e para os acionistas. Um exemplo deste fenômeno são os projetos fomentados pela empresa para atender a saúde, tais como: oftalmologista, dentista, farmácia e entre outros. Onde:

- a) Projetos e ações sociais: Estes são resultados das ações da empresa para destinar uma reserva de capital para projetos voltados para os funcionários e para os dependentes para atender suas necessidades. A importância destes é a oportunidade dos funcionários terem qualidade de vida;
- b) Motivação dos funcionários: Para a empresa a motivação dos funcionários é um fator importante para a rentabilidade. Os projetos e ações sociais influenciam a motivação e, por conseguinte o seu comportamento perante a empresa gerando mais benefícios.
- c) Diminuição da rotatividade de funcionários: A diminuição da rotatividade é resultado da motivação dos funcionários, no qual há uma diminuição das

demissões e assim contribuindo a menor rotatividade;

d) Aumento do desempenho e produtividade: Com a diminuição da rotatividade de funcionários mais motivados proporcionam aumento no desempenho da empresa, no qual há uma diminuição de demissão e também o número de atestados médicos proporcionando maior desempenho para empresa;

e) Lucro para empresa e para os acionistas: O lucro é resultado do aumento da motivação dos funcionários que proporcionam uma diminuição na rotatividade dos mesmos assim, aumenta o desempenho e a produtividade da empresa que influenciam de forma direta nos lucros da empresa e para os acionistas.

Interessante notar, que a Figura 2 é resultado do objetivo do artigo. No qual o estudo apresentou indícios de que a empresa preocupando-se com a motivação de seus colaboradores tornando-se competitiva e contribuindo com projetos socioambientais e apoio a comunidade e que, a partir dessas ações sua rede interorganizacional estimula de forma espontânea a promoção da responsabilidade social, consequência de seus investimentos para com a sua equipe de trabalho oferecendo benefícios e programas de capacitação como:

Assistência Médica, Acordo com  
Santa Casas, Assistência

Farmacêutica, Assistência Laboratorial, Assistência Odontológica, Auxílio Parto, Auxílio Enxoval, Auxílio Cesta Básica, Auxílio Material Escolar, Auxílio Funeral, Auxílio Lente, Auxílio Refeição, Auxílio Transporte, Uniformes, Combustível, Distribuindo Sorrisos e Semana de Saúde Bucal. Como programas de capacitação: Capacitação Profissional e Curso de Gestão Sistêmica com base nos valores humanos.

E como apoio as comunidades locais oferece projetos como: Cursos Técnicos e Doações às Entidades da Região. Foi possível avaliar também junto a Supervisora de Integração Humano-Social e com a Supervisora de Recursos Humanos da empresa, que a mesma promove a responsabilidade social desde a década de 70 no desenvolvimento de projetos que fomentam o desenvolvimento regional do município contribuindo com ações sociais para comunidades locais. A empresa tem como crença que a promoção da responsabilidade social, com a implementação de projetos sociais proporciona principalmente aos jovens um futuro com menos incertezas, consequentemente uma absorção de mão de obra mais qualificada.

Outro ponto importante é a preocupação da empresa com seus fornecedores em relação a seus colaboradores, no que diz respeito aos tributos da previdência social, pois para uma empresa ter responsabilidade social não basta se preocupar somente com o público interno, mas também com o externo.

A empresa investe mais na área social, mas a corrida em direção a responsabilidade social vem sendo incentivada por pressões de diversas naturezas. Com relação à empresa objeto deste estudo, verificou-se que busca a partir de suas ações sociais também promovidas por meio de redes

interorganizacionais, alinharem a responsabilidade social corporativa às estratégias das suas diferentes organizações parceiras, tornando-se mais crítica e complexa no contexto global. Pois, sabe-se que as redes foram surgindo com o objetivo de se obter a redução no custo de transação, devido ao processo de globalização, acesso a novos mercados, bem como também aumentar o poder de barganha frente a seus fornecedores e a recursos escassos no qual sozinha estaria em desvantagem com relação a seus concorrentes.

A presente pesquisa fornece indícios de ações de responsabilidades sociais como: Cursos Técnicos e Doações às Entidades da Região elejam o nível de produtividade das empresas e, que a motivação de sua equipe de trabalho através de programas de qualificação tais como: Capacitação Profissional e Curso de Gestão Sistêmica com base nos valores humanos é fator fundamental para que as mesmas tornem-se socialmente responsáveis consequentemente competitivas.

A contribuição teórica do presente artigo foi à interconexão entre responsabilidade social pela visão socioeconômica e a teoria de redes interorganizacionais, mostrando assim, a possibilidade das empresas estabelecerem uma gestão embasada em rede para promover a responsabilidade social. Contudo, a contribuição empírica, consiste na análise em uma dada região e mostra como esta empresa desempenha e influência na região para a promoção da responsabilidade social.

As delimitações da pesquisa consistem em dois momentos, sendo que o primeiro foi estudar apenas uma empresa do setor sucroalcooleiro, podendo este ser

aplicado a outras empresas de setores diferentes, enquanto, a segunda foi à falta de dados como ROI para avaliar o quanto a responsabilidade social contribuiu para aumentar os rendimentos da empresa, podendo fazer uma análise temporal de antes e depois da implantação da responsabilidade social.

Já a recomendações de pesquisa futuras, consiste em uma análise temporal que possa comparar os dados de produção e financeira antes e depois da implantação da responsabilidade social, e verificar o quanto a responsabilidade social contribuiu com a rentabilidade financeira da empresa.

## 6. Referências

- BRITO, C. M. Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Bradford, v. 16, p. 150-166, 2001.
- BULGACOV, Y. L. M.; VIZEU, F. Relação pesquisador-pesquisados: uma contribuição da área de comportamento para a utilização do método da observação participante nos estudos organizacionais. In: ENANPAD, XXX, Salvador, 2006. Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.
- CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, n. 38, p. 268-95, 1999.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul.-set. 1991.
- GARCIA, K.C.; TEIXEIRA, M. G.; ALVES, C. da C.; ALVES, R. N. Concepção de um modelo matemático de avaliação de projetos de responsabilidade social empresarial (RSE). *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 14, n. 3, p. 535-44, set.-dez. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2007000300009&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000300009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 26 nov. 2008.
- MELO NETO, F. P. de.; FROES, C. Contabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- OLIVEIRA, S. M. de. Gestão socioambiental e inovação no setor sucroalcooleiro: um estudo de caso na Pioneiros Bioenergia S/A. 190 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFRGS, Porto Alegre, 2009.
- RIZOVA, P. Are you network for successful innovation? *MIT Sloan Management Review*, v. 47, Spring 2002.
- RODRIGUES, R. Trabalho pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.
- SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 83-103, 2007.
- SOUZA, W. J; CARVALHO, V. D. Elementos do comportamento organizacional no trabalho voluntário: motivação na Pastoral da Criança à luz da teoria da expectância. In: ENANPAD, XXX., Salvador, 2006. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006:15.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- VERGARA, S. C. Projetos de pesquisa em administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.