

Eco-207
ECO-11



Responsabilidade Social e Desenvolvimento Comunitário: Um olhar a partir da Maragra Açúcar SARL (2000 - 2006).

Estudante: Cláudio Ernesto Cuambe
Supervisor: dr. Silvestre Martinho Chiuone

**Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia
Trabalho de Licenciatura em Economia
Maputo, Setembro de 2007**

316.42
CUR.T65
P. 3

O. E. M. - ECONOMIA
R. E. 29887
DATA 18 / 02 / 08
ADQUIR. oferta
COTA

DECLARAÇÃO

Eu, Cláudio Ernesto Cuambe, declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição de ensino.

Maputo, aos 24 de Setembro de 2007

O Candidato

Cláudio Ernesto Cuambe

(Cláudio Ernesto Cuambe)

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com a classificação de _____ correspondente a _____ valores no dia _____ de _____ de 2007 por nós, os membros do júri da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Parreugula

(Presidente do Júri)

[Assinatura]

(Arguente)

[Assinatura]

(Supervisor)

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	i
DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
LISTA DE ABREVIATURAS	vi
RESUMO	vii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Apresentação.....	1
1.2 Justificação do Estudo.....	3
1.3 Objectivos do Estudo.....	4
1.3.1 Objectivos Gerais.....	4
1.3.2 Objectivos Específicos.....	4
1.4 Formulação do Problema.....	5
1.5 Hipóteses Teóricas.....	6
1.5.1 Variáveis e Indicadores das Hipóteses.....	6
1.6 Delimitação do Estudo.....	7
2. METODOLOGIA	9
2.1 Tipo de Pesquisa.....	9
2.2 O Questionário de Pesquisa.....	10
2.3 Definição da População e Amostra.....	10
2.4 Prosseguimento da Pesquisa.....	11
3. REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1 Conceitos.....	14
3.1.1 Desenvolvimento Comunitário.....	14
3.1.2 Responsabilidade Social.....	17

3.2 Tipos de Responsabilidade Social das Empresas.....	20
3.2.1 Responsabilidade Económica.....	20
3.2.2 Responsabilidade Legal.....	20
3.2.3 Responsabilidade Ética.....	21
3.2.4 Responsabilidade Filantrópica ou Discricionária.....	21
3.3 Abordagem de Responsabilidade Social das Empresas.....	21
3.3.1 Abordagem de Obrigação Social.....	22
3.3.2 Abordagem de Reacção Social.....	22
3.3.3 Abordagem de Sensibilidade Social.....	23
3.4 Caracterização de uma empresa socialmente responsável.....	23
3.5 Práticas de Responsabilidade Social das Empresas.....	26
3.5.1 Práticas de Responsabilidade Social Interna.....	27
3.5.2 Práticas de Responsabilidade Social Externa.....	29
3.6 Tipos e áreas de actuação das empresas no campo social.....	33
3.6.1 Tipos de actuação.....	33
3.6.2 Áreas de actuação.....	34
3.7 Ganhos gerados de acções socialmente responsáveis.....	35
4. O ESTUDO DE CASO - A Maragra Açúcar, SARL.....	38
4.1 O Perfil da Empresa Maragra Açúcar.....	38
4.1.1 Breve Histórico da Empresa.....	38
4.1.2 Intenção estratégica da Empresa.....	38
4.2 Política e Estratégia da Maragra nas relações com a Comunidade.....	40
4.2.1 A Política.....	40
4.2.2 A Estratégia de intervenção.....	41
4.3 Os problemas sociais da comunidade e a reacção da Empresa.....	43
4.4 Razões de realização de acções sociais em benefício à comunidade.....	44
4.5 Áreas de actuação, Acções sociais desenvolvidas e impactos percebidos.....	45
4.5.1 Áreas de actuação e acções sociais desenvolvidas	45
4.5.2 Tipo de actuação e impactos percebidos.....	52
4.6 Investimento social realizado.....	54

4.7 Incentivos a acções sociais em benefício á comunidade.....	55
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	57
5.1 Verificação de Hipóteses.....	57
5.2 Conclusões Gerais.....	58
5.3 Recomendações.....	60
6. BIBLIOGRAFIA.....	62
ANEXOS:.....	65
<i>ANEXO A</i> : Modelo de Análise.....	66
<i>ANEXO B</i> : Investimento social realizado.....	67
<i>ANEXO C</i> : O Modelo de Questionário.....	68
<i>ANEXO D</i> : Roteiro de Entrevistas para Fundação Maragra e Sector do Ambiente.....	70
<i>ANEXO E</i> : Roteiro de Entrevistas para as Autoridades Comunitárias.....	72

DEDICATÓRIA

Aos meus Avós já falecidos, aos meus Pais, aos meus Irmãos, dedico este trabalho como reconhecimento pelo apoio que sempre me deram na minha carreira estudantil e na minha vida social.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que nos dá o dom da vida.

Aos Professores e Funcionários da Faculdade de Economia, pelas lições ao longo dos cinco anos de formação e pela serventia respectivamente.

Ao Dr. Silvestre Martinho Chioune, pela dedicada orientação como supervisor do trabalho, apontando-me sempre o melhor caminho desta pesquisa.

Ao Sr. Peter Streng, Director da Maragra, que com sua boa vontade e dedicação, tornou possível a realização do Estudo de Caso na empresa.

A Sr^a Joana Abílio, da Fundação Maragra e o Sr. Benjamim Chachuaio, do sector de Formação/Recursos Humanos da Maragra Açúcar, pelas informações relevantes a concretização da pesquisa e agenda de entrevistas respectivamente;

Aos meus Pais, que sempre me incentivaram a estudar e pelas palavras de fé e perseverança que sempre me deram forças para continuar.

Aos meus irmãos, pelo apoio incentivando-me no cumprimento de mais esta etapa e pela disposição em colaborar sempre que necessário.

Aos meus colegas e amigos da Faculdade de Economia, que me apoiaram nesta jornada, e, sobretudo pela força e encorajamento durante esta caminhada.

A todos os que directa ou indirectamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Muito obrigado!

LISTA DE ABREVIATURAS

AAC	Associação dos Antigos Combatentes
ACR	Associação dos Camponeses de Ribangua
ADDM	Associação Distrital do Desporto da Manhiça
APCD	Gabinete de Estudos e Projectos de Cooperação
CICD	Centro Internacional de Cooperação e Desenvolvimento
CISM	Centro de Investigação em Saúde da Manhiça
DDECM	Direcção Distrital de Educação e Cultura da Manhiça
FM	Fundação Maragra
HIV-SIDA	Síndrome de Imuno Deficiência Adquirida
IERS	Instituto Ethos das Empresas e Responsabilidade Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Económica Aplicada
MICOA	Ministério para Coordenação da Acção Ambiental
ONGs	Organizações Não Governamentais
PARPA	Plano de Acção Para Redução da Pobreza Absoluta
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
SARL	Sociedade Anônima de Responsabilidade Limitada
UE	União Européia

RESUMO

O presente Trabalho aborda a questão da Responsabilidade Social com enfoque no Desenvolvimento Comunitário. O objectivo proposto consistiu em analisar o posicionamento da empresa *Maragra a Açúcar, SARL*, frente à responsabilidade social com ênfase no desenvolvimento comunitário, bem como o impacto de suas acções frente à comunidade.

Verificou-se como a gestão socialmente responsável está inserida na filosofia da empresa e se a empresa tem um compromisso social para com a comunidade em que está inserida. A *Maragra Açúcar* é uma empresa que se dedica à produção de açúcar, e tem-se destacado pelo desenvolvimento social que promove na comunidade em que está inserida, o que de alguma forma motivou o interesse de estudo na referida empresa.

O procedimento técnico da pesquisa é classificado como Estudo de Caso, dentro de uma abordagem qualitativa. O instrumento de colecta de dados foi uma entrevista semi-estruturada, com categorias de entrevistados correspondendo ao Sector social da empresa e autoridades locais (comunitárias).

Os resultados da análise confrontados com as informações obtidas na fundamentação teórica permitem compreender que a empresa investigada tem o compromisso de promover o desenvolvimento comunitário através de acções de responsabilidade social, buscando conjugar o bom desempenho económico da empresa às causas sociais. Apesar das dificuldades encontradas na empresa frente a esse modelo de gestão, a *Maragra Açúcar* vem procurando integrar a responsabilidade social a toda sua cadeia de relacionamentos. Evidenciou-se também, que a empresa tomando acções socialmente responsáveis conquistou uma boa imagem institucional no seio da comunidade em que está inserida.

A relevância desta pesquisa reside na abordagem de um tema de vital importância para o desenvolvimento humano da comunidade que aspira o desejo de usufruir uma vida melhorada, e a afirmação da empresa como sendo capaz de contribuir para tal desejo.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Em tempos, a preocupação das empresas era apenas a maximização do lucro. O objectivo último da empresa era apenas olhar para o resultado económico e financeiro, e não havia preocupação, ou pelo menos era mínima com o meio em que esta se encontrava inserida e o seu relacionamento com os demais aspectos ou segmentos sociais.

Na nova dinâmica mundial mostra-se relevante à percepção de uma relação entre as empresas, a sociedade e meio ambiente, que interagem entre si gerando-se uma série de externalidades positivas e negativas. Observa-se que as empresas na sua actividade geram impactos no seio da sociedade e do meio ambiente, num momento em que este ganha cada vez mais importância, para sobrevivência da humanidade.

As empresas inserem-se numa dinâmica, em que o lucro já não é o único objectivo da empresa a ser alcançado, e que as empresas procuram uma actuação social, constituindo-se assim uma actuação da empresa que seja socialmente responsável, onde enfatiza aspectos ambientais, olha para os segmentos sociais, engajando-se cada vez mais na questão da responsabilidade social das empresas. Em face disso as empresas procuram desenvolver acções de responsabilidade social e assumem deste modo um papel na promoção do desenvolvimento da comunidade contribuindo para minimização do impacto de suas actividades e redução de níveis de pobreza¹.

¹ De acordo com PARPA II, a *pobreza* é definida como sendo “impossibilidade por incapacidade de/ou falta de oportunidade de os indivíduos, as famílias e comunidade de terem acesso às condições básicas mínimas, segundo as normas básicas da sociedade”.

O papel do sector empresarial é de vital importância, considerando-se que as empresas têm uma responsabilidade perante a sociedade. Esta responsabilidade social com foco no desenvolvimento comunitário pode criar novas perspectivas de um mundo melhor. Neste sentido é relevante conhecer cada vez mais os modos e meios empregados na realização de acções sociais por parte das empresas, suas motivações, resultados e procedimentos, e é, portanto um caminho a percorrer, para que as empresas, o Estado e a sociedade possam contribuir para uma mudança radical da condição de pobreza e desigualdades que vivem alguns segmentos da população ou comunidades locais.

Como ferramenta para investigar a questão abordada acima se utiliza como parâmetro, a empresa “*Maragra Açúcar, SARL*”. Esta empresa enquadra-se na nova dinâmica em que a preocupação vai para além de obtenção do lucro, incorporando a questão do desenvolvimento social, e ela tem grande motivação no que tange a sua intervenção na área social para melhoria das condições de vida da comunidade na qual a empresa actua.

No âmbito da sua responsabilidade social a empresa actua através da *Fundação Maragra (FM)*, que é um organismo criado pela empresa (no ano de 1998) e que garante o relacionamento entre a empresa e a comunidade. Através da Fundação Maragra a empresa tem desencadeado um conjunto de acções sociais que visam o desenvolvimento da *comunidade do posto administrativo de Maciana* que é a comunidade na qual a empresa está inserida, demonstrando o seu papel de uma empresa preocupada com o melhoramento de vida e bem-estar dessa comunidade.

Para abordagem do tema deste estudo que é “responsabilidade social e o desenvolvimento comunitário: *um olhar a partir da Maragra Açúcar, SARL (2000-2006)*”, o trabalho foi dividido em 6 (seis) capítulos, sendo que o primeiro capítulo corresponde à introdução; o segundo capítulo que descreve a metodologia usada no estudo; o terceiro capítulo que faz o referencial teórico; o quarto capítulo que

corresponde ao Estudo do Caso; o quinto capítulo que faz menção às conclusões e recomendações; o sexto capítulo que enumera a bibliografia usada. O trabalho acrescenta no fim os anexos correspondentes ao modelo de análise, o questionário de pesquisa, os roteiros de entrevistas para o sector de ligação Empresa/Comunidade (Fundação Maragra) e Autoridades Locais (Comunitárias).

1.2 Justificação do Estudo

A escolha do tema do presente trabalho deve-se ao particular interesse em abordar questões inerentes aos anseios da sociedade, como a preservação do meio ambiente e os problemas sociais que assolam as comunidades locais, problemas estes, muitas vezes gerados pelas próprias empresas que tanto necessitam dos recursos materiais e humanos.

Do exposto acima se observa que é de grande importância identificar como a empresa “*Maragra Açúcar, SARL*” vem se posicionando frente à responsabilidade social, enfatizando suas acções para o desenvolvimento comunitário. Além disso, a outra motivação é o desejo de saber qual a percepção dos diferentes *stakeholders*² perante tal posicionamento.

Tendo em conta que nas últimas décadas a expectativa da sociedade mudou em relação ao papel das empresas, torna-se importante examinar a imagem da empresa, atrelada às questões sociais e do meio ambiente. Sendo assim, o outro facto que denota a relevância deste estudo é o de verificar se o envolvimento com problemas sociais e ambientais

² De acordo com Almeida (2000), *stakeholders* são definidos como “todos os indivíduos ou grupos de pessoas que interagem no ambiente, interno e externo à empresa, e têm interesse, ou uma aposta, ou são afectados, ou ainda têm uma relação directa ou indirecta com ou sobre a empresa”.

pode contribuir para gerar uma boa imagem da empresa no seio da comunidade e sociedade em geral.

Finalmente, a importância de se investigar este tema, reside em observar especificamente o comprometimento da gestão da empresa “*Maragra Açúcar, SARL*” com a responsabilidade social e o desenvolvimento comunitário.

No anseio de elucidar tais considerações, este estudo pretende atingir os objectivos propostos, com uma pesquisa empírica realizada na empresa acima referida. Com isso, busca validar os resultados por meio da interação entre a teoria e o posicionamento da empresa referida frente aos elementos centrais da responsabilidade social, verificando o impacto de suas acções junto à *comunidade do posto administrativo de Maciana*.

1.3 Objectivos do Estudo

1.3.1 Objectivos Gerais

- Avaliar em que medida acções empresariais socialmente responsáveis contribuem para a promoção do desenvolvimento da comunidade.
- Compreender as razões que levam algumas empresas como a *Maragra Açúcar*, a enveredarem por condutas socialmente responsáveis.

1.3.2 Objectivos Específicos

- Analisar a política de responsabilidade social da *Maragra Açúcar*;
- Avaliar as acções de responsabilidade social levadas a cabo pela *Maragra Açúcar*;
- Avaliar o impacto das acções de responsabilidade social levadas a cabo pela *Maragra Açúcar* na promoção do desenvolvimento humano, particularmente ao nível da comunidade abrangida;

- Avaliar o nível de abrangência das acções de responsabilidade social da Maragra Açúcar;
- Despertar a atenção, às empresas no geral, e à *Maragra Açúcar*, em particular, sobre a importância de uma conduta empresarial socialmente responsável;
- Avaliar o sentimento e as atitudes dos diferentes *stakeholders* directa ou indirectamente abrangidos pelas acções de responsabilidade social da empresa;
- Avaliar os ganhos económicos e sociais da *Maragra Açúcar* ao enveredar por uma conduta socialmente responsável do desenvolvimento da sua actividade comercial.

1.4 Formulação do Problema

O questionamento às empresas com relação à responsabilidade social que estas devem assumir perante a sociedade tem sido um assunto alvo de constantes debates, porém, nem todas empresas têm consciência de uma conduta socialmente responsável. As empresas que ganham consciência de tal questionamento procuram de certa forma assumir uma posição de resposta perante os problemas dos *stakeholders*.

A *Maragra Açúcar*, como uma corporação, não se distancia do conjunto das empresas cientes de que têm recursos e competências a empregar no campo social e que a sua inserção na comunidade exige uma actuação activa que contribua para o desenvolvimento da comunidade.

Assim, como pergunta de partida pode-se questionar: *Em que medida a “Maragra Açúcar, SARL” tem vindo a contribuir para o desenvolvimento da comunidade através das acções de responsabilidade social?*

1.5 Hipóteses Teóricas

O estudo apresenta três hipóteses teóricas mencionadas a seguir:

1. A *Maragra Açúcar* canaliza parte do seu orçamento anual para acções de responsabilidade social.
2. As acções de responsabilidade social desenvolvidas pela *Maragra Açúcar* constituem resposta perante os problemas da comunidade contribuindo desse modo para o desenvolvimento comunitário.
3. O desenvolvimento comunitário proporcionado pela *Maragra Açúcar* através de acções de responsabilidade social contribui para gerar uma boa imagem da empresa junto à comunidade.

1.5.1 Variáveis e indicadores das hipóteses

- Para a primeira hipótese - A primeira hipótese não estabelece relação entre variáveis. Como indicador desta hipótese destaca-se o orçamento destinado as acções de responsabilidade social.

- Para a segunda hipótese - A segunda hipótese estabelece relação entre a variável independente (*Acções de Responsabilidade Social*) e a variável dependente (*Desenvolvimento Comunitário*). Esta relação traduz a idéia de que o desenvolvimento comunitário depende de acções de responsabilidade social da empresa.

Como indicadores de *responsabilidade social* destaca-se: Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade; Compromisso com o futuro das crianças; Acções de fortalecimento de educação ambiental; Verbas e recursos destinados a projectos sociais.

Como indicadores do *Desenvolvimento Comunitário* destaca-se: Minimização de carências sociais; Melhoria das condições de vida da comunidade.

- Para a terceira hipótese - A terceira hipótese estabelece relação entre a variável independente (*Desenvolvimento Comunitário*) e a variável dependente (*Imagem da Empresa junto à Comunidade*). A idéia sustentada por esta relação é de que a opinião sobre a imagem da empresa junto à comunidade depende fortemente da intervenção da empresa para desenvolvimento da comunidade.

Como indicadores da *Imagem empresarial junto à Comunidade* destaca-se: *Credibilidade da empresa; Reconhecimento da empresa; aceitação da empresa; percepção social sobre o contributo da empresa.*

1.6 Delimitação do Estudo

Quanto à delimitação do estudo a presente Pesquisa tratou do estudo da responsabilidade social com foco no desenvolvimento comunitário. Ocupou-se também em constatar o posicionamento da empresa frente às questões sociais e ambientais, bem como o impacto dessas acções na comunidade. Verifica-se que estas questões foram abordadas tanto na fundamentação teórica assim como no Estudo de Caso.

Com relação ao meio ambiente, se aprofundou em considerações técnicas e operacionais que envolvem o problema, e ressaltou-se a importância de sua preservação. No estudo de caso buscou-se identificar o proposto no objectivo geral da pesquisa, bem como nos objectivos específicos, abstendo-se de problemáticas ou questões não pertinentes ao trabalho.

Segundo Instituto Ethos de Responsabilidade Social (IERS)³, as definições acadêmicas do termo de *responsabilidade social* têm um aspecto mais amplo do que o uso que se faz na prática. As empresas, na maior parte do tempo utilizam esta terminologia referindo-se às “ações sociais das empresas” que estão mais fortemente ligadas aos beneficiários da comunidade do que os outros *stakeholders*. Neste sentido, a abordagem de responsabilidade social presente no trabalho refere-se a uma visão de conduta socialmente responsável da empresa, com vista à realização do investimento social particularmente para as comunidades como beneficiárias.

Por fim destaca-se que a presente pesquisa correspondendo ao estudo de caso na empresa *Maragra Açúcar, SARL*, compreende um período de análise que vai do ano 2000 até o ano 2006.

³ Site do Instituto Ethos de Responsabilidade Social “<<http://www.ethos.org.br>>”, acessado em 18 agosto de 2006.

2. METODOLOGIA

Esta etapa do trabalho relata a forma como foi realizada a pesquisa; Isto é, o tipo de pesquisa, o questionário de pesquisa aplicado, a definição da população e amostra, o prosseguimento da pesquisa, a empresa escolhida para o estudo, além dos instrumentos utilizados para colecta de dados.

2.1 Tipo de Pesquisa

Procedeu-se a pesquisa em duas etapas tomando em consideração o tipo de pesquisa:

- Na primeira etapa da pesquisa - procedeu-se ao estudo exploratório sobre o tema baseado em pesquisas *bibliográfica e documental*.

Na *pesquisa Bibliográfica* recolheu-se alguma informação em manuais que retratam o assunto relacionado com responsabilidade social e o desenvolvimento comunitário; foi feita uma consulta a Dissertações de Mestrado, livros, Artigos científicos; recorreu-se também à consulta de sites na internet onde foram encontrados artigos relevantes para a pesquisa. Na *pesquisa documental* procedeu-se à identificação e análise de documentos directa ou indirectamente relacionados com a empresa Maragra Açúcar.

- Na segunda etapa da pesquisa recorreu-se ao procedimento técnico aplicado no presente trabalho que é classificado, como sendo *Estudo de Caso*.

No *Estudo de Caso* procedeu-se a análise de uma única empresa, colectando um número significativo de informações, com o objectivo de compreender a realidade da empresa no que tange a responsabilidade social com foco no desenvolvimento comunitário. Este *estudo de caso* foi realizado dentro de uma abordagem qualitativa, tendo como

objectivo uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se a entrevista semi-estruturada e um questionário como instrumentos de colecta de dados.

2.2 O Questionário de Pesquisa

As informações obtidas com base nas fontes bibliográficas sobre o assunto em estudo constituíram a base necessária para elaborar o questionário e esse, devidamente preenchido deu suporte para que o estudo pudesse ter sido realizado. O questionário é composto por questões relativas:

- *À caracterização da empresa* - onde se pretendeu informações gerais da empresa, como o ano de surgimento da empresa, ramo de actividade, estrutura accionária, visão estratégica da empresa;
- *À responsabilidade social da empresa* - onde se pretendeu informações relativas as acções sociais da empresa para com a comunidade; pretendeu-se ainda recolher informações sobre práticas e acções da empresa em relação ao meio ambiente.

2.3 Definição da População e Amostra

O estudo empírico foi realizado na empresa *Maragra Açúcar, SARL*, sendo esta empresa o objecto de análise. A empresa desenvolve a sua actividade no seio da *Comunidade do Posto Administrativo de Maciana*. Esta comunidade se beneficia das acções sociais desencadeadas pela empresa no âmbito da sua responsabilidade social.

A recolha de dados foi com base no questionário posto a disposição da empresa e respondido por um representante da empresa (o Director Geral). A entrevista semi-estruturada foi usada para duas categorias de entrevistados.

A primeira categoria de entrevistados corresponde aos representantes da empresa, sendo que se fez entrevista a um representante que cobre o sector de ligação Empresa/Comunidade (*Fundação Maragra*) e um representante que cobre o sector do Ambiente.

A segunda categoria de entrevistados corresponde às autoridades locais (*comunitárias*) da comunidade abrangida pelas acções sociais da empresa, pelo que se fez entrevista a um Líder comunitário e dez chefes dos Bairros. Importa salientar que o Líder comunitário e os chefes dos Bairros responderam ao mesmo o roteiro de entrevistas.

Optou-se por definir uma amostra seleccionada pelo critério de conveniência, ou seja, conhecimento de pessoas respondentes ou pessoas que pudessem facilitar o acesso à informação relevante para a pesquisa.

2.4 Prosseguimento da Pesquisa

Para a escolha da empresa, primeiramente foram feitos contactos com pessoas da empresa que tivessem um conhecimento geral do tema a ser abordado, a fim de saber-se se a instituição estaria dentro do perfil desejado para o desenvolvimento do trabalho.

Entretanto, certas condições eram indispensáveis para a realização da pesquisa: Era necessário que a empresa abrangesse tanto a questão social como a questão ambiental; que as suas acções de responsabilidade social tivessem um enfoque no desenvolvimento da comunidade em que a empresa estivesse inserida. Percebeu-se assim, que a empresa *Maragra Açúcar* estava voltada para projectos de cunho ambiental, e, sobretudo de cunho social.

Foram feitos alguns contactos telefónicos com o Srº Martins (da delegação da empresa em Maputo) que deu contactos telefónicos da sede da empresa, a Srª Joana Abílio

representante da Fundação Maragra (FM) que acompanhou o pesquisador na recolha de informação da actividade da FM.

Foi contactado o Srº Benjamim Chachiuai (do sector de formação e recursos humanos) que acompanhou todo o processo de agenda de entrevistas e identificação dos respondentes. Cabe salientar a dificuldade de agendar as entrevistas, porque os entrevistados ocupam cargos de chefia dentro da hierarquia da empresa e não dispunham de tempo, porém, destacou-se a importância da escolha destes, para alcançar os objectivos propostos no trabalho.

Tendo sido confirmada a possibilidade de realização da pesquisa com a empresa referida, foi elaborada uma lista de perguntas que serviu de roteiro para a condução da entrevistas a ser aplicada junto aos entrevistados. É importante referenciar que as perguntas efectuadas foram fundamentadas com base no referencial teórico e nos objectivos a serem atingidos, o que culminou também com a formulação do questionário dirigido a empresa.

A entrevista com os representantes da empresa foi realizada dentro das instalações da empresa e em expediente normal de trabalho por um período máximo de trinta minutos para cada entrevista, e com os representantes da comunidade ocorreu na residência dos mesmos, e houve muita boa vontade por parte dos entrevistados em responder as perguntas sugeridas no roteiro, e flexibilidade para que pudessem complementar o que consideravam relevante. A receptividade dos entrevistados diante da pesquisa e a interação com o entrevistador ocorreu de forma satisfatória.

Observou-se também, que o número sugerido de respondentes foi suficiente para relatar o posicionamento da empresa “*Maragra Açúcar, SARL*”, frente à responsabilidade social com foco no desenvolvimento comunitário particularmente da comunidade em que a empresa está inserida. A escolha de pessoas ligadas aos sectores da empresa

mencionados acima e dos representantes da autoridade local deveu-se à necessidade de se obter informações precisas de pessoas que conhecem o desempenho da empresa nas questões em estudo.

Após o término da recolha de informação, a etapa seguinte foi o tratamento da informação recolhida na íntegra de uma forma mais organizada, para uma posterior avaliação, análise e interpretação da mesma.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo retrata a forma como a literatura vem abordando a temática da responsabilidade social das empresas. A relevância desta revisão da literatura não reside em relatar exaustivamente sobre o assunto, mas em poder contribuir de forma clara e sucinta com idéias e definições dos autores referenciados em relação ao tema proposto. A fundamental importância da revisão da literatura a ser feita é de a informação servir de base teórica para o estudo de caso.

3.1 Conceitos

Para melhor compreender o papel das empresas frente às questões sociais é necessário compreender, primeiramente neste estudo o conceito de desenvolvimento comunitário. Só assim, evidenciar-se-á a necessidade de as empresas fundamentarem sua gestão de responsabilidade social comprometida com o desenvolvimento comunitário. Sendo assim, o presente estudo avança como conceitos fundamentais: *O conceito de desenvolvimento comunitário e o conceito de responsabilidade social.*

3.1.1 Desenvolvimento Comunitário

A forma consensual do conceito de desenvolvimento comunitário passa necessariamente por definir o que é *comunidade*, posteriormente chega-se ao conceito de *desenvolvimento comunitário*.

No esforço de definir o que é *comunidade*, pode-se destacar as idéias de Gavazzo (2000); Ander-Egg (1982) e Ware (1986).

Para Gavazzo (2000), há quatro elementos básicos a tomar em conta numa comunidade:

- Uma área geográfica contínua;

- As pessoas localizadas nessa área, como resultado da sua interação com o meio;
- Interesses funcionais comuns;
- A solidariedade entre os seus componentes.

Trata-se de uma definição relativamente ampla, que abarca os modos de relação humana entre os seus membros da comunidade e também as relações estabelecidas entre as pessoas e o meio físico.

Segundo Ander-Egg (1982), *a comunidade* é definida como sendo “*Um agrupamento organizado de pessoas, cujos membros participam de alguma característica, interesse, objectivo ou função comum, com consciência de pertença, situadas numa determinada área geográfica na qual a pluralidade das pessoas inter-relaciona mais intensamente entre si*”.

Nas duas definições acima citadas aparecem elementos comuns nomeadamente a comunidade como uma área geográfica que se pode delimitar, factores como os objectivos comuns e o sentimento de pertença.

De acordo com Ware (1986), num conceito que ele avança, *a comunidade* é “*Um agrupamento de pessoas relacionadas entre si, que contam com recursos físicos e outros próprios da relação social que estabelecem. Para o autor, a comunidade está em permanente evolução e o objectivo comum a todos indivíduos seria o bem-estar da comunidade e melhoria social*”.

O conceito de Ware, olha para comunidade como um grupo de pessoas que planeam juntas com o decorrer do tempo, para seu melhoramento em longo prazo. É um conceito que abrange comunidades definidas geograficamente assim como comunidades

baseadas em interesses comuns, e enfoca o envolvimento dos seus membros como sendo a característica essencial da comunidade (Ware, 1986).

Tendo o conceito de *desenvolvimento* e o conceito de *comunidade*, chega-se ao conceito de *desenvolvimento comunitário*, que é visto em diferentes abordagens destacando-se as abordagens de Espiney (1995), e Mascarenhas (1996).

Espiney (1995), define *desenvolvimento comunitário* como sendo “*O esforço para melhorar as condições de vida daqueles que habitam um local (a comunidade e seu espaço geográfico e cultural) tomando em linha de conta as especificidades desse local. Procura o desenvolvimento equilibrado e integrado de uma comunidade, com o máximo respeito pelos seus valores próprios*”.

Segundo este autor, o *desenvolvimento comunitário* normalmente é visto como o *desenvolvimento local*, pois para o autor, o *desenvolvimento local* constitui uma acção que conduz a uma tomada de consciência acerca das potencialidades locais, promovendo, conseqüentemente, iniciativas geradoras de riqueza que correspondam a um plano local de desenvolvimento integrado (desenvolvimento económico e social e inserção da comunidade nas políticas macroeconómicas); e, acima de tudo as estratégias e metodologias de acção que pretendem alterar, para melhor o contexto e o nível de vida das pessoas dessa comunidade (Espiney, 1995).

De acordo com Mascarenhas (1996), do conceito de *desenvolvimento comunitário* deve-se salientar os seguintes aspectos:

- O desenvolvimento comunitário implica acções de melhoria do bem-estar da comunidade;
- Essas acções de melhoria associam esforços (poderes públicos, líderes locais, organizações, etc) e procuram adesão e participação activa;

- Essas acções devem levar a promoção global da comunidade e constituindo-se um desenvolvimento equilibrado (que é aquele que integra o económico no social e cultural) para qual se precisa da colaboração dos actores sociais;
- A intenção da melhoria das condições de vida utilizando instituições, actividades existentes, ou também criar estas capacidades;
- A identificação das necessidades de um colectivo, as suas potencialidades, a modalidade de intervenção e articulação das soluções apropriadas.

O autor salienta ainda que os objectivos dos projectos de desenvolvimento comunitário devem olhar para o reforço e valorização do potencial humano de uma região (local) tomando em conta o meio em que ele está inserido (Mascarenhas, 1996).

3.1.2 Responsabilidade Social

No que diz respeito ao *conceito de responsabilidade social* existe vasta literatura, onde há pontos convergentes e pontos divergentes, mas como base de suporte ao presente trabalho pode-se destacar os conceitos de Daft (1999), IERS (2006) e Grajew (2001).

Daft (1999), define a *responsabilidade social* como sendo “*a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais*”.

Segundo o autor é uma forma de gestão porque a responsabilidade social não se limita às acções que a empresa desenvolve em benefício da comunidade (sob a forma de

doações ou trabalho voluntário). Muito mais do que isso é uma nova forma de gestão dos negócios que atinge a empresa de uma forma mais abrangente.

Argumenta Daft que o estabelecimento (e a manutenção) de relações éticas e transparentes com todos os públicos (pessoas físicas e jurídicas) que possam ser influenciados pelas acções da empresa é a principal característica desta forma de gestão.

Como se trata de uma nova forma de gestão pressupõe-se que a empresa deve estabelecer metas a serem conquistadas. É preciso ter em mente que os custos envolvidos na implantação das acções e as economias geradas pela adopção de atitudes socialmente responsáveis gerarão resultados no longo prazo. Seguindo este conceito, é preciso estabelecer maneiras de medir os resultados de curto, médio e longo prazo das acções realizadas pela empresa e avaliar o alcance das metas estabelecidas.

O autor acrescenta ainda que não é possível prosperar em um ambiente deteriorado. Os resultados do negócio devem ser pensados em termos de resultados financeiros e económicos, do impacto da empresa na sociedade e no meio ambiente no longo e não apenas no curto prazo (Daft, 1999).

O IERS⁴ define *responsabilidade social* como sendo “*Uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que esta se torne parceira e responsável pelo desenvolvimento social. A empresa deve ter capacidade de ouvir o interesse dos diferentes stakeholders e conseguir incorporá-los no planeamento de suas actividades, buscando atender as demandas de todos*”.

⁴ Site do Instituto Ethos de Responsabilidade Social “<<http://www.ethos.org.br>>”, acessado em 18 agosto de 2006.

Neste contexto, o IERS acredita que as empresas podem actuar com responsabilidade social, utilizando como ferramenta a filantropia⁵ que é uma acção social externa da empresa tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas. No entender do IERS (partilhando a mesma ideia que Daft), a ética é a base da responsabilidade social, e que não há responsabilidade social sem ética e esta se expressa através dos princípios e valores adoptados pela empresa. Argumenta ainda que, uma postura da empresa sem princípios éticos, não condiz com a postura de uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social (IERS, 2006).

Ainda na visão do IERS, a responsabilidade social nunca se esgota; sendo assim, o primeiro passo é a empresa fazer uma auto-avaliação que possa indicar onde é necessário melhorar suas políticas, práticas e, a partir daí, estabelecer um cronograma de acções que devem ser realizadas pela empresa. Na prática, uma empresa que pratica responsabilidade social, só traz resultados positivos para sociedade e para a mesma empresa. O ideal é que a empresa incorpore a cultura de responsabilidade social ao seu pensamento e também como filosofia de gestão (IERS, 2006).

Um outro conceito de *responsabilidade social* é avançado por Grajew⁶, em que ele diz que “*é preciso entender o conceito de responsabilidade social como o compromisso de cada um com a qualidade de vida, com a preservação da natureza e meio ambiente e com uma sociedade mais justa*”.

Grajew entende que é fundamental que cada líder assuma o seu papel como cidadão e como dirigente empresarial, cuidando para que os valores, políticas e práticas da

⁵ McIntosh e Leipziger et al (2001) definem filantropia como sendo “uma actividade voluntária da empresa caracterizada pelo desejo de fazer doações e normalmente não faz parte do seu funcionamento diário de negócios”.

⁶ GRAJEW, Oded (2001). *Evolução e Perspectivas de Responsabilidade Social*.

empresa se orientem por uma política de responsabilidade social diante de toda comunidade.

Para Grajew, na sua visão, as empresas devem operar de modo consistente com os interesses da sociedade, e que estas e seus líderes tem um papel determinante na construção de um futuro melhor. As empresas que alcançam um patamar de relacionamentos com a sociedade em geral tendem a ser organizações mais integrais, com foco mais global, que entendem os reflexos da sua presença na sociedade, tornam-se participantes da evolução do meio que compõem (Grajew, 2001).

3.2 Tipos de responsabilidade social das empresas

De acordo com Daft (1999), a responsabilidade social da empresa pode ser subdividida em quatro tipos: *Responsabilidade Económica*, *Responsabilidade Legal*, *Responsabilidade Ética* e *Responsabilidade Discricionária (ou Filantrópica)*.

3.2.1 Responsabilidade Económica

É o principal tipo de responsabilidade social encontrada nas empresas, sendo os lucros a maior razão pela qual as empresas existem. Ter responsabilidade económica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, a um preço que possa garantir a continuação das actividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e accionistas. Segundo Daft (1999) significa que o ganho económico é a única responsabilidade social das empresas.

3.2.2 Responsabilidade Legal

Define o que a sociedade considera importante com respeito ao comportamento adequado da empresa. Segundo Daft (1999), refere-se à consciência de obrigação em obedecer às leis, consistindo no cumprimento das obrigações legais e fiscais e na

observância do disposto nas legislações do governo. Espera-se das empresas que atendam às metas económicas dentro da estrutura legal e das exigências legais, que são impostas na regulamentação do governo. No mínimo, espera-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis (Daft, 1999).

3.2.3 Responsabilidade Ética

Inclui comportamentos ou actividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir aos interesses económicos directos da empresa. Diz respeito ao compromisso de fazer o que é certo e evitar danos em qualquer esfera. O comportamento não ético, que ocorre quando decisões permitem a um indivíduo ou empresa obter ganhos a custa da sociedade, deve ser eliminado (Daft, 1999).

3.2.4 Responsabilidade discricionária (ou filantrópica)

De acordo com Daft (1999) esta responsabilidade é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela necessidade de gerar lucro, pela lei ou pela ética. Trata da contribuição da empresa para a comunidade e a qualidade de vida, consistindo em patrocínio, doações e financiamento de programas, projectos e causas sociais de interesse da comunidade e da sociedade como um todo.

3.3 Abordagem de responsabilidade social das empresas

A preocupação pelas empresas das suas obrigações sociais tem ganhado relevo. Proposições de que as empresas deveriam destinar parte de seus recursos económicos para acções que beneficiam a sociedade nem sempre foram bem recebidas. A literatura especializada diverge não apenas quanto ao tipo de acção, mas também quanto a ser ou não legítimo empregar quaisquer recursos para acções sociais.

A idéia de responsabilidade social supõe que a empresa tenha, não apenas obrigações legais e económicas, mas também certas responsabilidades para com a sociedade, as quais se estendem além dessas obrigações.

Montana e Charnov (1998) e Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000) argumentam que existem três níveis diferentes de abordagem da responsabilidade social a serem adoptadas como acções das empresas em relação as suas demandas sociais de modo a pautarem por uma postura socialmente responsável mais ampla. Destacando os três níveis de abordagem pode-se citar: *a abordagem de obrigação social, a abordagem de reacção social e a abordagem de sensibilidade social.*

3.3.1 Abordagem de obrigação social

Ela existe quando uma empresa tem comportamento socialmente responsável, procurando o lucro dentro das restrições legais impostas pela sociedade. Um gestor pode afirmar, segundo este ponto de vista, que cumpriu suas obrigações para com a sociedade ao criar bens e serviços em troca de lucros, dentro dos limites da lei (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2000). Os autores afirmam que uma empresa lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos que melhoram a vida de seus funcionários e melhorar as condições de trabalho de seus funcionários, além de contribuir para o bem-estar público pagando seus impostos.

3.3.2 Abordagem de reacção social

Segundo Montana e Charnov (1998), esta abordagem considera as empresas como reactivas. Pressionadas por certos grupos (associações comerciais, sindicatos, activistas sociais, consumidores, etc), as empresas reagem, voluntária ou involuntariamente, para satisfazer estas pressões. Empresas que adotam esta linha procuram atender a responsabilidades económicas, legais e éticas. Se as forças externas exercerem pressão, os gerentes concordam em reduzir actividades eticamente questionáveis. O factor que leva muitas empresas a adoptarem esta posição é o

reconhecimento de que estas dependem da aceitação por parte da sociedade à qual pertencem, e que ignorar os problemas sociais pode ser destrutivo em longo prazo (Montana e Charnov, 1998).

3.3.3 Abordagem de Sensibilidade Social

Caracteriza-se por comportamentos socialmente responsáveis mais antecipadores e preventivos do que reactivos e reparadores. A expressão *sensibilidade social* tornou-se largamente utilizada para referir actos que vão para além da mera obrigação social e da reação social. Uma empresa *socialmente sensível* procura formas de resolver problemas sociais, ou seja, corresponde a uma empresa fortemente empenhada numa abordagem pró-activa da responsabilidade social, em que problemas futuros são previstos, e acções são tomadas para evitar o aparecimento do problema ou minimizar seus reflexos (Montana e Charnov, 1998).

A perspectiva da sensibilidade social é a do significado mais lato de responsabilidade social. Coloca os gestores, e as suas empresas numa posição de responsabilidade, bem longe da tradicional perspectiva da mera preocupação com meios e fins económicos. (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 2000). Ser socialmente reactivo também implica a aceitação da obrigação social por parte da empresa. De igual modo, ser socialmente sensível requer ambos os comportamentos, o da obrigação social e o da reação social. Num certo sentido, os três significados referem-se a vários pontos de partida de expectativas e de desempenho económicos normais nas empresas de negócios.

3.4 Caracterização de empresa socialmente responsável

A actuação baseada em princípios éticos elevados e na busca de qualidade nas relações são manifestações de responsabilidade social das empresas. Sendo assim verifica-se exigências cada vez mais presentes no contexto empresarial que dizem respeito a

adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente (Melo Neto e Froes, 2001).

No contexto empresarial, as empresas procuram buscar uma actuação que seja cada vez mais responsável. Duma forma simples, pode-se dizer que a empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, gerar benefícios para a comunidade, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais próspera (Melo Neto e Froes, 2001).

A prática da responsabilidade social pressupõe compatibilidade entre os valores morais e éticos que a empresa carrega e os da sociedade. Para ser socialmente responsável a empresa precisa ter, e seguir normas de conduta e valores que sejam prezados por seus *stakeholders*. A partir do momento que a empresa percebe seu compromisso ético com seus *stakeholders*, esta começa a desenvolver projectos e a realizar acções de responsabilidade social (Melo Neto e Froes, 2001).

Para Melo Neto e Froes (2001), a empresa é *socialmente responsável* quando actua nos seguintes vectores:

- *Na adoção dos valores éticos* - a empresa inicia sua cultura socialmente responsável, cumprindo com suas obrigações éticas, morais, culturais, económicas e sociais;
- *Na difusão dos valores éticos* - a empresa já com seu padrão ético estabelecido, começa a desenvolver projectos e acções;
- *Na transferência de valores éticos* - a empresa assume definitivamente um papel socialmente responsável. Seus projectos e acções tornam-se

sustentáveis e os resultados obtidos asseguram uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e na comunidade.

De acordo com Instituto de Pesquisa Económica Aplicada (IPEA)⁷, uma *empresa socialmente responsável* o comportamento deve estar baseado nos seguintes parâmetros:

- A empresa deve retornar para as comunidades nas quais opera os ganhos obtidos e envolver os stakeholders atingidos no planeamento e processos de tomada de decisões;
- A empresa deve assegurar que suas acções, directas e indirectas, não prejudicarão a sociedade;
- A empresa deve demonstrar que está, directa e indirectamente, agindo no sentido de satisfazer as necessidades básicas da humanidade.

Uma outra visão sobre características de empresa *socialmente responsável* é avançada por Dos Santos⁸, que diz que uma empresa é socialmente responsável quando:

- Actua em segmentos sociais;
- Quando a empresa compromete-se com programas sociais voltados para o futuro da comunidade e sociedade;
- Quando concretiza investimentos em processos produtivos compatíveis com a preservação ambiental;
- Quando se preocupa com o uso racional dos recursos naturais, que tem um valor simbólico, por serem de interesse da empresa e da comunidade.

⁷ Site do instituto de Pesquisa Económica Aplicada

⁸ DOS SANTOS, Mário Augusto (2003). *Empresa, meio ambiente e responsabilidade social: Um olhar sobre o Rio de Janeiro*. Monografia de Bacharelado. Rio de Janeiro: IE/ UFRJ.

Para o autor, as acções a desencadear envolvem uma multiplicidade de actores, envolvendo o sector público, o sector privado, a sociedade civil e ONGs, num esforço árduo para prosperidade de uma sociedade (Dos Santos, 2003).

3.5 Práticas de responsabilidade social das empresas

A importância da incorporação da dimensão social na forma de gerir as empresas está sendo bastante difundida no contexto moderno, e a gestão empresarial que não tenha como referência os interesses dos *stakeholders* revela-se insuficiente no novo contexto⁹.

Segundo Daft (1999), a responsabilidade social de uma empresa deve também considerar todas as relações e práticas existentes entre os *stakeholders* e o ambiente as quais pertence. Guedes (2000), argumenta que uma empresa exerce plenamente sua responsabilidade social empresarial quando possui uma gestão eficaz de responsabilidade social tanto com relação ao seu público interno (beneficiários internos), quanto ao externo (beneficiários externos).

Melo Neto e Fróes (2000) conceituam *responsabilidade social interna* como sendo a que focaliza o público-interno da empresa (Accionistas, proprietários, trabalhadores e seus dependentes, etc), ou seja, os beneficiários internos da empresa sem os quais a organização não pode sobreviver. Por outro lado, *a responsabilidade social externa* procura actuar na sociedade na qual a empresa está inserida, junto a todos os seus públicos ou beneficiários externos (fornecedores, consumidores, opinião pública, governo, sociedade, etc.) e, conseqüentemente, a empresa obtém maior visibilidade e admiração frente a públicos relevantes para sua actuação.

⁹ Site do instituto de Pesquisa Económica Aplicada

As práticas de responsabilidade social nas empresas e o grau de comprometimento destas com as acções sociais deve levar em conta os efeitos de suas acções sobre todos os *stakeholders* (as partes interessadas), e olhando para a interação da empresa com o meio em que esta habita verifica-se que existe uma série de práticas a serem adoptadas e respeitadas pelas empresas nos mais variados aspectos, para que estas internalizem, efectivamente, a responsabilidade social. Tais práticas resumem-se em *práticas de responsabilidade social interna e práticas de responsabilidade social externa*.

3.5.1 Práticas de responsabilidade social interna

De acordo com Melo Neto e Fróes (2000), as práticas de responsabilidade social interna olham para:

- Público interno da empresa

As práticas de responsabilidade social interna olham para o público interno da empresa como, por exemplo, os funcionários da empresa e trabalhadores. A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação do trabalho, ainda que isso seja um pressuposto indispensável.

Deve também ir além de investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como melhoria das condições de trabalho e no estreitamento dessas relações. Deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as instituições que representam seus interesses.

➤ Esta prática pressupõe princípios fundamentais tais como:

Participação nos lucros e resultados - o justo reconhecimento da contribuição dos funcionários para os resultados da empresa é um poderoso instrumento de envolvimento e compromisso com sucesso dos negócios. Os programas de bonificação relacionados



ao desempenho são componentes importantes, e como tais incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa, e favorece ao desenvolvimento pessoal e profissional;

Compromisso com futuro das crianças – para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve utilizar, directa ou indirectamente, o trabalho infantil;

Valorização da diversidade – a empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas a pessoas oportunidades iguais;

Comportamento frente às demissões - as demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (empregados temporários, facilidade de recolocação, idade de empregado, etc) e assegurando os benefícios que estiverem ao seu alcance;

Compromisso com desenvolvimento profissional e empregabilidade - cabe a empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projectos de geração de empregos e fortalecimento da promoção do emprego para a comunidade com que se relaciona;

Preparação para aposentadoria - a empresa socialmente responsável tem forte preocupação com o futuro de seus funcionários. Assim, deve criar mecanismos de complementação da previdência social, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projectos sociais.

3.5.2 Práticas de responsabilidade social externa

De acordo com Melo Neto e Fróes (2000), as práticas de responsabilidade social externa olham para:

- Fornecedores

A empresa que tem compromisso com a responsabilidade social envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contractos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe a empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, conscientizar-se de seu papel no fortalecimento dessa cadeia.

➤ Destaca-se neste aspecto duas práticas importantes:

Critério de selecção de fornecedores – a empresa deve incentivar seus fornecedores a aderir aos compromissos que ela adota perante a sociedade. Também deve utilizar critérios voltados a responsabilidade social na escolha de seus fornecedores, exigindo, por exemplo, certos padrões de conduta nas relações com trabalhadores ou com o meio ambiente;

Apoio ao desenvolvimento de fornecedores – a empresa pode apoiar no desenvolvimento de pequenas empresas ou cooperativas, priorizando-as na escolha de seus fornecedores e ajudando-as a desenvolverem seus processos produtivos e de gestão. Esta também deve oferecer treinamento aos fornecedores, transferindo a estes conhecimentos técnicos, valores éticos e de responsabilidade social.

- Consumidores

A responsabilidade social em relação aos clientes e consumidores exige da empresa um investimento permanente no desenvolvimento de produtos e serviços

confiáveis, que minimizem os riscos de danos à saúde dos usuários e das pessoas em geral. Dessa forma, informações detalhadas devem estar incluídas nas embalagens e deve ser assegurado ao cliente um suporte antes, durante e após o consumo, de modo a satisfazer suas necessidades.

➤ Das práticas a serem adoptadas destaca-se:

Política de marketing e comunicação – a empresa é um produtor de cultura e influencia o comportamento da sociedade. Por isso, suas campanhas publicitárias devem ter uma dimensão educativa, evitando a criação de expectativas que não vão de encontro com o que é efectivamente oferecido pelo produto ou serviço, não devendo, de forma alguma, constranger nem causar desconforto a quem recebe-las, e também informando os riscos potenciais dos produtos ou serviços oferecidos.

- Meio Ambiente

A empresa relaciona-se com o meio ambiente causando impactos de diferentes tipos e intensidades. Dessa maneira, uma empresa socialmente responsável procura minimizar os impactos negativos e ampliar os positivos. Deve, portanto, agir visando a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando acções próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando em outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos nesse sentido.

➤ Em relação a este aspecto as práticas de responsabilidade social olham, designadamente:

Para o conhecimento sobre o impacto ambiental - um critério importante para uma empresa consciente de sua responsabilidade ambiental é um relacionamento ético e dinâmico com os órgãos de fiscalização, com vista à melhoria do sistema de protecção ambiental, e como tal deve ser acompanhada de disseminação dos conhecimentos e

intenções de proteção e prevenção ambiental para toda empresa, cadeia produtiva e comunidade;

Minimização de entradas e saídas do processo produtivo - uma das formas de actuação ambientalmente responsável da empresa é o cuidado com as entradas de seu processo produtivo, estando entre os principais parâmetros, comuns a todas as empresas, a utilização racional de energia, água e insumos necessários à produção e prestação de serviços.

Educação ambiental - cabe a empresa ambientalmente responsável apoiar a desenvolver campanhas, projectos e programas educativos voltados a seus empregados, à comunidade e a públicos mais amplos e também se envolver em iniciativas de fortalecimento de educação ambiental no âmbito da sociedade como um todo.

A empresa ambientalmente responsável investe em tecnologias antipoluentes, recicla produtos e lixo gerado, implanta "auditoria verde", cria áreas verdes, mantém um relacionamento ético com os órgãos de fiscalização, executa um programa interno de educação ambiental, diminui ao máximo o impacto dos resíduos da produção no ambiente, é responsável pelo ciclo de vida de seus produtos e serviços e dissemina para a cadeia produtiva estas práticas relativas ao meio ambiente.

- Comunidade

A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe infra-estrutura e capital social, contribuindo, decisivamente, para a viabilização de seus negócios. Dessa forma, o investimento por parte da empresa em acções que tragam benefícios para a comunidade é uma contrapartida justa, além de reverter em ganhos para o ambiente interno e na percepção que os clientes possuem da própria empresa. Também o respeito aos costumes e cultura locais e o empenho na educação e na disseminação dos valores

sociais devem fazer parte de uma política de envolvimento comunitário da empresa, resultado da compreensão de seu papel de agente de melhorias sociais.

➤ Segundo esta idéia a prática de responsabilidade social imprescindível seria :

Mecanismos de apoio a projectos sociais – a destinação de verbas e recursos a projectos sociais terá resultados mais efectivos na medida em que esteja baseada numa política estruturada da empresa. Um aspecto relevante é a garantia da continuidade das acções, que pode ser reforçada pela criação de um fundo social;

Estratégia de actuação na área social – a actuação social da empresa pode ser potencializada pela adopção de estratégias que valorizem a qualidade dos projectos sociais beneficiados, a multiplicação de experiências bem sucedidas e fortalecimento das políticas com enfoque para área social;

Reconhecimento e apoio ao trabalho voluntário dos empregados – o trabalho voluntário tem sido considerado um factor de motivação e satisfação das pessoas em seu ambiente profissional. Assim, a empresa pode incentivar essa actividade, liberando seus funcionários em parte do horário de expediente para estes ajudarem organizações da comunidade ou incentivando aqueles que participam de projectos de carácter social.

- Governo e sociedade

A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando a constante melhoria das condições sociais e políticas do país. Tal comportamento ético pressupõe que a relação entre a empresa e o governo seja transparente aos stakeholders no geral. Com isso, cabe a empresa socialmente responsável manter uma actuação política coerente com seus princípios éticos e que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.

➤ A empresa socialmente responsável deve observar aspectos como:

Liderança social – cabe a empresa socialmente responsável buscar participar de associações, sindicatos e fóruns empresariais, impulsionando a elaboração conjunta de propostas de interesse público e carácter social.

A dimensão da questão social torna importante a participação das empresas no seu enfrentamento, através da participação em projetos e acções governamentais. As empresas podem privilegiar estas iniciativas voltadas para o aperfeiçoamento de políticas públicas na área social.

3.6 Tipos e áreas de actuação das empresas no campo social

3.6.1 Tipos de actuação

Existem formas diferenciadas que correspondem ao investimento particular no campo social que as empresas adoptam no âmbito da sua actuação, destacando-se as seguintes: *a filantropia pura ou tradicional, a nova filantropia, e o investimento social privado.*

- *Filantropia Pura ou Tradicional*

É um tipo de actuação que as empresas adoptam que se baseia em doações feitas cujos alvos são instituições beneficentes. As empresas adoptam este tipo de actuação sem estudo prévio sobre a acção a realizar e não tem controlo pelo seu investimento. Caracteriza-se pela total ausência de acompanhamento da aplicação dos recursos feitos pelas entidades filantrópicas beneficentes, havendo pouca preocupação com o retorno social a ser obtido pelas acções a serem desenvolvidas por aquelas entidades, e as acções de doações não tem continuidade (Melo Neto e Fróes, 2002).

- *Nova Filantropia*

É um tipo de actuação também baseado em doações que as empresas fazem. Difere-se da filantropia tradicional, pois neste tipo de actuação as empresas monitoram a aplicação dos recursos e o impacto social previsto é alcançado. Ao adoptarem este tipo de actuação as empresas focalizam as suas acções em causas sociais que tenham ligação com os negócios da empresa, o que leva a adopção de critérios e avaliação de acções sociais que são contínuas no âmbito de selecção de entidades filantrópicas (Melo Neto e Fróes, 2002).

- *Investimento Social Privado*

Este tipo de actuação permite as empresas fomentarem o desenvolvimento social particularmente das comunidades e caracteriza-se por haver uma sustentabilidade dos projectos sociais levados a cabo pelas empresas. Compreende as acções de investimento das empresas em projectos de carácter social, que são objecto de um processo de gestão contínua que implica uma transformação social da comunidade ou sociedade (Melo Neto e Fróes, 2002).

De acordo com Melo Neto e Fróes (2002), o investimento social privado como forma de actuação difere da filantropia tradicional e da nova filantropia devido ao processo de gestão, da escolha dos alvos e da relação mais directa com as comunidades abrangidas, as parcerias entre a empresa, as organizações sociais, os governos e a comunidade. A sua gestão envolve o planeamento, controle, monitoria e avaliação do impacto social ao nível das comunidades, utilizando a empresa por vezes os membros da comunidade como agentes importantes neste processo de transformação social e desenvolvimento.

3.6.2 Áreas de actuação

A reflexão sobre quais são as razões que levam uma empresa a desejar desenvolver a responsabilidade social é um caminho que permite avaliar se a acção é

meramente lucrativa ou se existe um compromisso de integração e participação social. Este exercício de questionamento visa clarificar os objectivos e proporcionar aos líderes das empresas a capacidade de alimentar uma transformação nas práticas usuais das empresas¹⁰.

De acordo com Borger¹¹ os campos ou áreas de actuação das empresas em benefício às comunidades são vastos e entre elas pode-se destacar as seguintes: Educação, Formação e Emprego; Saúde e Meio Ambiente; Desporto e Cultura; Segurança e Assistência Social; Outras áreas.

Argumenta Borger (2001) que os frutos de uma acção social em qualquer segmento ou área de actuação não se restringem somente à elevação da qualidade de vida e do aumento de oportunidades das comunidades assistidas por um projecto, mas também da mudança de cultura das empresas para adopção de práticas que se concretizem num verdadeiro papel como um agente social participante de uma determinada comunidade.

3.7 Ganhos gerados de acções socialmente responsáveis

Uma conduta socialmente responsável trás vários ganhos tanto para as empresas que praticam a responsabilidade social assim como para a sociedade e ou comunidade como beneficiária de tais acções. Dos vários ganhos pode-se destacar os seguintes:

- Para as Empresas:

Uma gestão socialmente responsável pode trazer inúmeros benefícios às empresas. Esses ganhos com a responsabilidade social resultariam no chamado *retorno*

¹⁰ Tese de Borger sobre responsabilidade social publicada em 2001 em são Paulo, Brasil.

¹¹ idem

*social institucional*¹², que se concretiza através dos seguintes ganhos: *Imagem e vendas, Tributação, Productividade.*

Imagem e vendas

Reforço de imagem e marca tem sido cada vez mais valorizado pelas empresas devido à concorrência. Portanto, uma empresa com boa imagem perante a sociedade e com marca reforçada torna-se mais conhecida e ao tornar-se mais conhecida, pode vender mais, ao vender mais aumenta seu valor patrimonial e sua competitividade no mercado (Melo Neto e Fróes, 2000). De acordo com os autores, Percebe-se que algumas das atitudes empresariais que influenciam fortemente a imagem da empresa são as acções que a empresa faz, voltadas para a sociedade ou comunidade. Acções que visam amenizar problemas sociais produzem um grande impacto na formação da imagem empresarial. As empresas precisam desenvolver, cada vez mais, uma reputação empresarial de ética e responsabilidade (Melo Neto e Fróes, 2000).

Tributação

O desenvolvimento pode ser incentivado através dos benefícios fiscais concedidos às empresas que promovem através de patrocínios ou doações acções socialmente responsáveis.

Productividade

Melo Neto e Fróes (2000) argumentam que a empresa socialmente responsável fortalece também o trabalho do marketing interno por ganhar a admiração de seu público interno. Nota-se que o voluntariado empresarial, como instrumento de

¹² De acordo com Melo Neto e Fróes (2000), “O *retorno social institucional* ocorre quando a maioria dos consumidores privilegia a atitude da empresa de investir em acções sociais, e o desempenho da empresa obtém o reconhecimento público. Como consequência, a empresa vira notícia, potencializa sua marca, reforça sua imagem, assegura a lealdade de seus empregados, fideliza clientes, reforça laços com parceiros, conquista novos clientes, aumenta sua participação no mercado, conquista novos mercados e incrementa suas vendas”.

responsabilidade social, apresenta fortes benefícios tanto para a empresa como para o desempenho profissional e motivação dos funcionários.

- Para a sociedade

Quanto aos ganhos para sociedade destaca-se o *retorno social*, que corresponde ao *lucro social* ou aos ganhos sociais gerados pela acção empresarial socialmente responsável para a sociedade propriamente dita.

Segundo Guedes (2000), os *ganhos sociais* podem ser identificados de diversas formas, como por exemplo:

- Novas frentes de oportunidades abertas às empresas para assumirem seu papel de intervenção social em conjunto com os demais sectores da economia;
- Mudança de atitude da comunidade frente aos problemas sociais evitando-se a divisão entre público e privado;
- Solução dos problemas sociais da comunidade, diminuindo carências sociais existentes e promovendo o desenvolvimento comunitário.
- Melhoria das condições de vida da comunidade, gerando-se uma qualidade de vida melhor dos membros da comunidade com reflexos na maior integração social.

Observa-se que as empresas que adotam a responsabilidade social podem conseguir muitas vantagens nos mais variados sentidos, desde a influência positiva na imagem da empresa perante o mercado até a criação de uma sociedade mais justa que, em última instância, será imprescindível para a continuidade da empresa.

4. O ESTUDO DE CASO – A MARAGRA AÇÚCAR, SARL

Esta parte do trabalho diz respeito ao Estudo de Caso e a pesquisa empírica foi realizada na empresa *Maragra Açúcar, SARL* na qual foi recolhida informação relevante para fundamentação do estudo.

4.1 Perfil da empresa Maragra Açúcar

4.1.1 Breve histórico da empresa

A Maragra é uma empresa que foi fundada em 1957. Esta empresa se encontra localizada no distrito da Manhiça concretamente no posto administrativo de Maciana. No âmbito da sua fundação ou constituição, a empresa destinava-se apenas a actividade agrícola, em que a base da sua produção era a banana e algumas hortícolas. Estes produtos, a banana e hortícolas, destinavam-se ao consumo doméstico e também para exportação, sendo a África do Sul o país destinatário das exportações. Devido a esta actividade agrícola, a empresa, no âmbito da sua constituição designava-se por *Maragra Marracuene Agrícola*.

Em 1969 a empresa amplia seu ramo de actividade em que em vez de produzir só banana e hortícolas (actividade que abandonou com o andar do tempo), começa a produzir também o açúcar. A primeira campanha de produção do açúcar foi no mesmo ano (de 1969). Nos anos subsequentes a produção do açúcar passa a ser a principal actividade da empresa, e nessa altura a empresa muda de nome e passa a chamar-se *Maragra Marracuene Agrícola Açucareira*.

Em 1975 Moçambique fica independente, e no pós-independência verifica-se o início do processo das nacionalizações. Os donos da empresa (que era a família Petiz) abandonam o país, conseqüentemente a empresa, e vão para o estrangeiro (Portugal, seu país de origem). Nesta altura, devido ao abandono dos donos, a empresa começa a ter

problemas de gestão o que afectou o seu funcionamento. Associado a este factor de má gestão esteve a guerra civil, que piorou a situação do funcionamento da empresa vindo esta a paralisar as suas actividades em 1984. O período de 1984 até 1991 foi caracterizado pela paralisação da empresa sob ponto de vista de produção e desenvolvimento da sua actividade comercial.

No ano de 1992 os verdadeiros donos da empresa (Família Petiz) que tinham abandonado a empresa regressam a Moçambique e procuram reviver a empresa, mas tinham poucos recursos. Em face dessa situação, os donos da empresa (Família Petiz) vendem parte de suas acções ao grupo Illovo (que é uma corporação constituída por várias empresas cuja sede está na África do Sul e que se destinam à produção do açúcar). O grupo Illovo (em 1996) toma parte das acções da Maragra Marracuene Agrícola Açucareira que passa a chamar-se *Maragra Açúcar*.

A *Maragra Açúcar* tem uma dupla estrutura accionária, sendo 76% das acções correspondente a parte comercial liderada pelo grupo Illovo (a fábrica) e 24% das acções correspondente à família Petiz (campo de produção/matéria prima). Observa-se que o ramo de actividade da empresa *Maragra Açúcar* é a agricultura e indústria. Depois da paralisação a empresa veio a ter sua primeira campanha em 1999. A empresa produz açúcar que destina ao consumo no mercado doméstico e também para o consumo externo através da exportação para o mercado regional e exportação para o mercado preferencial da União Européia (UE).

4.1.2 Intenção estratégica da empresa

A intenção estratégica da *Maragra Açúcar, SARL* resume-se em:

- Assumir uma posição de liderança nas operações de produção de açúcar e seus derivados em África, aumentando cada vez mais sua influência global, e ser uma organização de classe mundial;

- Ser o produtor de mais baixo custo em todos países onde opera e entre os produtores de mais baixo custo no mundo;
- Optimizar o rendimento de cana de açúcar acrescentando valor aos seus produtos básicos-fibra, polpa, açúcar e melaço e ser líder no mercado, prevendo e satisfazendo as necessidades dos clientes;
- Aumentar lucros em termos reais numa base contínua e maximizar o rendimento do capital usado através da liderança em termos de custos, uso de tecnologias;
- Ser bem vinda nas comunidades onde opera e ser aceite como uma companhia progressiva por todas as comunidades.
- Ser uma organização moral, focalizada em desempenho em que as pessoas se orgulhem de trabalhar nela, onde elas sabem que podem fazer uma diferença e sabendo que o bom desempenho é reconhecido;

4.2 Política e estratégia da Maragra nas relações com a comunidade

Em harmonia com a intenção estratégica da empresa e os valores compartilhados a Maragra Açúcar vê-se no contexto do desejo de se tornar uma empresa cidadã na comunidade e a incorporar a gestão de relações de comunidade. É neste sentido que a empresa traça a sua política e estratégia de intervenção na comunidade que vai nortear as acções de responsabilidade social a levar a cabo pela empresa.

4.2.1 A política

A política da Maragra assenta em três pontos pilares a seguir:

- Ser aceite pelo governo de Moçambique como um investidor digno no contexto dos vários programas do Governo tais como, por exemplo, a redução da pobreza absoluta (PARPA);
- Fomentar um relacionamento íntimo com os vários órgãos do Estado ligados ou não com o negócio da empresa;

- Ser bem vinda nas comunidades imediatas circunvizinhas dentro do raio de 10 km da fábrica, através de estratégia de “corações e mentes” e o processo que realça a realidade da interdependência entre a empresa e a comunidade.

Da política acima mencionada, foram identificados (pela empresa Maragra Açúcar) como importantes alguns objectivos específicos, a saber:

- Alinhar as relações/comunidade com os programas a nível nacional, provincial e, sobretudo Governo distrital local;
- Envolver todos associados relevantes incluindo internacionais e locais, ONGs, estruturas comunitárias e o sector privado;
- Actuar como catalizador criando forma de conscientizar dentro da comunidade circunvizinha “Maragra Primeiro”;
- E estabelecer parcerias para alcançar resultados sustentáveis.

O orçamento para dar suporte, efeitos ou pelo menos espírito a tais propósitos de política é votado pela empresa dentro das suas capacidades financeiras tanto quanto seja razoavelmente possível.

4.2.2 A estratégia de intervenção

Quanto à estratégia de intervenção e desenvolvimento social a empresa identifica áreas focais principais designadamente: Administração do Distrito, Autoridades Tradicionais e a Comunidade.

Administração do Distrito: O foco a este nível é construir relacionamento e cooperação saudáveis com vários departamentos e oficiais de Governo local/Distrito, a fim de criar e manter linhas efectivas de comunicação, daí pavimentando o caminho para resolver preocupações operacionais específicas do dia a dia da comunidade.

Autoridades Tradicionais: A maior aplicação a este nível é construir um relacionamento saudável e cooperativo com vários chefes locais/tradicionais, a fim de criar e manter linhas efectivas de comunicação, a respeito de assuntos específicos da comunidade.

Comunidade: O propósito de fomentar um relacionamento construtivo com a comunidade circunvizinha é para ganhar o “coração e a mente” dos membros da comunidade, a fim de criar um clima positivo e atmosfera dentro da comunidade; uma comunidade que está bem disposta para a empresa e que compreende inteiramente a interdependência deste relacionamento.

Tomando em consideração a estratégia de intervenção e desenvolvimento social nas áreas focais principais a empresa identifica princípios que regem os projectos da comunidade. Portanto como uma condição prévia ao envolvimento nos projectos com a comunidade local, a Maragra Açúcar define os seguintes critérios que devem ser cumpridos:

- Os beneficiários devem estar situados ou colocados dentro de um raio de 10km da propriedade;
- Os líderes comunitários (ambos políticos e tradicionais) devem não somente endossar publicamente os projectos, mas devem estar envolvidos em todas as etapas;
- O projecto deve ser gerido com ou pela comunidade;
- A comunidade deve compreender as consequências de ausência do desempenho;
- Os projectos devem ser planeados e ser organizados com controlos em lugares, isto é, escrituração e relatórios;
- Deve haver as intervenções de formação designadas a ajustar as necessidades daquele projecto específico;

- Onde for possível, o projecto de comunidade deve beneficiar também os trabalhadores da Maragra Açúcar;
- Somente projectos específicos identificados da comunidade nas principais áreas serão considerados para assistência (apoio) financeiro ou de outro modo pela empresa.

De acordo com os princípios de desenvolvimento de relações sustentáveis com a comunidade, a Maragra Açúcar não apoia a abordagem de “distribuir”, mas acredita que a comunidade deve tomar a posição de dona dos projectos ou programas e jogar um papel activo na melhoria de suas vidas.

4.3 Os problemas sociais da comunidade e reacção da empresa

A prestação dos serviços a comunidade passa necessariamente por identificar os problemas sociais que perturbam a comunidade na qual a empresa está inserida. Existem problemas sociais que a empresa percebe na comunidade, e dos vários problemas reconhecidos pela empresa como existentes na comunidade alguns tem impacto na actividade comercial da empresa. Os problemas mais intensamente percebidos estão relacionados com: Educação deficiente e desemprego; Atendimento precário a saúde e problemas ambientais; Oferta cultural e desporto deficiente; Assistência social e Infraestrutura comunitária deficiente.

A *Maragra Açúcar* é uma empresa que no seu agir socialmente entende que deve desenvolver e participar activamente em projectos de cunho social para a melhoria das condições de vida da comunidade em que está inserida. A empresa percebe que possui recursos e competências que podem ser empregados para realização bem sucedida de projectos de interesse social que tendem a resolver os problemas sociais da comunidade.

Sendo assim, a empresa adopta algumas atitudes face aos problemas sociais enfrentados pela comunidade, e destaca-se que:

- A empresa senta com as populações da comunidade e faz uma auscultação dos problemas sociais existentes para posteriormente agir para resolução dos mesmos;
- A empresa discute os problemas com o poder público e organizações não governamentais, buscando solucioná-los por meio de acções realizadas em parceria;
- Identifica e apoia entidades sociais, instituições para que atendam os membros da comunidade, e tem foco na acção social, escolhendo temas e aspectos de carácter social de interesse para concentrar suas acções.

4.4 Razões de realização de acções sociais em benefício à comunidade

No âmbito da sua actuação a empresa *Maragra Açúcar* traça alguns vectores de intervenção na área social. Estes vectores norteiam e sustentam a razão pela qual a empresa realiza acções de responsabilidade social que visam o desenvolvimento da comunidade na qual a empresa desenvolve sua actividade comercial. Das razões de intervenção da empresa na área social destaca-se que:

- A empresa procura atender a comunidade próxima ao local onde a empresa está situada, neste caso *a comunidade do posto administrativo de Maciana*;
- A empresa procura colaborar para a redução dos problemas sociais enfrentados pela comunidade proporcionando o bem-estar a esta comunidade;
- Procura não deixar sem resposta as solicitações da comunidade que chegam à empresa;

- A empresa atende a apelos de campanhas públicas e complementa a acção do Governo no atendimento a problemas sociais;
- A empresa procura trazer ganhos de imagem, pois na sua visão estratégica ela pretende ser bem vinda na comunidade onde opera.

4.5 Áreas de actuação, Acções sociais desenvolvidas e impactos percebidos

4.5.1 Áreas de actuação e acções sociais desenvolvidas

Dada a actuação da empresa em prol do desenvolvimento da comunidade em que está inserida, a sua actuação é feita através de acções dirigidas a várias áreas que são objecto de investimento social por parte da empresa.

Várias acções são levadas a cabo pela empresa nessas áreas, e das várias áreas da actuação da empresa pode-se destacar: Infraestrutura Comunitária; Formação e Emprego; Saúde e Meio Ambiente; Desporto e Cultura; Agricultura e Assistência Social.

▪ Infra-Estrutura Comunitária

No respeitante a infraestrutura comunitária a intervenção da *Maragra Açúcar* é feita em áreas como *educação e saúde, habitação, água potável e electricidade*, e várias acções são levadas a cabo.

a) *Educação e Saúde*

- A empresa apóia o desenvolvimento da *educação* ao nível da comunidade abrangida, e tem levado a cabo acções sociais que contribuem para criação de infra-estruturas de educação, como por exemplo, a construção da Escola Eduardo Mondlane de *Maciana* no ano de 2003, a qual beneficia cerca de 647 alunos que vivem na comunidade de *Maciana* que é a comunidade na qual está inserida a empresa. Esta

Escola dispõe de cerca de quatro (4) salas de aulas, foi construída usando material convencional, e beneficiou-se de recursos financeiros canalizados pela empresa.

- A empresa canalizou recursos também para a ampliação da Escola Primária Completa da Maragra. Esta escola tinha no âmbito da sua constituição apenas quatro (4) salas de aulas das quais os alunos se beneficiavam. Depois da sua ampliação passou a integrar 17 salas de aulas. As despesas de manutenção da escola são da responsabilidade da empresa. É uma escola com cerca de 1976 alunos, e que se encontra situada dentro da propriedade da empresa, servindo para a oferta de educação à comunidade local.

- Uma outra escola que resulta do esforço da empresa no âmbito das suas acções de responsabilidade social é a Escola Primária Completa da Maciana, que contém cerca de nove (9) salas de aulas e um universo de cerca de 1682 alunos. No âmbito da operacionalização do funcionamento desta escola foi juntamente desencadeado um conjunto de acções para o lançamento de um programa de alfabetização para os membros da comunidade, canalizando a empresa recursos para a efectivação de tal programa.

Para disponibilização destas infraestruturas de educação a empresa desencadeou acções em parceria com organizações não governamentais (ONGs) tais como Centro Internacional para Cooperação e Desenvolvimento (CICD), Gabinete de Estudos e Projectos de Cooperação (APCD) e a Direcção Distrital de Educação e Cultura da Manhiça (DDECM).

- Em termos de infraestruturas de *saúde*, a empresa canalizou recursos para construção do Centro de Saúde da Maragra. Este centro de saúde dispõe de serviços de atendimento e internamento de doentes, e atende doentes da comunidade do posto administrativo de Maciana. Estima-se em cerca de quinhentos (500) doentes por mês que se deslocam a este centro de saúde para obter vários tratamentos.

- A empresa canalizou recursos para construção da Maternidade da Maragra que beneficia a mulheres da comunidade. Cerca de quarenta (40) a cinquenta (50) partos por mês são realizados nesta maternidade. Em termos de parceria a empresa trabalhou neste aspecto com o Centro de Investigação em Saúde da Manhiça (CISM).

b) Habitação, Água potável e Electricidade

- No que diz respeito à *habitação* destaca-se que a empresa construiu e ofereceu um bairro de cerca de 48 casas na comunidade de *Maciana*, casas construídas com material convencional, e essas casas foram doadas a comunidade dos Macondes.

- A empresa contribui para *electrificação* da comunidade, sendo a empresa responsável pelos custos. Cerca de 40% das casas electrificadas na comunidade usam electricidade fornecida pelo gerador da fábrica da empresa.

- Na questão da *água potável*, a empresa ofereceu à comunidade onde opera dois (2) furos de água, sendo que um (1) furo está dentro da propriedade da empresa e o outro fora da propriedade. Do furo que está dentro da propriedade foi construído um sistema de tubagem de canalização, transportando a água para oito (8) fontenárias distribuídas em vários locais da comunidade de forma a dar água limpa para beber as populações locais.

▪ **Formação e Emprego**

No que diz respeito à *formação e emprego* a empresa *Maragra Açúcar* contribui para formação da mão de obra e oferta de emprego para os membros da comunidade. A empresa desencadeia um conjunto de acções das quais pode-se citar:

- A empresa recruta pessoal, sobretudo jovens, desenvolve e patrocina programas de estágio para jovens em formação e estes são treinados pela empresa para

serem futuros operários da mesma. A empresa estabelece uma idade mínima de dezoito (18) anos para o recrutamento, sobre o cuidado de não explorar e utilizar-se da mão de obra infantil. Do ano 2000 a 2006 estima-se em cerca dezoito mil (18.000) trabalhadores que frequentaram cursos de formação na empresa, o que custou a empresa cerca de 40.000 dólares.

- Contribui na geração de emprego para os membros da comunidade em que a empresa está inserida. Ela disponibiliza vagas de emprego para as várias categorias existentes dentro da empresa. Estima-se em média cerca de três mil (3.000) pessoas ao ano que são recrutadas para trabalhar na Maragra. Destas pessoas, cerca de 99% são membros da comunidade na qual a empresa está inserida e estão na faixa dos dezoito (18) aos quarenta e cinco (45) anos de idade.

▪ **Saúde e Meio Ambiente**

a) Saúde

No que corresponde a *Saúde* a empresa actua na área da saúde criando condições para minimizar os problemas de saúde dos populares da comunidade. A Maragra Açúcar desencadeia acções que visam o combate de doenças que assombram a comunidade local em que a empresa está inserida, como é o caso de *malária, cólera e HIV-SIDA*. Várias acções nessas áreas a empresa tem levado a cabo e pode-se destacar as seguintes:

- Quanto à *malária* participa em campanhas de distribuição de redes mosquiteiras (junto com o CISM), campanhas de pulverização do mosquito nas zonas de residência; campanhas de distribuição de repelentes de mosquitos na fábrica e na comunidade; campanhas de sensibilização contínua sobre os sintomas, tratamento e prevenção; tratamento de empregados diagnosticados com malária.

- Na questão da *cólera* a empresa contribui para o combate da *cólera*. Disponibilizou um compartimento isolado dentro da propriedade da empresa para os doentes de *cólera*, dando toda assistência necessária, e esses doentes posteriormente receberam o devido tratamento;

- Quanto ao HIV-SIDA, dentro das instalações da empresa foi construído um posto de aconselhamento e testagem voluntária para a questão do HIV-SIDA. Este posto atende aos operários e trabalhadores da empresa que por conseguinte são na sua maior parte membros integrantes da comunidade.

- A empresa recruta pessoas da comunidade e dá uma formação sobre o HIV-SIDA depois retorna estas pessoas à comunidade para a disseminação da informação sobre o perigo da doença do SIDA. No ano de 2005 e 2006 foram formados cerca de 12 membros da comunidade em matéria de HIV-SIDA que auxiliam o posto de saúde e a maternidade em questões relacionadas com a prevenção, tratamento e aconselhamento sobre a doença.

Então a empresa percebe que o HIV-SIDA representa uma ameaça ao indivíduo e para empresa, pois gera a perda de emprego, rendimento, perda da família, morte, estigmatização, afecta a produtividade, segurança e gera uma instabilidade nas relações laborais e na incapacidade dos indivíduos.

b) Meio Ambiente

Todas as práticas de responsabilidade social inerentes ao meio ambiente olham para acções desencadeadas pela empresa tomando em consideração o processo fabril da empresa que de alguma forma tem impacto na comunidade na qual a empresa opera. Sendo assim as acções ligadas as actividades da empresa olham para os seguintes aspectos:

- A empresa Maragra busca reduzir o consumo de insumos como energia, água, matérias primas, entre outros; possui normas e procedimentos de prevenção de riscos de saúde e segurança dos funcionários; tem implantado um processo de destinação adequada de resíduos; Monitora e controla regularmente possíveis impactos da actividade sobre o meio ambiente; possui um programa de reciclagem dos resíduos; controla o impacto ambiental de actividades externas como é o caso de transportes, entrada e saída de materiais, etc; inclui a questão ambiental no planeamento estratégico do negócio; possui uma área responsável pelas questões de meio ambiente.

- As acções desenvolvidas em benefício á comunidade na área relacionada ao ambiente incluem actividades de educação ambiental voltadas às escolas e entidades sociais, á projectos de conservação de áreas como é o caso da conservação de uma área de eucaliptos dentro e arredores da propriedade da empresa. A empresa cumpre com as leis do ambiente do país, daí que passa sempre por uma inspeção vindo do Ministério da Coordenação para Acção Ambiental (MICOA), dispõe de uma certificação ISO que cobre aspectos ligados à produção e ambiente.

▪ **Desporto e Cultura**

Quanto ao *desporto* a Maragra Açúcar apóia o desenvolvimento do desporto nas suas várias modalidades ao nível do distrito e ao nível da comunidade, destacando-se o futebol, o atletismo e basquetebol.

Ela ajuda no desenvolvimento do clube da Manhiça e a equipa representante da comunidade em que a empresa está inserida. Das acções levadas a cabo destaca-se as seguintes:

- A empresa canaliza recursos para aquisição de equipamentos e artigos desportivos para praticantes do desporto, sobretudo ao nível da comunidade; Custeia

despesas de transporte para efectivação dos jogos da equipa representante da comunidade; Canaliza recursos para apoio aos jogos escolares. A empresa, no âmbito do apoio ao *desporto* estabelece parcerias ou relacionamentos com a Associação Distrital do Desporto da Manhiça (ADDM) para coordenar as acções a levar a cabo.

- Quanto ao apoio a *cultura* por parte da empresa destaca-se a canalização de recursos para apoio ao grupo cultural dos Macondes, que é um grupo de dança que fomenta a prática de vários tipos de dança como Mapico e outras danças ao nível da comunidade.

- A empresa destina verbas para celebração de datas festivas e eventos importantes como é o caso, por exemplo, do dia da Maragra, dia da Manhiça, dias Nacionais; Apoia visitas de alto nível que chegam ao distrito e, sobretudo na comunidade local.

▪ **Agricultura e Assistência Social**

No que diz respeito à *agricultura* a empresa actua na comunidade contribuindo para o desenvolvimento de pequenos produtores. Ela fomenta a prática de agricultura contribuindo para geração de rendimento para os pequenos produtores da comunidade local, e fomentando deste modo o surgimento do associativismo.

- Contribuiu para organização dos membros da comunidade em associações que se destinam à produção da cana de açúcar. Destaca-se a Associação dos Camponeses de Ribangua (ACR), e a Associação dos Antigos Combatentes (AAC) que são Associações compostas por cerca de 85 e 105 membros respectivamente. Estes camponeses dispostos em associações produzem a cana e vendem a empresa. A empresa usa os seus recursos e competências para apoiar esses camponeses, e a sua intervenção é através de apoio técnico.

- A empresa desencadeia acções que constituem ajuda para *assistência* as comunidades de forma a poderem manter-se. A empresa tem foco na acção social, e neste caso da assistência social a *Maragra Açúcar* assiste o orfanato Menino Jesus que integra cerca de 55 crianças, para o qual a empresa doa a cada mês 100kg de açúcar para o consumo.

4.5.2 Tipo de actuação e impactos percebidos

A empresa *Maragra Açúcar* no âmbito da sua intervenção na área social nas diferentes áreas mencionadas adopta determinados tipos de actuação para apoio as comunidades.

Olhando para aquilo que é o desenrolar das acções de responsabilidade social, sobretudo nas áreas de actuação mencionadas pode-se dizer que como tipo de actuação adoptada a empresa recorre a doações materiais e recursos financeiros para a efectivação de suas acções sociais.

Como outro tipo de actuação apóia projectos desenvolvidos por grupos ou entidades de comunidade, prestando serviços à comunidade utilizando *know how* próprio da empresa. Adopta a criação de programa social ou projecto social desenvolvido pela própria empresa para intervenção na comunidade e programa social desenvolvido por órgãos públicos.

Da sua actuação e das acções direccionadas a comunidade a empresa *Maragra Açúcar* percebe muitos resultados positivos. Um dos entrevistados da empresa (*Oficial de ligação da empresa com a comunidade*) relata alguns desses resultados positivos percebidos pela empresa, pelo que destaca que a actuação da empresa junto à comunidade na qual opera, como é o caso da *comunidade do posto administrativo de Maciana*, ajudou a melhorar as condições de vida das pessoas daquela comunidade, resolvendo e minimizando os problemas sociais da comunidade.

O entrevistado argumenta ainda que ajudou a melhorar a relação da empresa com a comunidade o que trouxe satisfação tanto para a empresa assim como para os membros da comunidade impulsionando a empresa para um maior estímulo e envolvimento em acções sociais de melhoria das condições de vida da comunidade, e contribuiu ainda para gerar uma boa imagem da empresa *Maragra Açúcar* junto à comunidade, aspecto que é ressaltado na visão estratégica da empresa.

É importante ressaltar que a visão da empresa quanto aos resultados percebidos é também partilhada pela comunidade local. Um dos entrevistados que é o líder comunitário da comunidade de *Maciana* (chefe do posto administrativo/representante da comunidade) relata que desde que a empresa existe e actua na área social em prol do desenvolvimento da comunidade, ela tem-se esforçado no sentido de satisfazer as necessidades das populações procurando gerar valor e riqueza de forma a estimular o bem-estar da comunidade em que opera.

O líder comunitário argumenta que a comunidade percebe esse esforço e têm vindo a verificar mudanças no seio da comunidade, mudanças essas geradas pelas acções sociais desencadeadas pela empresa como resposta perante os problemas sociais percebidos pela empresa e que assolam a respectiva comunidade. Argumenta ainda que há necessidades sociais prementes que na sua maioria são identificadas pela empresa nesta comunidade, a empresa traz sugestões e tem a ousadia de aproveitar a oportunidade de utilização do produto ou serviço da empresa para minimizar tais necessidades sociais. Segundo este líder comunitário, a comunidade do posto administrativo de *Maciana* olha para a empresa *Maragra Açúcar* como uma empresa bem vinda na comunidade, sem a qual as populações teriam dificuldades de sobreviver diante de tantos problemas sociais que enfrentam no dia a dia.

Um dos representantes da empresa (*sector de ligação Empresa/Comunidade*) argumenta que a *Maragra Açúcar* fortalece o marketing interno por forma a ganhar admiração do

seu público interno. A empresa tem vindo a observar uma maior capacidade de recrutar e manter talentos, o aumento da produtividade no trabalho, maior motivação, auto-estima e orgulho dos funcionários. Argumenta que a empresa acredita que estes aspectos quando bem gerenciados aprimoram o ambiente de trabalho determinando a melhoria significativa da qualidade de vida no trabalho, e aprimoram o relacionamento da empresa com seus diversos públicos.

A empresa, no seu agir socialmente responsável, percebe que tem oportunidade de assumir o seu papel de intervenção em conjunto com os demais sectores económicos, e encontra-se acometida a participar no alcance de objectivos imprescindíveis ao desenvolvimento social.

A comunidade do posto administrativo de Maciana, na qual está inserida a empresa, percebe cada vez mais que para minimização de carências sociais há toda uma necessidade de interagir quer com o poder público, assim como com o poder privado de forma a haver uma maior articulação.

4.6 Investimento social realizado

Do ano de 2000 a 2006 estima-se que a empresa Maragra Açúcar investiu em acções de responsabilidade social para a comunidade do posto administrativo de Maciana um total de cerca de 505.800 dólares americanos (ver Anexo B).

Do investimento social total realizado cerca de 400.000 dólares foram investidos na área de *Infra-Estruturas Comunitárias* (que inclui infra-estruturas de educação e saúde, habitação local, água potável e electricidade). Na área de *Formação e Emprego* foram canalizados do total do investimento cerca de 40.000 dólares, e os restantes 65.800 dólares foram aplicados noutras áreas de actuação (como cultura e desporto, saúde e meio ambiente, agricultura e assistência social).

Do exposto acima verifica-se que a área de infra-estrutura comunitária é prioritária e consome maior parte do investimento social realizado, cerca de 79%, contra 8% da área de formação e emprego e 13% noutras área de actuação mencionadas (ver Anexo B).

4.7 Incentivos a acções sociais em benefício à Comunidade

Apesar da empresa perceber resultados positivos quanto ao agir socialmente responsável levado a cabo através de acções sociais concretas de impacto no desenvolvimento da comunidade, percebe-se algumas dificuldades sem as quais a empresa poderia se envolver ainda mais em acções sociais, uma vez que o desejo da empresa é ampliar cada vez mais sua actuação. Um dos entrevistados da empresa (*sector de ligação Empresa/Comunidade*) quando perguntado que factores dificultam um maior envolvimento da empresa em acções sociais apontou os seguintes:

- A dificuldade para mobilizar recursos financeiros da empresa para acções sociais. Isto significa que a empresa apesar de ter recursos e competências que possa empregar na realização bem sucedida de suas acções ela tem as suas limitações quanto aos montantes a desembolsar, pois ela não existe apenas para realizar acções de carácter social;

- A realização de acções sociais que envolvam parceria com entidade pública e a sociedade civil. Apesar de haver maior campo para realização de acções sociais que envolvam parceria com entidades da comunidade alguns parceiros não cumprem com suas responsabilidades o que reduz a celeridade do processo de intervenção na área social;

- A existência de poucos projectos sociais e de baixa qualidade apresentados pela comunidade que muitas das vezes não tem merecido o devido financiamento por parte da empresa já que possui critérios definidos de selecção de projectos.

Diante do exposto, o entrevistado mostra alguns subsídios que podem estimular a empresa para um maior envolvimento em ações de responsabilidade social e destaca de entre os vários possíveis:

- A necessidade de haver um mecanismo de divulgação que possa dar visibilidade as ações sociais da empresa;
- Projectos sociais bem sucedidos de outras empresas que pudessem servir de experiência para empresa ou que fossem um modelo a seguir;
- Uma melhor visão sobre como a acção social da empresa influencia sua imagem junto à sociedade no geral.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Verificação de Hipóteses

Com relação às hipóteses do trabalho nota-se que foi confirmada a primeira hipótese. Esta hipótese faz menção à parte do orçamento anual da empresa canalizada para acções de responsabilidade social. Junto à empresa foi obtida informação relativa ao investimento social realizado para o período de 2000 a 2006 (ver anexo B).

Em relação à segunda hipótese esta foi confirmada. Esta hipótese faz menção as acções de responsabilidade social levadas a cabo pela empresa como sendo resposta, em parte, aos problemas da comunidade e contribuindo para o desenvolvimento comunitário. Observou-se no desenrolar do trabalho que a empresa tem percepção dos problemas sociais que afligem a comunidade.

Das várias atitudes que a empresa adopta ela faz uma auscultação junto às comunidades sobre os problemas sociais e como forma de minimizar essas carências há acções levadas a cabo pela empresa com particular investimento social realizado.

Este investimento social realizado nas áreas destacadas de actuação da empresa tem impacto positivo no desenvolvimento da comunidade, sendo que contribui para o melhoramento do padrão de vida da comunidade.

A terceira hipótese também foi confirmada, e esta diz respeito à imagem empresarial formada pela comunidade tendo em conta o desenvolvimento comunitário proporcionado pela empresa. Os entrevistados ao nível da empresa e na comunidade relataram sem receios que há uma boa imagem formada da empresa *Maragra Açúcar*, vista como participante no processo de desenvolvimento e mudança da condição social dos populares da comunidade.

5.2 Conclusões Gerais

Como conclusões gerais do trabalho tem-se que a responsabilidade social é uma das ferramentas principais utilizadas para atender a participação das empresas no desenvolvimento comunitário e, por conseguinte a obtenção de um reconhecimento social. Esta responsabilidade social representa um modelo de envolvimento social que procura o resgate das necessidades e carências sociais, levando as empresas a conjugar o seu desempenho económico as causas sociais visando o melhoramento das condições de vida da comunidade e elevação do padrão social.

O desenvolvimento da responsabilidade social com foco no desenvolvimento da comunidade tem diversos caminhos, mas um único sentido, o de que para assumir uma responsabilidade dessas, é preciso que o conceito da responsabilidade social como uma atitude de transformação da comunidade, gerando influência e mudança social, esteja na consciência da empresa e seja o reflexo do desejo das empresas em participar activamente na transformação social.

Numa visão mais geral a empresa *Maragra Açúcar* entende que a responsabilidade social existe na medida em que a empresa presta serviços á comunidade em que está inserida e, como tal, ela é responsável pelo desenvolvimento social e bem-estar desta comunidade. No seu agir socialmente responsável a empresa procura adocicar a vida das populações da comunidade, actuando e contribuindo para geração de riqueza e valor e melhorando as condições de vida da comunidade.

A necessidade de uma participação empresarial activa em acções sociais em benefício da comunidade é uma idéia claramente consolidada na *Maragra Açúcar*. A empresa tem consolidado a compreensão sobre a necessidade do seu engajamento em acções sociais e uma consciência amadurecida sobre o significado da responsabilidade social.

A empresa tem disposição de actuar socialmente e tem exercitado o seu envolvimento nesta área, com uma visão sobre a articulação entre o desenvolvimento da actividade comercial e a acção social.

A empresa *Maragra Açúcar* tem um forte posicionamento frente à responsabilidade social e desenvolvimento comunitário, e revela-se um forte compromisso social da empresa para com a comunidade local onde está inserida. Este propósito faz parte da consciência da empresa, sobretudo para manter o negócio da empresa e tudo que está em sua volta, e no agir socialmente responsável a empresa internaliza essa necessidade e tem o poder de acção para transformar a realidade.

A *Maragra Açúcar* é uma empresa socialmente responsável e a sua estratégia de responsabilidade social assenta no *agir socialmente responsável*, sobre o lema “corações e mentes”, com realização de investimento social privado particularmente para a comunidade na qual desenvolve sua actividade comercial, o que traz a noção de boa imagem empresarial junto a essa comunidade.

Os dois objectivos gerais traçados no trabalho foram alcançados, visto que o trabalho relata em que medida a empresa contribui para na promoção do desenvolvimento da comunidade e as razões que justificam o enveredamento por esse caminho.

Os objectivos específicos traçados também foram alcançados. Da informação recolhida na empresa foi possível analisar a política de responsabilidade social da empresa, avaliar o impacto de suas acções no desenvolvimento humano da comunidade, o sentimento e as atitudes dos diferentes actores sociais, e também avaliar os ganhos económicos e sociais.

5.3 Recomendações

Os resultados e conclusões da pesquisa condicionam ao esboço de algumas recomendações gerais e específicas:

▪ **Recomendações Gerais:**

As empresas devem ser estimuladas a desenvolver uma reflexão mais profunda e abrangente sobre o significado e extensão da sua responsabilidade social, sobretudo com foco no desenvolvimento comunitário, buscando uma compreensão da empresa como entidade de talentos e recursos de amplo valor social;

As empresas devem ser conscientizadas de que a responsabilidade social não seja praticada pelo modismo, pela conveniência social, mas sim de que elas possuem um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa e humana, com compromisso de integração e de participação social, devendo envolver seus recursos humanos e empregar suas competências internas em benefício da comunidade de forma a encontrar oportunidade para estimular o seu protagonismo social conferindo um significado mais profundo à sua própria existência na sociedade;

Deve-se sensibilizar o envolvimento de pequenas e médias empresas (PMEs) para prática da responsabilidade social com foco no desenvolvimento comunitário disseminando-se esta temática para um segmento mais amplo de empresas mapeando-se possibilidades e eventuais parceria entre as empresas, as entidades sociais e o poder público.

▪ **Recomendações Específicas:**

Recomenda-se à empresa *Maragra Açúcar* a orientação para uma ampliação das parcerias como instrumento de acção social. Uma colaboração mais efectiva da empresa com o poder público, entidades sociais e com outras organizações da sociedade civil,

especialmente as ONGs, poderá potencializar muito a quantidade, a qualidade e os efeitos das acções empreendidas;

Recomenda-se a empresa *Maragra Açúcar* para que sensibilize os seus parceiros para uma maior responsabilidade no acto de emprego das suas competências para realização de acções sociais junto com a empresa de forma a alcançar os objectivos propostos e resultados aplausíveis e sustentáveis;

Recomenda-se a empresa para que tenha um *Balanço Social*¹³. O *Balanço Social* possui uma função estratégica para empresas, principalmente empresas como a *Maragra Açúcar* que possui programas, projectos e planos sociais. A existência de um *Balanço Social* pode ser comparado a uma ponte que liga a estrutura empresarial às estruturas da comunidade estabelecendo uma comunicação que é alimentada por informações oriundas da responsabilidade social da empresa. Permite acompanhar os resultados e tendências económica e social da empresa e a sua difusão revela aspectos encobertos da cultura da empresa e qualifica as iniciativas orientadas a responder as carências sociais mostrando a disponibilidade da empresa para com a comunidade.

¹³ Gonçalves (2000) define o *Balanço social* “como sendo um documento que reúne um conjunto de informações sobre as actividades da empresa orientado para melhor gerência de recursos humanos e naturais e das relações com o público externo da empresa”.

6. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, G.S; FONTES FILHO, J.R; MARTINS,H (2000). Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais. In ENAMPAD, Florianópolis.

AMARO, Roque (1998). O conceito de desenvolvimento local no quadro da revisão do conceito de desenvolvimento: *Reflexões e pistas para desenvolvimento local*. Messejana: ESDIME.

ANDER-EGG, Ezequiel (1982). Metodologia e prática de Desenvolvimento da Comunidade. México: EL Alenco.

BORGER, Fernanda Gabriela (2001). Responsabilidade Social: *Efeitos de actuação Social na dinâmica empresarial*. São Paulo.

DAFT, Richard. L (1999). Administração de Empresas. Rio de Janeiro: LTC.

DIÉGUEZ, Alberto José; GUARDIOLA, Paloma (2000). O local. Uma unidade de organização, planificação e intervenção social comunitária.

DONELLY, J. H; GIBSON, J.L; IVANCEVICH, J.M (2000). Administração e Princípios de Gestão empresarial. 10. ed. Portugal: McGraw-Hill.

FROES, César; MELO NETO, Francisco Paulo de (2001). Gestão de Responsabilidade Social Corporativa: *Da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

FROES, César; MELO NETO, Francisco Paulo de (2002). Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: *Administração do Terceiro Sector*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

GIL, António Carlos (1989). Como elaborar Projectos de Pesquisa. São Paulo: ATLAS.
GONÇALVES, Lima (2000). Balanço Social da Empresa na América Latina. São Paulo: Pioneira.

GRAJEW, Oded (2001). Evolução e Perspectivas da Responsabilidade Social. *Jornal Valor Económico*, edição nº 301 de 12/ 07/2001.

GRAJEW, Oded (2005). Filantropia e Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.filantropia.org/artigos/odedgrajew.htm>>. Acesso em 15 dez.2006.

GUEDES, Rita de Cássia (2000). Responsabilidade social e cidadania empresarial: *Conceitos estratégicos para as empresas face à globalização*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). São Paulo: PUC/SP.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÓMICA APLICADA -IPEA. Pesquisa de acção Social das empresas. Disponível em < <http://www.ipea.gov.br/social>>. Acesso em: 07 ago.2006.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em <<http://www.ethos.org.br/social>>. Acesso em: 12 ago.2000.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Investimentos socialmente responsáveis não só para activistas. Disponível em

<http://www.ethos.org.br/pri/open/sala_imprensa/dezembro.asp>. Acesso em: 18 ago.2006.

MADEIRA, T.F. Leite; CASTRO, Érika de (2000). Metodologias e práticas de Desenvolvimento Comunitário: *Desenvolvimento Comunitário e Gênero*.

MARTINS, Gilberto de Andrade (2000). Manual de elaboração de Monografias e dissertações. 2.ed. São Paulo: Atlas S.A.

MASCARENHAS, Nogueiras (1996). Projectos estruturas sociais e desenvolvimento. Lisboa: APS - Fragmentas.

MEDEIROS, João Bosco; ANDRADE, Maria Margarida de (2001). Manual de elaboração de referências Bibliográficas: *Exemplos e comentários*. São Paulo: Atlas

MICHELI et al (1997). A ética nas empresas Portuguesas, Lisboa.

MONTANA, Patrick. j; CHARNOV, Bruce. H (1998). Administração. São Paulo: Saraiva.

PARPA II (2005-2009) Plano de Acção para Redução da Pobreza Absoluta –

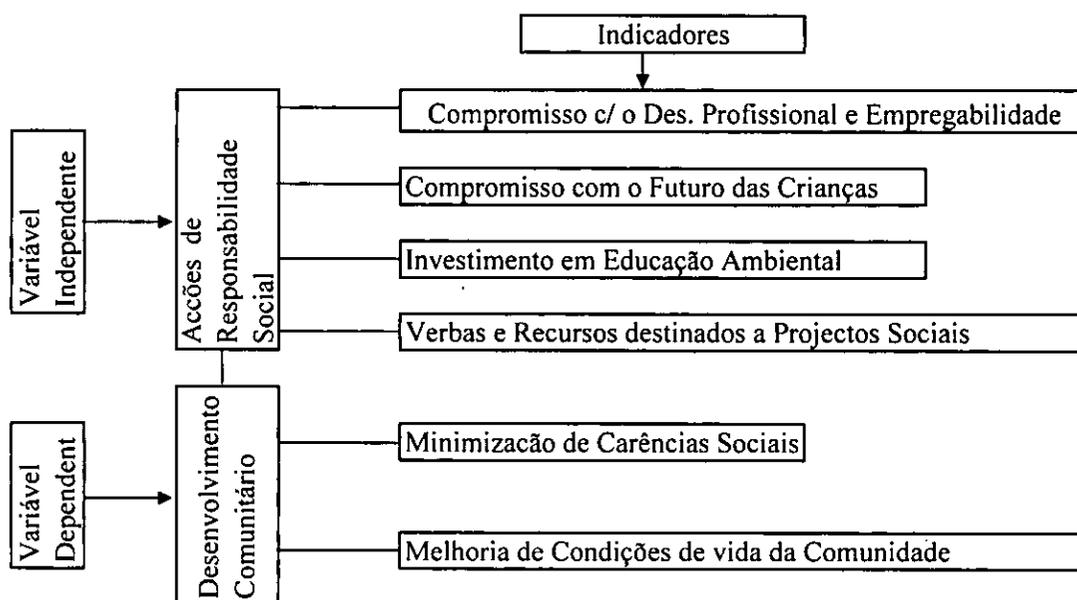
QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (1992). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva.

STRENG, Peter (2005). Política e Procedimentos da Maragra nas relações com a Comunidade

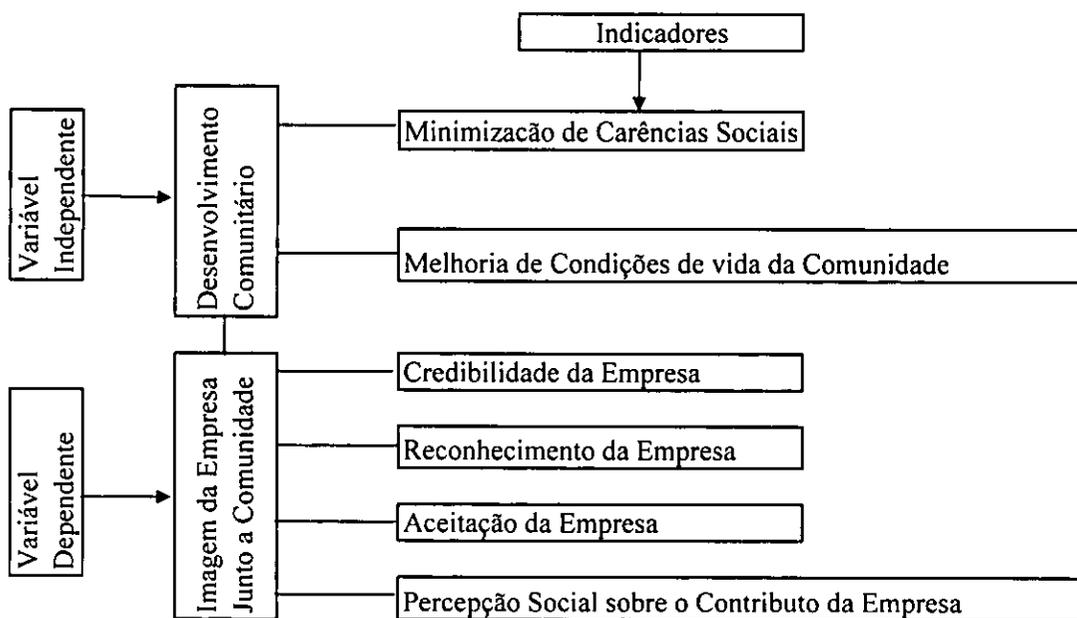
ANEXOS

ANEXO A : MODELO DE ANÁLISE

PARA SEGUNDA HIPÓTESE



PARA TERCEIRA HIPÓTESE



ANEXO B: INVESTIMENTO SOCIAL REALIZADO

Tabela 1: Tabela sobre investimento social realizado de 2000 a 2006 (valores em dólares)

Áreas de actuação	Investimento Social	% por Área
Infra-estrutura Comunitária (Educação, Saúde, Habitação, Água Potável e Electricidade)	400.000	79%
Formação e Emprego	40.000	8%
Outras Áreas (Saúde e Meio Ambiente, Cultura e Desporto, Agricultura e Assistência Social)	65.800	13%
Total:	505.800	100%

Fonte: Adaptado a partir da informação recolhida na empresa em estudo (Maragra Açúcar).

ANEXO C: MODELO DO QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

- a. Nome da Empresa: -----
b. Actividade: -----
c. Nome e Cargo do Respondente: -----

As questões presentes no Questionário a apresentar junto à empresa em estudo visam o fornecimento de informação relevante para a elaboração de trabalho de fim de Curso, sobre o tema “*Responsabilidade Social e Desenvolvimento Comunitário: Um olhar apartir da Maragra Açúcar, SARL (2000-2006)*”. Sendo para fins meramente académicos, agradece-se a vossa colaboração respondendo as questões abaixo.

As perguntas abaixo são compostas de respostas binárias (sim/não) e no formato de múltipla escolha (sendo possível assinalar mais de uma opção), caberá ao representante da empresa mencionar o item que mais se aproximar da realidade (marcando um X):

1. Na primeira questão pede-se o perfil da empresa, sobretudo o ano de fundação, o sector de actuação, ramo de actividade e estrutura accionária.-----

2. O que a empresa entende por responsabilidade social e o que entende por desenvolvimento comunitário? Acha que os dois conceitos estão relacionados?-----

3. Dado que a actuação da empresa é de alguma forma em benefício à Comunidade, diga em que medida as acções de responsabilidade social da empresa promovem o desenvolvimento da Comunidade em que está inserida?

4. Das áreas abaixo indicadas assinale as da actuação da empresa junto a Comunidade.

Educação Desporto Meio ambiente Saúde Cultura Outras

Se assinalar *outras* como opção, diga quais são?-----

5. A Empresa possui alguns vectores de intervenção na área social?

Sim Não

6. Se respondeu sim a pergunta 5, diga quais são os vectores de intervenção?

7. Quais são os tipos de actuação adoptadas pela Empresa de apoio a Comunidade?

Doações materiais Recursos financeiros Outros

8. Se assinalou *outros* como resposta na pergunta 7, diga quais são?

9. A Empresa possui uma estratégia ou programa estruturado de Responsabilidade Social?

Sim. Em que consiste?----- Não

10. A Empresa possui alguma fundação ou instituto?

Sim. Qual é o nome?----- Não

11. A Empresa tem percepção dos problemas sociais que enfermam a Comunidade em que está inserida?

Sim Não

12. Se responder sim a pergunta 11, diga quais são tais problemas sociais?

13. Na sua actuação a Empresa tem parcerias com a sociedade civil e/ou com órgãos públicos?

Sim Não

14. Se responder sim a pergunta 13, diga quais são e as acções desenvolvidas?

15. Os recursos financeiros canalizados para acções sociais correspondem a percentagem do orçamento anual da Empresa em cerca de:

Menos de 2% 2% e 5% Mais de 5%

16. Há percepção da gestão socialmente responsável como filosofia da Empresa?

Sim Não

17. Existe um compromisso social da Empresa para com a Comunidade em que está inserida?

Sim Não

18. Em que consiste a política e estratégia da empresa de intervenção na área social?

19. Quais são os ganhos económicos e sociais que a empresa deriva ao enveredar por conduta socialmente responsável?

20. Qual a percepção quanto à imagem que a comunidade tem da Empresa?

Boa Má Razoável

**ANEXO D: ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA O SECTOR DE LIGAÇÃO
EMPRESA/COMUNIDADE (Fundação Maragra) E O SECTOR DO AMBIENTE.**

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

❖ Apresentação

As presentes questões visam o fornecimento de informação relevante para a elaboração de trabalho de fim de Curso, sobre o tema “*Responsabilidade Social e Desenvolvimento Comunitário: Um olhar apartir da Maragra Açúcar, SARL (2000-2006)*”. Sendo para fins meramente académicos, agradece-se a vossa colaboração respondendo as questões.

1. PARA FUNDAÇÃO MARAGRA(FM)

❖ Dados

Nome do Entrevistado:.....

Sector/Cargo na Empresa:.....

❖ Tópicos e Perguntas

- a) Quando foi fundada a Fundação Maragra?
- b) Qual é o objectivo principal da Fundação Maragra?
- c) Que projectos de desenvolvimento Comunitário são levados a cabo através da Fundação Maragra?
- d) Quais têm sido as áreas de actuação e intervenção da Fundação Maragra?
- e) Que actividades específicas em cada área de intervenção tem sido levadas a cabo?
- f) Quais são as áreas prioritárias quanto à intervenção da Fundação Maragra? Porquê?
- g) Dos projectos desenvolvidos quais tem tido sucesso ou fracasso?
- h) Quais as razões que estão por de traz de tal constatação?
- i) Como é feita a intervenção? Recursos financeiros/Materiais?Outros?
- j) Qual é o sentimento dos stakeholders abrangidos pelos projectos desenvolvidos?
- k) Qual é o investimento social realizado pela Maragra Açúcar através da Fundação?

- l) Que factores determinam o funcionamento dos projectos/programas da Fundação Maragra?
- m) Como a Fundação Maragra se articula com o Poder Público, a Sociedade Civil / ONGs?

2. PARA O SECTOR DO AMBIENTE

❖ Dados

Nome do Entrevistado:.....

Sector/Cargo na Empresa:.....

❖ Tópicos e Perguntas

- a) O que a empresa entende por responsabilidade ambiental?
- b) Quais são as práticas de responsabilidade ambiental da empresa?
- c) Quais são os tipos de actuação na área ambiental que a empresa possui?
- d) Que acções específicas são desenvolvidas pela empresa em benefício à Comunidade na área ambiental?

ANEXO E: ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA AUTORIDADES COMUNITÁRIAS

(Líder Comunitário e Chefes dos Bairros)

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

❖ Apresentação

As presentes questões visam o fornecimento de informação relevante para a elaboração de trabalho de fim de Curso, sobre o tema “*Responsabilidade Social e Desenvolvimento Comunitário: Um olhar apartir da Maragra Açúcar, SARL (2000-2006)*”. Sendo para fins meramente académicos, agradece-se a vossa colaboração respondendo as questões.

❖ Dados

Nome do Entrevistado:.....

Ocupação/Actividade:.....

❖ Tópicos / Perguntas

- a) Qual o nome da Comunidade na qual a Empresa Maragra Açúcar está inserida?
- b) Como vê o estágio actual de desenvolvimento desta Comunidade?
- c) Que tipo de problemas sociais são enfrentados pela Comunidade? Haverá alguns que são causados pela Empresa? Quais são tais problemas?
- d) Como você vê o envolvimento da Empresa Maragra Açúcar face aos problemas sociais que assolam a Comunidade?
- e) Acha que a Empresa melhora as condições de vida da Comunidade? Porquê?
- f) Acha que os projectos desenvolvidos pela Empresa abrangem toda Comunidade ou a maioria dos seus membros?
- g) Nas áreas de intervenção da Empresa quais de maior envolvimento da Empresa?
- h) Que tipo de problemas específicos da Comunidade gostaria de vê-los resolvidos pela Empresa?
- i) Numa escala (de 0% a 100%) como classificaria o envolvimento da Empresa no desenvolvimento da Comunidade?
- j) Que imagem a Comunidade tem da Empresa tomando em consideração o comportamento desta na melhoria condições de vida da Comunidade?