

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E
DAS MISSÕES – URI – *CAMPUS* SANTO ÂNGELO – RS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

ANDERSON SPOHR DE ANDRADE

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM ESCOLAS DE SAMBA: UM MODELO DE
INTEGRAÇÃO PARA A ACADÊMICOS DO IMPROVIZO**

**SANTO ÂNGELO, RS
2014**

ANDERSON SPOHR DE ANDRADE

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM ESCOLAS DE SAMBA: UM MODELO DE
INTEGRAÇÃO PARA A ACADÊMICOS DO IMPROVIZO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientadora: Prof^a. Ms. Helenice Rodrigues Reis

Co-orientador: Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff

SANTO ÂNGELO, RS
2014

A553r Andrade, Anderson Spohr de
Responsabilidade social em escolas de samba : um modelo
de integração para a Acadêmicos do Improvizo / Anderson
Spohr de Andrade. – Santo Ângelo : URI, 2014.
175 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional
Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo
Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica
de Organizações, 2014.

1. Responsabilidade social 2. Escolas de samba 3.
Benchmarking I. Título.

CDU: 65.012.2

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

ANDERSON SPOHR DE ANDRADE

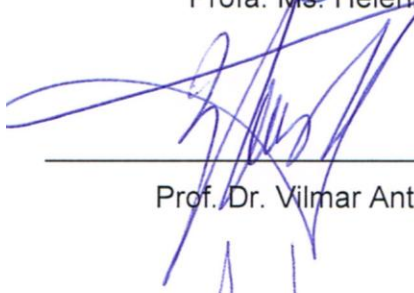
A ALEGRIA DO POVO NA RUA DE NOVO: RESPONSABILIDADE SOCIAL EM
ESCOLAS DE SAMBA VISANDO UM MODELO DE INTEGRAÇÃO PARA A
ESCOLA DE SAMBA ACADÊMICOS DO IMPROVIZO

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

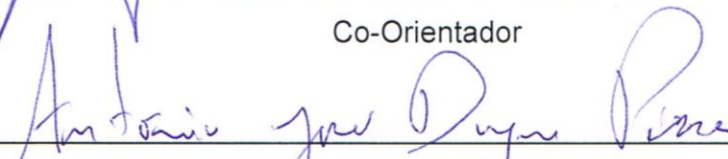
Banca Examinadora:



Prof.a Ms. Helenice Rodrigues Reis, Mestre em Administração
Orientadora/Presidente



Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Co-Orientador



Prof. Dr. Antônio José Duque Pirra, Doutor em Ciências Agrárias e Agrônômicas
Examinador Externo



Prof. Dr. Edio Polacinski, Doutor em Engenharia de Produção
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 11 de agosto de 2014.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus familiares, amigos, professores, colegas e a todos integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, os quais sempre estiveram comigo em todos os momentos, desde o início desta caminhada, estiveram presentes nos momentos de alegria e, também, nos de dificuldades. E, apesar dos obstáculos, esta caminhada vem sendo vencida, através de muito esforço e determinação, para a concretização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Ao terminar o Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações tem-se a certeza de que mais uma etapa na direção do aperfeiçoamento pessoal e profissional chega ao fim.

Durante esta caminhada, a vida acadêmica exigiu momentos de extrema dedicação e persistência, além de incansáveis horas de estudo. Contudo, o resultado evidencia a satisfação do desejo realizado, o aprofundamento intelectual e a maturação profissional, que foram gradativamente sendo conquistados por meio do esforço próprio, mas, sobretudo, a partir da contribuição de inúmeras pessoas que merecem meus sinceros agradecimentos.

À minha família, pelo amor incondicional de todos os dias. A união que dá forças para transpor limites e seguir em frente, com a certeza da proximidade, da presença constante, contínua, do caminhar juntos.

À Coordenação do Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo, RS.

À Professora Ms. Helenice Rodrigues Reis, orientadora deste trabalho, por partilhar constantemente seus conhecimentos e sua reconhecida experiência profissional.

Ao Professor Dr. Vilmar Antonio Boff, pela coorientação e colaborações determinantes para a execução desta pesquisa.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica das Organizações da URI, que compartilharam direta ou indiretamente, dessa fase de aprimoramento do saber, tornando-a mais construtiva, agradável.

Aos dirigentes e integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, por contribuírem com a pesquisa empírica na realização do estudo empreendido em suas dependências, proporcionando o acesso a dados e documentos da entidade, bem como respondendo ao questionário de pesquisa proposto.

A todos os colaboradores da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, pelo interesse incondicional e generosidade inigualável, que tão bem souberam compreender e respeitar minha trajetória.

À Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, *campus* de Santo Ângelo, ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica das Organizações, ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas e seus integrantes.

Epígrafe

Escolas de Samba desenvolvidas a partir de agremiações expandiram suas atribuições e atravessaram o século XX transformando-se em grandes organizações. Estas Escolas desenvolvem programas e projetos apoiados em parceiros – empresas, organismos não governamentais, o próprio Estado e a Sociedade Civil – voltados para os setores populares, da integração social e da inclusão dos setores desfavorecidos, atendem as carências das comunidades onde se acham vinculadas. Nesse novo contexto, as Escolas de Samba ao percorrerem uma trajetória ascendente no campo das políticas sociais, estendem suas atividades para além do Carnaval e, podem ser tomadas como referência para a construção de sujeitos sociais.

(Maria Alice Rezende, 2002).

RESUMO

A presente dissertação tem como tema Responsabilidade Social em Escolas de Samba: Um Modelo de Integração para a Acadêmicos do Improvizo. A responsabilidade social e a utilização das dimensões e indicadores desta prática como forma de avaliar as ações sociais desenvolvidas por Escolas de Samba é uma prática que demanda um modelo de integração. O objetivo é desenvolver uma investigação sobre a responsabilidade social como estratégia de gestão em escola de samba na cidade de Santo Ângelo, tendo em vista a apresentação de um modelo de integração social para as organizações desse setor. A metodologia é a investigação exploratória, realizada por meio de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, através de pesquisa de campo, realizada no período de abril e maio de 2014, com uma amostra de 66 integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo da cidade de Santo Ângelo, Rio Grande do Sul. A responsabilidade social como instrumento da gestão empresarial é objeto de atenção das organizações, possibilitando o acompanhamento da gestão da responsabilidade social dos diversos públicos envolvidos, por meio do diálogo engajado e um relacionamento ético e transparente. Como ferramentas de gestão empresarial, uma demanda recorrente das empresas tem sido pelo estabelecimento da comparabilidade. Aliada ao marketing a responsabilidade social empresarial (RSE) tornou-se um fator de competitividade para as organizações, facilitando os processos de gestão socialmente responsável das empresas e ampliando os resultados de suas ações por meio da aplicação das técnicas do *benchmarking*. Isso inclui a análise dos danos sociais e ambientais, riscos pessoais e coletivos, promoção da inclusão social e participação no desenvolvimento da comunidade. Essas iniciativas são diferenciais. No desenvolvimento do trabalho o pesquisador, como coordenador da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo deu ênfase à construção de um modelo de integração da RSE às práticas da Escola. Para tanto, partiu da investigação junto aos integrantes da Acadêmicos do Improvizo, pautada nas dimensões da responsabilidade social (ambientais, sociais, econômicas, dos *stakeholders* e do voluntariado) e na aplicação do *benchmarking* (interno, competitivo e funcional), para identificar as percepções dos integrantes da Escola e as ações de RSE das Escolas de Samba locais e do Rio de Janeiro envolvidas. Os resultados do diagnóstico, no *benchmarking interno* possibilitaram o estabelecimento de comparabilidade entre o que a Acadêmicos do Improvizo diagnosticou, implementou e relatou no período de 2011-2014, com a execução das ações de RSE das Escolas de Samba locais. As ações demandaram o *benchmarking competitivo* às Escolas de Samba Unidos da Zona Sul e Grande Pippi, que empregam práticas da RSE superiores e podem ser alinhadas com as estratégias de melhoria da Acadêmicos do Improvizo, criando um diferencial competitivo. O *benchmarking funcional* foi aplicado às escolas de samba cariocas, Beija-Flor de Nilópolis e Estação Primeira de Mangueira, detentoras das melhores práticas nas ações de RSE. As conclusões apontam que grandes Escolas de Samba do país, como a Beija-Flor e a Mangueira, representam oportunidades de mudanças para a Acadêmicos do Improvizo, pelas ações sociais de RSE que desenvolvem, por meio de projetos sociais nas comunidades de inserção e entorno.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social, Escolas de Samba, *Benchmarking* Modelo de Integração, Comunidade.

ABSTRACT

This dissertation is themed Social Responsibility in Samba Schools: A Model for the Integration of Academic Improvizo. Social responsibility and the use of indicators and dimensions of this practice as a way to evaluate social actions developed by the Samba Schools is a practice that requires an integration model. The goal is to develop a research on social responsibility as a management strategy samba school in Santo Angelo, in order to present a model of social integration for these sector organizations. The methodology is exploratory research, conducted through literature, documentary research and case study, through field research conducted between April and May 2014, with a sample of 66 members of the Samba School Scholars of the Improvizo city of Santo Angelo, Rio Grande do Sul. Corporate social responsibility as an instrument of business management is the object of attention of organizations, enabling the monitoring of the management of social responsibility of the various stakeholders involved, engaged through dialogue and an ethical and transparent relationship. As business management tools, a recurring demand from companies has been the establishment of comparability. Coupled with marketing corporate social responsibility (CSR) has become a competitive factor for organizations, facilitating management processes socially responsible business and expanding the results of their actions through the application of benchmarking techniques. This includes the analysis of social and environmental damage, personal and collective risks, promoting social inclusion and participation in community development. These initiatives are differential. Development work the researcher, as coordinator of the Academic School of Samba Improvizo emphasized the construction of a model of integration of CSR practices at the school. To this end, the research started with the members of the Academic Improvizo, based on the dimensions of social responsibility (environmental, social, economic, stakeholder and volunteering) and application of benchmarking (internal, competitive, functional), to identify the perceptions members of the School and the CSR actions of Samba Schools and the local Rio de Janeiro involved. The results of the diagnosis, internal benchmarking enabled the establishment of comparability between the Scholars of Improvizo diagnosed, implemented and reported in the 2011-2014 period, with the implementation of CSR actions of Samba Schools sites. Actions demanded the competitive benchmarking the Samba Schools of South Zone States and Great Pippi, employing practices of CSR and higher can be aligned with the strategies of improving the Academic Improvizo, creating a competitive advantage. Functional benchmarking was applied to the Rio samba schools, Beija-Flor de Nilopolis and Mangueira, having the best practices in CSR actions. The findings indicate that large Samba Schools of the country like Beija-Flor and Mangueira represent opportunities for change for the Academic Improvizo by social CSR actions that develop through social projects in the communities of insertion and surrounding.

Key words: Social Responsibility, Samba Schools, Benchmarking Template Integration, Community.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- AA 1000 - Accountability 1000
- CF - Constituição da República Federal do Brasil de 1988
- CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
- ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente
- EUA - Estados Unidos da América do Norte
- GRI - *Global Reporting Initiative*
- IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICE - Instituto de Cidadania Empresarial
- INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
- LBA - Legião Brasileira de Assistência
- NBR - Normas Brasileiras
- NRs - Normas Regulamentadoras
- OIT - Organização Internacional do Trabalho
- RGS - Rio Grande do Sul
- RIOTOUR – Empresa de Turismo do Rio de Janeiro
- RS - Responsabilidade Social
- RSE - Responsabilidade Social Empresarial
- RSC - Responsabilidade Social Corporativa
- SA 8000 - Social Accountability
- SENAI - Serviço Social de Aprendizagem Industrial
- SESI - Serviço Social de Indústria
- SESC - Serviço Social do Comércio

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução de conceitos de RSE e sustentabilidade.....	25
Figura 2: Pirâmide/Tipos de responsabilidade social.....	31
Figura 3: Abordagens da responsabilidade social.....	32
Figura 4: O processo formal de 10 passos do <i>benchmarking</i>	67
Figura 5: As cinco fases do processo de <i>benchmarking</i>	68
Figura 6: O processo do <i>benchmarking</i>	69
Figura 7: O que submeter ao <i>benchmarking</i>	70
Figura 8: Com quem fazer o <i>benchmarking</i>	71
Figura 9: Por que fazer <i>benchmarking</i>	72
Figura 10: Matriz SWOT.....	120
Figura 11: Fluxograma do modelo proposto.....	138
Figura 12: Modelo de integração social entre escola de samba e comunidade.....	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estágios de institucionalização e dimensões comparativas.....	37
Quadro 2: Os dez princípios do Pacto Global.....	49
Quadro 3: Contribuições do GRI para os diversos atores.....	50
Quadro 4: Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.....	52
Quadro 5: Informações relevantes ao exercício da cidadania empresarial.....	53
Quadro 6: Diferenças entre a metodologia QSS e BenchmarkIndex.....	73
Quadro 7: Pressuposto para Integração RSC e comunidade.....	79
Quadro 8: Modelos de Responsabilidade Social Corporativa.....	88
Quadro 9: Modelo de RSC de Ashley et al. (2005).....	89
Quadro 10: Modelo Ethos de Responsabilidade Social.....	90
Quadro 11: Cálculo da amostra.....	95
Quadro 12: Forças da Escola.....	116
Quadro 13: Fraquezas da Escola.....	116
Quadro 14: (Apêndice D)	
Quadro 15: Oportunidades e ameaças existentes no mercado.....	117
Quadro 16: Ações de responsabilidade social da Estação Primeira de Mangueira.....	118
Quadro 17: Ações de responsabilidade social da Beija-Flor de Nilópolis.....	119

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ações de RS no contexto municipal.....	104
Gráfico 2: Percepção individual de riscos.....	105
Gráfico 3: Riscos percebidos.....	105
Gráfico 4: Ações da Escola para o enfrentamento do cenário de risco social...	106
Gráfico 5: Possibilidade da Escola assumir compromissos junto a grupos de desfavorecidos.....	108
Gráfico 6: Forma de atuação da Escola no âmbito da responsabilidade social.	109
Gráfico 7: Oportunidades de formação.....	109
Gráfico 8: Participação da Escola em outras iniciativas locais e regionais.....	110
Gráfico 9: Percepção de incentivos da Escola à participação em atividades da comunidade local.....	110
Gráfico 10: Área de atuação incentivada pela Escola.....	111
Gráfico 11: Área que interessa trabalhar – Público Externo.....	112

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A: Termo de Consentimento Livre Esclarecido.....	161
Apêndice B: Instrumento de Pesquisa de Campo.....	162
Apêndice C: Tabelas demonstrativas de resultados.....	167
Apêndice D: Quadro Comparativo – Concorrentes.....	174

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
1.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	19
1.1.1 Abordagem conceitual, ética e em princípios e valores.....	19
1.1.2 Responsabilidade social na cultura moderna.....	33
1.1.3 Práticas de governança comunitária e voluntariado empresarial.....	36
1.1.4 Mensuração da segurança dos colaboradores – Estratégias.....	44
1.2 BENCHMARKING.....	65
1.2.1 Benchmarking – definições, tipos, níveis de enfoque.....	65
1.2.2 O processo de Benchmarking.....	66
1.2.3 A finalidade do Benchmarking.....	68
1.2.4 Aplicação do Benchmarking e avaliação do desempenho.....	69
1.3 MODELOS DE INTEGRAÇÃO SOCIAL EMPRESARIAL.....	74
1.3.1 Integração – conceito, pressupostos e construção de metodologia.....	75
1.3.2 Integração entre escolas de samba e comunidades.....	79
1.3.3 Os modelos de responsabilidade social corporativa.....	86
2 METODOLOGIA.....	92
2.1 UNIVERSO A AMOSTRA.....	94
2.2 COLETA DE DADOS.....	95
2.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	95
2.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO.....	97
3 RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DA ESCOLA DE SAMBA ACADÊMICOS DE IMPROVIZO.....	98
3.1 A ESCOLA.....	98
3.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL NA ACADÊMICOS DO IMPROVIZO.....	99
3.2.1 Aplicação do Benchmarking.....	99
3.3 OS RESULTADOS: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	122
3.3.1 Níveis de performance da escola.....	127
3.3.2 Riscos de participação no projeto.....	128
3.3.3 Relevância da escola na comunidade de Santo Ângelo.....	128
3.4 DISCUSSÃO.....	129
3.5 PRODUTO: MODELO DE INTEGRAÇÃO SOCIAL ENTRE ESCOLA DE SAMBA E COMUNIDADE.....	135
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	145
REFERÊNCIAS.....	147
APÊNDICES.....	161

INTRODUÇÃO

Na atualidade tem-se uma visão do carnaval como sendo um evento de desperdício de dinheiro público, folia e algazarra, ocasionando assim, uma imagem de desorganização e futilidade. Porém, não é dessa forma que se deve ver e pensar o mesmo, por isso, busca-se a ótica correta do carnaval e suas instituições, ao abordar o tema, “Responsabilidade Social em Escolas de Samba: Um Modelo de Integração para a Acadêmicos do Improvizo”.

Uma entidade carnavalesca denominada Escola de Samba tem como objetivo apresentar à comunidade uma pesquisa detalhada sobre um tema a ser trabalhado. Este requerer uma pesquisa histórica de fatos, momentos, costumes e pesquisa. Esta pesquisa será realizada por historiadores e pesquisadores. Posteriormente este estudo deve ser desenvolvido, passa-se, então, aos compositores, os quais devem transformar a história em música, seguindo para os artesãos e carnavalescos, os quais devem transformar a pesquisa em alegorias, adereços e carros alegóricos para apresentar o estudo. Há também músicos e dançarinos os quais, tocam e interpretam o tema-enredo. Para que se realize um belo estudo e espetáculo, deve-se contar com costureiras, marceneiros, ferreiros, voluntários e profissionais das mais diversas funções. Percebe-se assim, que uma escola de samba é um universo complexo, onde se trabalha a arte e a cultura, incessantemente, para apresentar à comunidade, que é composta pelos mais diversos profissionais, voluntários ou remunerados.

A perspectiva apresentada por uma Escola de Samba não é só festa, não é apenas cultural. Uma Escola de Samba congrega pessoas e envolve materiais, conhecimentos, organização, planejamento, controle, participação, voluntariado. Daí tomar-se como objeto de estudo, a responsabilidade social.

A Escola de Samba selecionada para estudo foi a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, fundada em 25 de dezembro de 2005, na cidade de Santo Ângelo, por Vinícius Damião Makvitz e um grupo de amigos, vem se sagrando campeã do carnaval na cidade desde 2011.

A Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, na visão de sua diretoria e deste pesquisador evidenciou-se como sendo uma organização cultural, que se utiliza de uma mão de obra, quase em sua totalidade voluntária, fazendo um

trabalho voltado à comunidade. Diante disso, indaga-se sobre a possibilidade da escola promover uma integração social com a comunidade durante o decorrer do ano; e se há interesse da comunidade no desenvolvimento de programas sociais pela mesma, como forma de viabilizar práticas de gestão que correspondam às etapas do processo de *benchmarking*, com vistas ao desenvolvimento de um modelo de inclusão social a ser aplicado às escolas de samba. Estas indagações deram lugar ao tema proposto para estudo: “Responsabilidade Social em Escolas de Samba: Um Modelo de Integração para a Acadêmicos do Improvizo”.

Tendo como propósito que a referida pesquisa alcance sua finalidade e possa ser elaborada com maior eficácia, delimitou-se o tema ao estudo da responsabilidade social em escolas de samba visando à apresentação de um modelo de integração para a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo de Santo Ângelo/RS.

Este trabalho avalia a possibilidade do desenvolvimento de um modelo de integração social para as escolas de samba de Santo Ângelo e região, tendo em vista a falta de envolvimento dessas instituições com a comunidade no decorrer do ano.

As escolas de samba locais, não possuem projetos voltados para o desenvolvimento da comunidade na qual estão inseridas. Este trabalho está voltado às famílias de menor renda e maior risco social, tendo em vista a necessidade das mesmas criarem uma visão de integração e desenvolvimento a partir do trabalho realizado pelas mesmas.

Observa-se que as escolas de samba no município de Santo Ângelo, RS, mais especificamente a escola da amostra, tem seu funcionamento somente nos meses que antecedem o carnaval, utilizando-se de recursos públicos e alguns apoios empresariais. Neste contexto, obriga-se a contratar profissionais para a confecção de seu carnaval, em grande maioria das etapas. Não há projeto voltado para o aperfeiçoamento e aprendizado aos moradores da comunidade a qual esta inserida, tampouco que apresente os possíveis riscos que a participação nas escolas de samba representa para seus colaboradores.

Uma escola de samba como instituição social apresenta riscos e benefícios aos seus integrantes. Uma escola de samba, como uma organização deve estar voltada à realidade do país e da comunidade na qual está inserida, percebendo que todos (as pessoas, a sociedade e, ela própria), devem responder em maior ou

menor grau, pela tentativa de melhoria da mesma, de seu entorno, do meio ambiente, enfim, de tudo que as cerca. Assim, apesar das diversidades, das dificuldades econômicas, dos recursos, culturais, sociais e administrativos, para se manterem em cena, cada vez mais atrativas e em atividade, as escolas de samba precisam se adequar ao contexto-social do tempo e espaço e às dificuldades do mundo moderno.

As escolas de samba não podem ficar alheias à possibilidade de eventos negativos e à percepção de riscos que emergem nas dimensões culturais e sociais, que podem assumir um papel relevante nos processos de identificação dos perigos e ameaças que as rodeiam e sobre quem podem incidir (ADAM; VAN LOON, 2000). Daí a necessidade de ser trabalhada a Responsabilidade Social para que se consiga atingir os objetivos desejados e sensibilizar o maior número possível de colaboradores (LOBO; MARTINS, 2007).

Diante dessa realidade, apresenta-se o problema de pesquisa para o qual se busca resposta: Como promover a integração entre escola de samba e comunidade, num processo que aplique o *benchmarking*, valorize os riscos envolvidos e fomente ações de responsabilidade social?

Acredita-se que o modelo de integração a ser formulado neste trabalho, posteriormente poderá ser utilizado pelas escolas de samba para conhecer as necessidades de sua comunidade e adaptarem-se a sua realidade.

Para responder ao problema de pesquisa, propõe-se como objetivo geral do trabalho: Desenvolver uma investigação sobre a responsabilidade social como estratégia de gestão em uma escola de samba na cidade de Santo Ângelo/RS, tendo em vista a apresentação de um modelo de integração social para a Acadêmicos do Improvizo. E como objetivos específicos: Abordar a responsabilidade social no contexto atual das organizações e as práticas de governança comunitária; diagnosticar a escola de samba de referência na cidade de Santo Ângelo quanto à responsabilidade social; aplicar o *Benchmarking* na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo face às demais escolas de samba do universo de comparação considerado; destacar a relevância social, econômica e cultural da responsabilidade social na comunidade de Santo Ângelo; e apresentar um modelo de integração social para escolas de samba.

Com base nos objetivos e no problema apresentado, pretende-se desenvolver um estudo durante o Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações da

URI, *Campus* de Santo Ângelo, com intuito de apresentar alternativas para a integração social da escola de samba Improvizo e a comunidade local, através de programas de inclusão social, assim demonstrando que a mesma é uma ferramenta importante para a comunidade, pois como tal, possibilita: a percepção dos possíveis riscos sociais que rodeiam as atividades culturais e sociais; a análise das diversas formas de ameaça a que se encontram sujeitos os que dela participam; o combate de alguns males que afligem a sociedade nos dias de hoje (agressividade, discriminação, drogas); o desenvolvimento de habilidades profissionais e a aprendizagem de profissões aos membros da comunidade, retirando os mesmos das ruas, e os afastando das drogas. Sendo assim, a pesquisa apresenta-se como uma oportunidade para a escola, onde esta pode se tornar modelo para as demais escolas de samba que pretendem desenvolver projetos sociais em suas comunidades.

A realização deste trabalho justifica-se, na medida em que a organização da amostra esta inserida na sociedade santo-angelense e possui interesse na realização do mesmo, pois a investigação levada a efeito é de grande valia para a escola de samba da amostra, a Acadêmicos do Improvizo, e também para a sociedade local como um todo. Sendo assim, o presente estudo encerra uma alternativa de integração na comunidade, tendo em vista o mesmo envolver um trabalho de responsabilidade social por parte da escola e de voluntariado dos seus integrantes, que buscam a melhoria da sociedade.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

O conceito é a ferramenta ideal que se encaixa nas coisas pelo lado por onde se pode compreendê-las. Se a dialética do esclarecimento está vinculada a sua relação contraditória com a dominação, é preciso levar o esclarecimento como contribuição aos leitores (ADORNO; HORKHEIMER, 1985). O primeiro passo nessa direção é a abordagem conceitual, ética e em princípios e valores, para penetrar na história (cultura) da responsabilidade social, sua evolução em direção à responsabilidade empresarial e comunitária, às instituições sociais e à segurança dos colaboradores, assim como à formulação de estratégias.

Uma empresa quando começa a se tornar visível econômica e socialmente, também começa a gerar questionamentos, principalmente sobre os impactos de suas práticas de gestão, na condução interna e seus reflexos no ambiente externo. A partir de então, começa a exercer importância “o papel de suas lideranças – na qualificação, capacitação e conhecimento das ferramentas e técnicas associadas” (FERREIRA; AFONSO; BARTHOLO, 2008, p. 21).

Cumpra também esclarecer que “responsabilidade (*Accountability*), que também significa ‘transparência’, refere-se ao dever da organização de engajar-se em um processo de abertura correta, suficiente, propícia e verificável das atividades que podem afetar outros indivíduos” (LANG *et al.*, 2012, p. 3). Uma organização responsável entende seus colaboradores e é responsável por seus atos e aos apelos de todos os envolvidos, no seu contexto de inserção.

A abordagem conceitual, ética e em princípios e valores da temática apresentada a seguir, tem a intenção de mostrar como vem sendo definida e delimitada a responsabilidade social, bem como os conceitos e outros matizes dos posicionamentos que influenciam o discurso do empresariado na contemporaneidade.

1.1.1 Abordagem conceitual, ética e em princípios e valores

A responsabilidade social vem sendo muito difundida na atualidade, mas, na percepção de alguns autores, não está sendo “bem entendida e aplicada na maioria

das empresas” (PEREIRA; OLIVEIRA JÚNIOR, 2009, p. 5). Estes são motivos de preocupação de diversos segmentos da sociedade, entre os quais, o segmento formado pelas Escolas de Samba, principalmente, nas duas últimas décadas (GUIMARÃES, 2008).

A responsabilidade social é como um conjunto de filosofias, políticas, procedimentos e ações de *marketing*, sua intenção primordial é melhorar o bem estar social (CZINKOTA et al., 2001). Nesta visão, a responsabilidade social diz respeito a ações internas das organizações.

Há autores que vão além dessa visão “atrelada ao *marketing*”, ao considerarem a responsabilidade social como um instrumento de gestão de negócios, que permite às empresas “determinarem necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e então proporcionar aos clientes um valor superior de forma que mantenha ou melhore o bem estar do cliente e da sociedade”. Portanto, a responsabilidade social seria representada por ações internas e externas desenvolvidas pelas organizações, capazes de “gerar resultados e benefícios não só para a comunidade (bem estar social), mas, sobretudo para a empresa” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Além desses dois enfoques da responsabilidade social, há na literatura sobre a temática vários conceitos, mas, nem sempre existe clareza sobre os mesmos. O aprofundamento do conceito de responsabilidade social e suas relações com a cultura organizacional apontam para a existência de duas correntes de teóricos conceituais (LEANDRO; REBELO, 2009, p. 17): aqueles que “defendem que as empresas são obrigadas a produzir lucros dentro das mínimas obrigações legais e éticas” (FRIEDMAN, 1977); e aqueles autores que sugerem que as empresas devem considerar “um leque mais alargado de obrigações [...] para com a sociedade” (CARROLL, 1979; LANTOS, 2001).

Friedman (1977) considera que “há apenas uma responsabilidade social dos negócios: usar os recursos e desenvolver atividades que maximizem os lucros dentro das regras do jogo”. Por sua vez, Carroll (1979) e Lantos (2001) acreditam que o sucesso das empresas também deve ser julgado por “critérios não econômicos”.

A empresa que deseja obter sucesso no seu negócio e permanecer no mercado por mais tempo que a concorrência precisa desenvolver uma estratégia em três dimensões: econômica, social e ambiental (ZANONE, 2006). Na mesma

perspectiva e considerando que a questão básica diz respeito à relação empresa e sociedade, as organizações para serem bem sucedidas devem imprimir “as ações de cunho social [...] periodicidade, método e sistematização, para constituir uma verdadeira gestão estratégica de responsabilidade social” (LEANDRO; REBELO, 2009, p. 17).

Essa abordagem conceitual da responsabilidade social permite que se visualize sua relação maior com a empresa como um todo, do que com a estrita área de *marketing*. Para um melhor entendimento dessa relação, é preciso um olhar sobre a evolução do conceito de responsabilidade social no Brasil, onde ela passa por elaborações legais e doutrinárias, com destaque para a Lei nº 6.404/1976, a Constituição Federal de 1988, a Lei 10.097/2000 e, autores como Melo Neto e Froes (2001), Lourenço e Schröder (2003), Bessa (2006), e Borger (2013), entre outros.

A Lei 6.404/1976 (BRASIL, 1976), ao dispor sobre as Sociedades por Ações, determina os direitos e deveres das organizações no Brasil, trazendo em seus arts. 115 a 117 e 153 a 157 disposições sobre a responsabilidade social das empresas:

O acionista deve exercer o direito de voto no interesse da companhia e deve usar o poder de controle com o fim de fazer a companhia realizar o seu objetivo e cumprir sua função social, e têm deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender (LOBO, 2007, p.6).

Essa Lei (Lei 6.404/1976) constitui um marco legal da introdução da responsabilidade social nas organizações, cujos acionistas precisam, a partir dela, desenvolver a consciência e comprometerem-se com sua função social, firmando valores sociais e construindo uma cultura organizacional.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) contém princípios e normas orientadores da conduta socioeconômica e ambiental das empresas, conforme se depreendem dos arts. 1º, 3º, 5º, 170, 185, 186 e 219. Tendo como fundamentos “a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa” (art. 1º), para “a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, a garantia do desenvolvimento nacional, a erradicação da pobreza e a redução das desigualdades sociais e regionais, e a promoção do bem de todos” (art. 3º), “a propriedade atenderá à sua função social” (art. 5º, XXIII), deve observar os seguintes princípios gerais da atividade econômica (art. 170):

I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. Parágrafo único - É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei (BRASIL, 1988).

Além desses dispositivos constitucionais, os arts. 185, parágrafo único, 186 e 219, da Constituição Federal (BRASIL, 1988), estabelecem os critérios para o atendimento da função social da propriedade e desapropriação ante o não atendimento da mesma, destacando-se “a garantia do tratamento especial à propriedade produtiva”, conforme normas fixadas para seu cumprimento (art. 185, parágrafo único), o estabelecimento de critérios e graus de exigência estabelecidos em lei, como o aproveitamento racional e adequado, a utilização adequada dos recursos naturais e preservação do meio ambiente, observância das disposições que regulam as relações de trabalho, exploração que favoreça o bem-estar dos proprietários e dos trabalhadores (art. 186), pois o “mercado integra o patrimônio natural e será incentivado de modo a viabilizar o desenvolvimento cultural e socioeconômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do País, nos termos de lei federal” (art. 219).

Significa que a Constituição Federal é orientadora de uma revolução social e um chamamento coletivo, envolvendo pessoas e organizações, voluntárias ou obrigadas, a assumirem a responsabilidade social e conduzirem suas ações, atitudes e condutas orientadas pela lei. No caso das empresas, a responsabilidade social é uma “opção estratégica” para o desenvolvimento, orientada pela lei (LEWIS, 2011, p. 4-5).

A legislação infraconstitucional prevê condutas socioeconômicas e ambientais, e está distribuída em normas do Código Civil, Legislação Ambiental, Norma Brasileira Contábil nº 15/2006, Código de Defesa do Consumidor, Consolidação das Leis Trabalhistas, Lei de Responsabilidade Social nº 10.097/2000, dentre outros institutos legais.

A Lei 10.097/2000 (Lei de Responsabilidade Social – LRS, que institui o Programa Aprendiz Legal) trouxe a possibilidade das empresas contribuírem para o combate à pobreza e à redução das desigualdades econômicas e social (BRASIL,

2000). No âmbito da fazenda pública (PARANÁ, 2006), a LRS é considerada uma “proposta estratégica que aponta na direção de um projeto de controle popular sobre o Estado brasileiro pelas organizações da sociedade civil”, podendo ser assim compreendida:

É um dos pilares de sustentação da governança social, que consiste na participação popular em cada etapa de implementação e execução da Lei de Responsabilidade Social: definição de mínimos sociais do seu território; elaboração de metas anuais e plurianuais; definição de indicadores de avaliação de resultados; e implantação do sistema de monitoramento da execução da lei. E permite: estabelecer diretrizes governamentais, gerir e monitorar políticas, integrar demandas sociais em um projeto estratégico de desenvolvimento do município; promover a articulação gerencial de vários municípios de mesma região estabelecendo diretrizes de Responsabilidade Social comuns. Para isso, faz-se necessário construir um Sistema de Monitoramento e Avaliação Social participativo, descentralizado e integrado que promova instâncias territoriais que integram o gerenciamento das políticas sociais (PARANÁ, 2006, p. 8-9 e 14).

O Estado do Rio Grande do Sul situa o primeiro município brasileiro (Município de São Sepé) a editar uma Lei de Responsabilidade Social. A LRS de São Sepé tem como fundamentos a elaboração do mapa social da cidade (diagnóstico anual da realidade social local) e o registro individualizado do público-alvo dos programas e projetos da área social (PARANÁ, 2006).

Quanto à contribuição conceitual:

[...] a filantropia representou o ponto de partida do exercício da responsabilidade social, cuja gênese da sua principal característica é a benemerência, espelhada nas ações sociais cuja essência estava nas doações de recursos materiais e financeiros a entidades assistenciais e filantrópicas (MELO NETO; FROES, 2001, p. 125).

Estes autores não se limitam a essa abordagem histórico-conceitual, também afirmam as vantagens que a prática da Responsabilidade Social traz às empresas, destacando: “o fortalecimento da imagem da organização, da marca e a diferenciação dos concorrentes, fidelização dos clientes, segurança patrimonial e dos funcionários, atração de investidores e deduções fiscais”, entre outras ações positivas (MELO NETO; FROES, 2001, p. 125). Também enfatizam a visão do Instituto Ethos (ETHOS, 2001), da filantropia (a relação socialmente compromissada da empresa com a comunidade) como responsabilidade social (ação que atravessa todas as relações da empresa). Nesse sentido, observa-se que:

A responsabilidade social empresarial é evidenciada nas decisões das empresas que preveem a participação de forma incisiva nas ações de comunidades da região em que estão localizadas, ações essas de apoio ao desenvolvimento comunitário, preservação do meio ambiente, investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes, comunicações transparentes, retornos aos acionistas, sinergia com os parceiros e satisfação dos clientes e consumidores (SALES et al., 2012, p. 3).

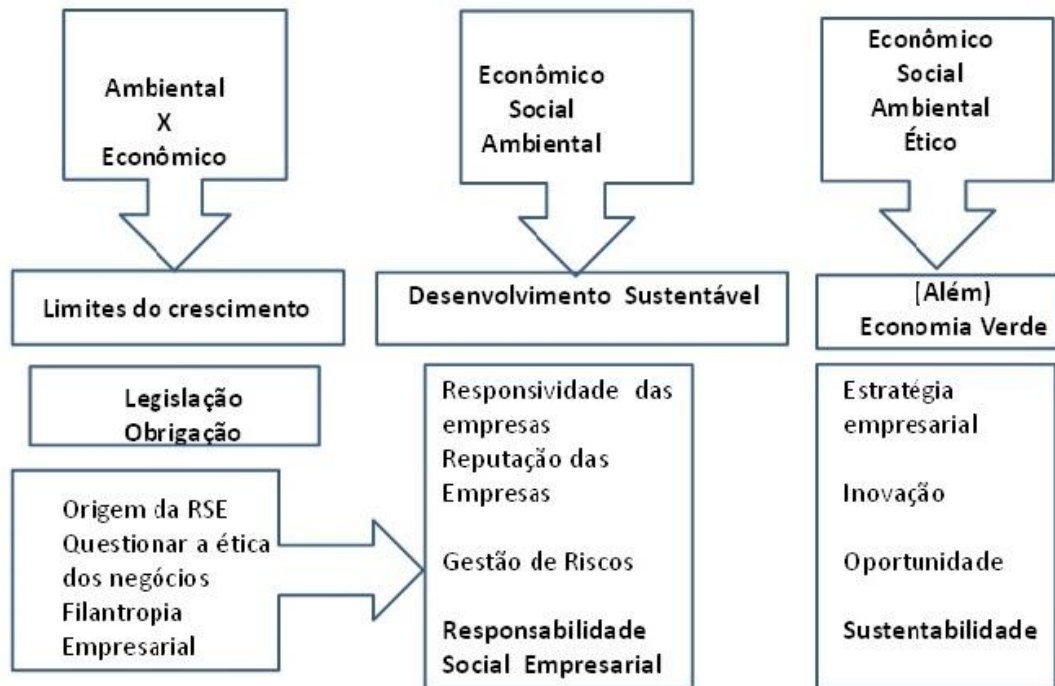
O conceito de “filantropia empresarial” em sua evolução assumiu outras designações (BORGER, 2001). Ocorrendo como uma política da empresa, a filantropia empresarial passou a ser designada por meio de “termos alternativos, para designar as ações próprias a esse campo, como ‘investimento social’, ‘ação social empresarial’, ‘participação social ou comunitária da empresa’ ou ‘desenvolvimento social’” (BORGER, 2013, p. 2).

Segundo a referida autora há um intenso debate sobre o conteúdo e extensão da responsabilidade social nos negócios, principalmente no sentido de contrapor o desempenho econômico ao social e ambiental. Em sua opinião, responsabilidade social e sustentabilidade inserem no “modelo de negócios a perspectiva de longo prazo, bem como a transição para um modelo em que os princípios, a ética e a transparência precedem a implementação de processos, produtos e serviços” (BORGER, 2013, p. 2-3), como procura mostrar na figura 1, que apresenta a evolução de conceitos de responsabilidade social empresarial e sustentabilidade.

Para alguns autores, a ética é o ponto de partida para a responsabilidade social das empresas, agregando princípios e valores. Entre estes se destacam:

Lobo (2007, p. 7), que aborda responsabilidade social como a ética nas ações relacionadas a todos os públicos envolvidos, isto é, os seus *stakeholders*, “clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, governo, sociedade e meio ambiente”. O enfoque dos *stakeholders* traz para a empresa, a presunção de que suas responsabilidades vão além dos acionistas, englobando “todos aqueles que impactam e são impactados pelas atividades da empresa, direta ou indiretamente” (CALIXTO, 2007, p. 3). Portanto, os stakeholders podem ser representados pelos empregados da empresa, sindicatos, clientes, consumidores, acionistas, governo, sociedade em geral, associações.

Figura 1 - Evolução de conceitos de RSE e sustentabilidade



Fonte: Borger (2013, p. 3).

Entre os autores que vão mais afundo na abordagem da responsabilidade social como ética, valores morais e cultura, Ashley (2005) discute essas noções relacionando-as à prática das organizações corporativas. A análise das responsabilidades éticas, morais e sociais das organizações, a partir da discussão feita pelo mencionado autor apontam:

Responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (positivo) ou proibidos (negativo) por membros da sociedade, embora não codificados em leis. Envolver normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender os diversos públicos (*stakeholders*) com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas. Essas responsabilidades éticas *correspondem a valores morais específicos*. **Valores morais** dizem respeito a crenças pessoais sobre comportamento eticamente correto ou incorreto, tanto por parte do próprio indivíduo quanto com relação aos outros. É dessa maneira que valores morais e ética se complementam. A **moral** é um *conjunto de valores e de regras de comportamento* que as coletividades (nações, grupos sociais ou organizações) adotam por julgarem corretos e desejáveis (ASHLEY, 2005, p. 5).

Nesse entendimento, ética, valores, moral e cultura complementares e partes de um todo, passam a representar um novo *ethos* (o conjunto de hábitos ou crenças

que definem uma comunidade ou nação) a reger os negócios e, a responsabilidade social assumida pelas organizações, “é a característica que melhor define esse novo *ethos*” (ADHLEY, 2005, p. 7). Portanto, diante das transformações da realidade concreta, a responsabilidade social passa a ser uma condição essencial às empresas.

Vale então pensar que, se a ética afeta os lucros, a credibilidade das organizações e a própria sobrevivência da economia global, as organizações precisam refletir sobre a necessidade de obter lucros, obedecer às leis, ter um comportamento ético e envolver-se com a filantropia nas comunidades onde estão inseridas. Desenvolver uma cultura comunitária e atenção à diversidade cultural também são condições a exigir das organizações comportamentos socialmente responsáveis, como a promoção de valores e comportamentos morais para com seus públicos e à comunidade onde se encontram inseridas.

O conceito de responsabilidade social comporta duas dimensões: desempenho social corporativo e comprometimento (CARROLL, 1999; ASHLEY, 2003). Os esforços realizados por estudiosos dessa temática levam à incorporação de questões sociais e éticas à teoria de marketing, dando lugar, nas organizações sem fins lucrativos, ao marketing social (SANTOS, 2005).

De acordo ainda com Santos (2005, p.5), a partir de um modelo proposto por Wood (1991), é desenvolvido o conceito de responsabilidade social corporativa (CSR), que “identifica como os domínios da CSR (econômico, legal, ético e discricionário) se relacionam aos princípios da legitimidade (nível institucional), responsabilidade pública (nível organizacional) e prudência gerencial (nível individual)”. O desenvolvimento desses princípios passa pela identificação dos processos de responsividade social corporativa, e aponta para os resultados do comportamento organizacional, como novo tópico de preocupação.

Nas práticas de responsabilidade social corporativa são identificadas perspectivas tais como: “a empresa como organização social que aglutina os interesses dos *stakeholders*, a empresa cidadã, o desenvolvimento sustentável e a transformação social” (SANTOS, 2005, p. 6).

Mas, é nos estudos de Pena (2003), sobre a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa, que Santos (2005) identifica seus aspectos complementares:

Primeiro: a ampliação progressiva dos *stakeholders* até sua organização em rede o que leva à ideia de sociedade sustentável e constitui-se em importante tema das pesquisas e estudos sobre responsabilidade social. Segundo: a incorporação do referencial ético normativo à compreensão de responsabilidade social corporativa, melhor compreendida se incorporada à agenda da *Business Ethics* (BE), visto que o conceito de CSR se despersionaliza quando é ampliado para além do que é capaz de abarcar (SANTOS, 2005, p. 6).

A partir da identificação dos aspectos complementares da responsabilidade social corporativa, Santos (2005, p. 6) estuda a ética e a teoria da *Business Ethics* (BE) e, aponta a CSR como um “pré-requisito para a sobrevivência das empresas e sua associação no meio empresarial, com a transparência nas relações e a preocupação com o impacto das atividades junto à sociedade”. Contando com a contribuição de Vázquez (2002, p. 23), que conceitua ética como “a teoria ou a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade”, coloca que o discurso ético serviu para “aumentar o grau de exigência por transparência e correção nas ações empresariais e, como a empresa é uma comunidade de pessoas, os valores podem internalizar-se e mobilizar na direção de um comportamento socialmente responsável” (SANTOS, 2005, p. 7).

Para Vázquez (2002, p. 130), “o problema da responsabilidade moral está estritamente relacionado com o da necessidade e liberdade humanas”, daí a inclusão da dimensão social à CSR. Quanto a valores, são sustentados por “objetos reais (ou bens) que possuem valor”. Os valores morais existem em atos ou produtos humanos. Os valores que tenham significado humano podem ser avaliados moralmente, daí que um mesmo produto humano pode assumir diferentes valores, embora um deles seja determinante do valor.

Essas dimensões da responsabilidade social empresarial são enriquecidas pelas seguintes considerações:

- 1^a a integração da organização à comunidade e também como uma comunidade em si;
- 2^a o pluralismo moral promovido pelas expectativas macro ambientais;
- 3^a o necessário envolvimento dos *stakeholders*, sem, no entanto desprezar a autonomia da cultura organizacional (SANTOS, 2005, p. 9).

Na conclusão deste autor, “o estreitamento das relações entre a dimensão econômica e a dimensão social” pode trazer benefícios à sociedade, mas percebe

que ganham “importância às abordagens que consideram relações baseadas em valores éticos e coerentes com a cultura dos envolvidos” (SANTOS, 2005, p. 25).

Bessa (2006, p. 216) considera que “uma empresa para ser socialmente responsável necessita compreender que isto é uma obrigação legal e moral” e pondera que “direitos fundamentais, responsabilidade social, direito à informação, promoção da cidadania ativa, defesa da concorrência orientada pelo princípio da boa-fé, se entrelaçam”. Pois, “a empresa corporifica e retroalimenta alguns dos pilares da ética contemporânea, construindo, no desenvolver de sua atividade empreendedora, os contornos econômicos, políticos e jurídicos predominantes no mundo ocidental” (BESSA, 2006, p. 95).

Além disso, “a função social da empresa, sua corresponsabilidade para com o desenvolvimento socioambiental, a exigência de uma atuação ética e sensível às necessidades dos grupos que, de alguma forma, são afetados pelas suas atividades” (BESSA, 2006, p. 136), fazem parte dos discursos da sociedade civil do empresariado e do Poder Público, levando à conclusão de que as instituições, com ou sem fins lucrativos, também possuem responsabilidades éticas e jurídicas.

A abordagem ética encerra uma visão preponderantemente contemporânea da responsabilidade social. Surge com a preocupação, os interesses e as necessidades em torno das incertezas e riscos gerados por uma sociedade, cuja realidade concreta, vem sendo impactada pela velocidade das transformações. “A ética aplicada surge como uma resposta a problemas, sendo uma reflexão com base na realidade [...] reflete normas e valores dominantes na empresa” (BRITTO, 2007, p. 3). E complementa: o “comportamento ético premia a empresa ao fortalecer a sua imagem perante os investidores e comunidade” (BRITTO, 2007, p. 4).

Observa-se nas argumentações de Britto (2007) que o comportamento ético das empresas envolve a escolha de valores e ações e suas repercussões na vida das organizações e das comunidades de inserção. Daí, que as escolhas não devem atender aos interesses próprios ou objetivos individuais em detrimento dos interesses organizacionais ou coletivos.

Além dessas abordagens sobre RSE, alguns autores trabalham com a visão estratégica da responsabilidade social, tais como: Tinoco (2001), Lourenço e Schröder (2003) e Silva (2004), entre outros.

Tinoco (2001) a responsabilidade social na visão estratégica estabelece a performance da empresa no domínio social, na medida em que informa ao pessoal o clima social da empresa e a evolução do seu efetivo.

Lourenço e Schröder (2003, p. 85) ao defenderem a abordagem estratégica da responsabilidade social empresarial entendem que as empresas socialmente responsáveis, além de cumprirem a legislação trabalhista e ambiental, precisam investir na “construção de um ambiente saudável de trabalho. O resultado deste investimento será um funcionário mais comprometido e motivado, gerando aumento na produtividade da empresa”.

Estes autores também reconhecem que “a sociedade atual enfrenta graves problemas ocasionados pelo efeito da globalização econômica decorrente das mudanças tecnológicas e científicas ocorrida em todo o mundo” (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003, p. 86). A estratégia empresarial é uma consequência da competitividade, e “a responsabilidade social por parte das empresas oferece ao cidadão dignidade e o bem estar social” (SILVA, 2004, p. 11).

Uma empresa socialmente responsável tem a visão do que ela faz gera impactos diretos e indiretos no ambiente interno e externo, podendo atingir positiva ou negativamente “os consumidores, os empregados, a comunidade e o meio ambiente” (PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007, p. 6).

Diante das várias abordagens da responsabilidade social e da diversidade de conceitos, conclui-se este estudo com dois enfoques: o conceito de responsabilidade social formulado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o modelo piramidal de Carroll (1991).

O conceito de responsabilidade social estabelecido pelo Instituto Ethos é considerado pela literatura atual (PEREIRA; OLIVEIRA JÚNIOR, 2009) como sendo o mais difundido atualmente, por evidenciar o consenso de que a responsabilidade social empresarial,

é uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa em todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2009).

Nessa perspectiva, a responsabilidade social considera as ações internas promovidas pela organização e as ações de todos os *stakeholders*, pessoas ou outras organizações que com ela se relacionam. A responsabilidade social empresarial é uma “filosofia organizacional e está presente nas estratégias adotadas em todos os setores da empresa” (PEREIRA; OLIVEIRA JÚNIOR, 2009, p. 5).

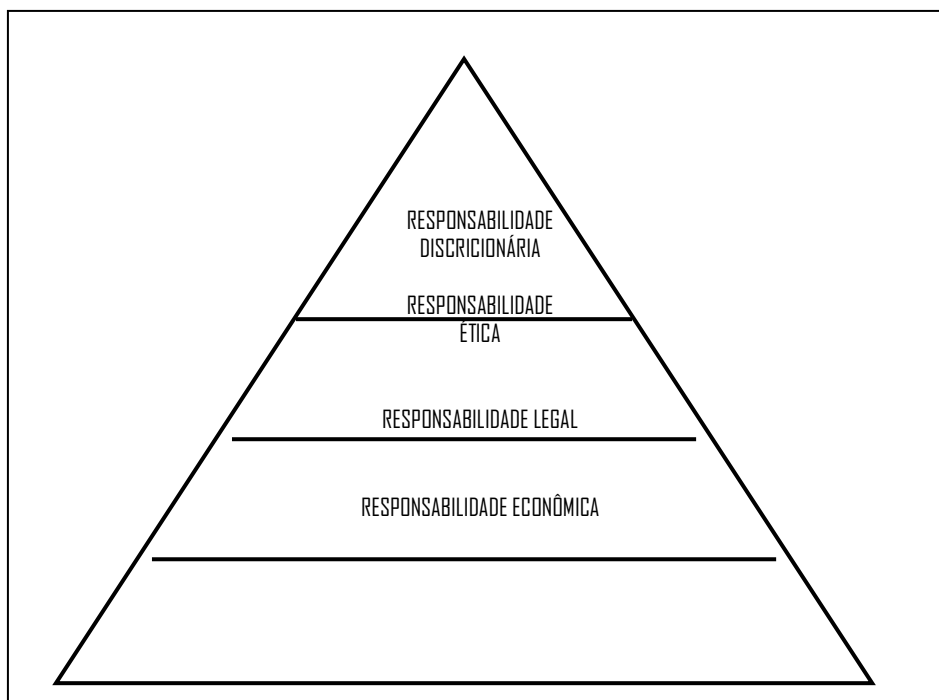
Para que uma empresa possa ser considerada socialmente responsável, são identificados pelo Instituto Ethos (2009) e especificados por Pereira e Oliveira Júnior (2009, p. 5), diferentes aspectos que devem ser atendidos: transparência; estabelecimento de compromissos públicos; envolvimento com instituições que representam interesses variados; capacidade de atrair e manter talentos; alto grau de motivação e comprometimento dos colaboradores; capacidade de lidar com situações de conflito; estabelecimento de metas de curto e longo prazo; envolvimento da direção da empresa.

Além desses aspectos, o Instituto Ethos (2009, p. 5) destaca os benefícios trazidos pela adoção da estratégia da responsabilidade social empresarial, tais como: “diminuição dos conflitos, valorização da imagem da empresa e da marca, lealdade do consumidor, atração de talentos, flexibilidade, maior sustentabilidade do negócio, acesso a mercados e capitais mais regulamentados”, entre outros.

De acordo com o mesmo Instituto, a eficiência e eficácia nesse processo deve observar a utilização de mecanismos tais como planejamento e controle, dentre outros (ETHOS, 2009). Observa-se, ainda, que além de ações sociais, a responsabilidade social envolve programas que abrigam projetos de diversas áreas, voltados à melhoria de condições para as comunidades envolvidas.

Outro enfoque, baseado no modelo piramidal de Carroll (1991), é fornecido por Lourenço e Schröder (2003) e Pasa (2004). Estes autores debruçando-se sobre o modelo tridimensional definido por Carroll sobre as categorias de Responsabilidade Social Corporativa criaram uma tipologia da responsabilidade social, dividida em quatro tipos de responsabilidade.

Essa tipologia referenciada tanto como “Tipos de responsabilidade social” (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003) como por “Pirâmide das responsabilidades sociais empresariais” (PASA, 2004), é apresentada na figura 2.

Figura 2 – Pirâmide/Tipos de responsabilidade social

Fonte: Carroll (1991) citado por Lourenço e Schröder (2003) e Pasa (2004, p. 61).

Lourenço e Schröder (2003) consideram os aspectos econômico, legal, ético e discricionário, colocado no topo da pirâmide à responsabilidade discricionária.

Pasa (2004, p. 60) considera que a empresa socialmente responsável, “possui capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e incorporá-los ao planejamento de suas atividades”.

Lourenço e Schröder (2003) e Pasa (2004) vão além dos conceitos na compreensão da responsabilidade social empresarial ao referirem que a gestão social envolve “questões como a diversidade, educação, saúde, relação ética e legal com todos os trabalhadores” e o “trabalho multidisciplinar”, significando mais esforços e recursos para as obrigações sociais e benefícios à sociedade. Assim, supõe-se que a responsabilidade social requer interação das empresas com a sociedade, não só do ponto de vista das obrigações legais e econômicas, mas também uma postura socialmente responsável, presente em três níveis: na abordagem da obrigação social, da reação social e da sensibilidade social (Figura 3).

Figura 3 - Abordagens da responsabilidade social



Fonte: Lourenço e Schröder (2003).

Welzel, Luna e Donin (2008, p. 3) desenvolvendo as quatro categorias da responsabilidade social (econômica, legal, ética e discricionária), referem que os critérios “responsabilidades econômica e legal” – gerar lucro e obedecer à lei – são *exigidos* pela sociedade, e caracterizados como “responsabilidade de ação” das empresas. O critério “responsabilidade ética” – fazer o que é certo e agir sempre de forma correta e leal – é *esperado* pela sociedade; e o critério “responsabilidade de ação discricionária” – contribuir para a melhoria das condições da sociedade em geral, engajando-se em projetos sociais comunitários de cunho educacionais, culturais e esportivos – é *desejado* pela sociedade. Esse modelo piramidal de Carroll (1991), no entanto, é criticado por Schneider (2004, p. 22), por negligenciar preceitos básicos da RSC como o ecológico e o social.

Vários autores tem procurado desenvolver modelos explicativos da Responsabilidade Social Corporativa (WEZEL; LUNA; BONIN, 2008, p. 4-6), contudo, Garriga e Melé (2004, p. 63-64) são reconhecidos por terem sintetizado as teorias sobre responsabilidade social corporativa em quatro grupos: a) Teorias Instrumentais; b) Teorias Políticas; c) Teorias Integrativas; e d) Teorias Éticas. Dentre estas teorias, as teorias éticas foram enfatizadas pelo Instituto Ethos ao considerar a “coerência ética”, como a principal característica da responsabilidade social das empresas nas práticas e relações com seus diversos públicos (ETHOS, 2013).

O conceito de responsabilidade social envolve um conjunto de princípios que direcionam as relações e ações das empresas com seus públicos, mas a pluralidade

dos mesmos dificulta sua incorporação às práticas cotidianas da organização e a visualização dos resultados obtidos com a aplicação dos mesmos (SMITH, 2013). Isso faz com que, embora consolidados e haja a vontade de gerenciá-los por parte das empresas, estas encontram desafios a serem enfrentados.

Para que as empresas ultrapassem os obstáculos que surgem na prática da responsabilidade social relativos às questões sociais e ambientais, foi publicada em Genebra, na Suíça em 2010, a Norma Internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social e, lançadas no Brasil, em dezembro do mesmo ano (INMETRO, 2014).

A norma ABNT NBR ISO 26000 propõe sete princípios, sintetizadores das orientações básicas de gestão e conduta para que as organizações alcancem seus objetivos de negócios com responsabilidade social: 1) *accountability*; 2) transparência; 3) comportamento ético; 4) respeito pelos interesses das partes interessadas (*stakeholders*); 5) respeito pelo Estado de Direito; 6) respeito pelas normas internacionais de comportamento; 7) Direitos Humanos (INMETRO, 2014).

Esses princípios da responsabilidade social correspondem a sete temas centrais: governança organizacional, direitos humanos, práticas trabalhistas, meio ambiente, práticas leais de operação, questões dos consumidores, envolvimento e desenvolvimento da comunidade. De conformidade com o INMETRO (2014), as organizações devem tratar de todos esses temas, contudo, “não necessariamente de todas as questões a eles relacionadas. Cada organização deverá analisar, junto com seus *stakeholders*, a relevância das questões e subtemas para sua organização e priorizar as suas ações”, alinhando-os com sua cultura organizacional.

1.1.2 Responsabilidade social na cultura moderna

O surgimento do tema responsabilidade social e seu desenvolvimento “se deu com o conflito de interesses pessoais e os interesses sociais, no século XVIII (período do *laissez-faire*)¹. Os questionamentos ao sistema do *laissez-faire* levaram ao controle social na vida econômica” (BOWEN, 1957, p. 26). Segundo o referido autor, esse controle social levou ao desenvolvimento do socialismo, do comunismo

¹ Sistema aplicado “a uma economia de troca no qual funcionariam a ‘propriedade privada, trabalho livre, livre empreendimento, livre escolha do consumidor e competição onipresente’” (BOWEN, 1957, p. 25).

(Alemanha, Rússia) e da livre iniciativa e controle social, nos Estados Unidos da América do Norte. “A Revolução Francesa de 1789 é um marco na história da responsabilidade social, pondo fim a uma gestão autoritária, que não se importava com os direitos dos cidadãos e com as questões sociais” (LOBO; MARTINS, 2007, p. 4).

Esse marco histórico “tem sido adotado desde então, principalmente, devido a publicação [...] da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, através da Liga das Nações, atualizada em 1795” (LOBO; MARTINS, 2007, p. 4). No século XIX tiveram início as primeiras manifestações dos governos sobre as organizações, de cunho anti-mercantilistas e as medidas governamentais continuam “uma visão mais socialmente responsável” que, Bowen (1957) referenciado por Mello (2005, p. 5), exemplifica por meio de várias leis editadas na Europa e nos Estados Unidos: Lei de Saúde Moral dos Aprendizes na Inglaterra em 1802, de feição humanitária; Lei que limitava o trabalho infantil de 1819; Lei que instituía o direito dos trabalhadores formarem sindicatos na Inglaterra em 1824 e a drástica legislação social em 1834; a legislação social nos Estados Unidos, criada nas décadas de 1830 e 1840.

Embora as iniciativas de reformas governamentais na Inglaterra e nos Estados Unidos, as evidências indicam que as organizações já se preocupavam com o desenvolvimento da sociedade, bem antes dos governos instituídos (CAROLL, 1999), pois os homens de negócios americanos do século XIX, já lutavam pela comunidade de inserção, tornando-se o centro da sociedade.

Faria e Sauerbronn (2005, p. 2-5) focalizando a evolução histórica da responsabilidade social empresarial nos Estados Unidos e na Europa apresentam sua divisão em três fases:

a) Primeira fase – surgimento da RSE (1900 a 1960) – as primeiras discussões da dimensão social das empresas, no início do século XX nos Estados Unidos (EUA), envolvem uma reflexão crítica sobre o caráter ético e social do mundo dos negócios;

b) Segunda fase da responsabilidade social empresarial (1960 a 1980) – trata da mobilização cívica e o fortalecimento de certos princípios revolucionários, em paralelo com o processo científico e tecnológico. As grandes empresas são palco de reivindicações, os movimentos da sociedade civil passam a exercer pressão sobre as empresas, se destacando “questões como poluição, consumo, emprego, discriminação racial e de gênero, ou natureza do produto comercializado”;

c) Terceira fase da RSE (1980 até hoje) – com o advento da globalização ressurgem as políticas neoliberais, marcadas por prioridades como “ajuste fiscal, redução de despesas sociais do Estado (Estado Mínimo), privatizações, desregulamento, liberalização do comércio, das taxas de câmbio e das relações trabalhistas”.

São marcas ainda da terceira fase da RSE: as novas tecnologias de informação; as redes corporativas transnacionais complexas; a drástica descentralização da produção, impulsionada pelas novas tecnologias de produção, distribuição, comunicação e informação; diversificação das correntes teóricas dedicadas ao questionamento ético e social das empresas e pela crescente institucionalização do fenômeno. Também surge um crescente interesse acadêmico pelo tema, emergindo “uma concepção de negócio baseada na responsabilidade social empresarial” (FARIA; SAUERBRONN, 2005, p. 5).

Como resultado dessa nova concepção de negócios baseada na responsabilidade social empresarial, foram criadas normas e certificações (AS/NZS 4360, 1999, 2004; SA 8000, 2008; NBR ISO 31000, 2009; NBR ISO 26000, 2010; outras). A partir dos anos de 1980, duas abordagens se tornaram mais importantes: Empresa e Sociedade (*Business & Society*) e Gestão de Temas Sociais (*Social Issues Management*), afirmam Faria e Sauerbronn (2005).

No Brasil o enfoque social se dá a partir dos anos de 1930, com o impulso dado à previdência social, pelo governo de Getúlio Vargas com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio; as Leis Trabalhistas; a Lei Brasileira de Assistência (LBA) em 1942; fundação do Serviço Social de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social de Indústria (SESI), o Serviço Social do Comércio (SESC), evidenciando a preocupação do Estado com ações sociais em diversos campos de atuação. Na década de 1980, a Constituição Federal de 1988, estabeleceu garantias e direitos individuais a todos os brasileiros e estrangeiros residentes no país, e direitos sociais aos trabalhadores rurais e urbanos, além de inserir outras conquistas sociais, sendo por isso chamada de Constituição Cidadã (LOBO; MARTINS, 2007).

Segundo os mesmos autores acima mencionados, na década de 1990, a Campanha Contra a Fome e a Miséria pela Vida, desenvolvida pelo sociólogo Herbert de Souza (Betinho), estimulou ações por todo o território nacional; em 1998, “o trabalho voluntário começou a ser praticado em várias regiões do país, sendo

criada a Lei do Voluntariado (Lei 9.608/98), onde se considera o serviço uma atividade não-remunerada e sem vínculos empregatícios”. O conceito de responsabilidade social hoje ganha “espaço nas organizações, dando lugar à ideia de Gestão Social, voltada para o gerenciamento e para a prática nas empresas de ações de cunho social” (LOBO; MARTINS, 2007, p. 5).

Atualmente, conforme Santos (2008, p. 9-12), são evidenciados três estágios da institucionalização da Responsabilidade Social Corporativa (RSC):

a) fase de pré-institucionalização – a data de início não é clara, mas estende-se até meados de 1980; o conceito de RSC não havia sido definido claramente e as práticas eram incipientes; as ações das organizações eram isoladas, diferenciadas e não sistemáticas, estando muitas vezes desvinculadas dos objetivos estratégicos da empresa;

b) fase de semi-institucionalização – iniciada na década de 1980, sendo observados os processos de objetificação; as práticas crescem nas grandes organizações; o conceito de RSC começa a se desvincular da noção de caridade e filantropia; são criadas entidades voltadas à questão de RSC; empresas começaram a publicar balanço social; o Instituto Ethos em 2000 cria um sistema de indicadores para assessorar no estágio da implementação da RSC; normas começam a ser criadas para orientar as boas práticas empresariais, tais como a norma SA 8000 (prescrevem padrões de relacionamento junto a colaboradores e fornecedores); na virada do milênio o tema já adquiria proporção nos estudos acadêmicos voltados às ciências humanas e sociais;

c) fase atual da RSC entre a semi-institucionalização e a institucionalização total – a difusão é imitativo-normativa, crescente; a RSC sai das empresas e atinge outros grupos sociais, contando com o apoio da mídia; o tema torna-se uma necessidade às empresas de responderem às forças do ambiente.

1.1.3 Práticas de governança comunitária e voluntariado empresarial

A institucionalização das organizações e de suas práticas envolve os processos através dos quais valores sociais (práticas, crenças, obrigações) assumem o *status* de regra no pensamento e na ação social (MEYER; ROWAN, 1992). Segundo ainda esses autores, “uma instituição é o estágio final de um processo de institucionalização”.

Esse processo de institucionalização das organizações e suas práticas, em sua dinâmica, envolvem uma sequência de ações ou processos, denominados por Tolbert e Zucker (1999), de habitualização, objetivação e sedimentação (Quadro 1).

O quadro abaixo representa os processos de institucionalização das organizações e suas práticas, formulados por Tolbert e Zucker (1999).

Quadro 1 – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas

Dimensão	Pré-institucionalização	Semi-institucionalização	Institucionalização total
<i>Processos</i>	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
<i>Características dos adotantes</i>	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
<i>Ímpeto para a adoção</i>	Imitativo	Imitativo/normativo	Normativo
<i>Teorização</i>	Nenhuma	Alta	Baixa
<i>Variabilidade na implementação</i>	Alta	Moderada	Baixa
<i>Índice de fracasso estrutural</i>	Alto	Moderado	Baixo

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 205), adaptado por Santos (2008, p. 5).

A gestão social hoje busca novos espaços políticos, econômicos e administrativos. As organizações são movidas por pessoas e estas se interessam pelos impactos sociais, ambientais e econômicos dos diversos processos que levam ao desenvolvimento das empresas, da sociedade e do Estado. Como pessoas, buscam novas soluções para os problemas que impactam a vida em sociedade, como a poluição, a miséria, a falta de água em certas regiões, a corrupção, a violência, os problemas que impactam o ambiente externo às organizações são diversos e, todos são muito reais (DOWBOR, 2002).

A prática da responsabilidade social nas organizações empresariais ocorre por meio de mudanças e da governança corporativa. “As tendências atuais da gestão social obrigam a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre o político, o econômico e o social, a desenvolver pesquisas [...] a escutar os atores estatais, empresariais e comunitários” (DOWBOR, 2002, p. 6).

A governança corporativa envolve um conjunto de normas de conduta adotadas por empresas e, também diz respeito “à maneira pela qual aqueles que controlam a gestão do dia-a-dia das empresas são responsabilizados por seu desempenho” (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008, p. 1166). “As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade” (COELHO, 2007, p. 1). E

proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva.

Portanto, a instituição que adota as boas práticas de governança corporativa opta pela transparência, prestação de contas (*accountability*), equidade e responsabilidade corporativa, fazendo com que seus ganhos beneficiem todos os grupos envolvidos. Tanto a responsabilidade social quanto a governança corporativa estão interligadas, uma vez que ambas têm como princípios norteadores a transparência e o acesso à informação aos *stakeholders* (GONZALES, 2005). Em síntese, as boas práticas de governança corporativa dá credibilidade à empresa, atrai capital e cria um diferencial no mercado.

A governança comunitária, atualmente, ainda é “um universo em construção” (DOWBOR, 2002, p. 6). Requer o desenvolvimento de ações a partir de movimentos comunitários, parcerias, grupos de moradores, instituições sem fins lucrativos, com o objetivo de estimular a gestão democrática e inclusiva, voluntariado. “O exercício da cidadania empresarial pressupõe uma atuação eficaz da organização (financeira ou não financeira) em duas dimensões: a gestão de responsabilidade interna e gestão de responsabilidade externa” (PRETTO, NARA; STORCH, 2007, p. 3).

A responsabilidade social interna tem como foco o trabalho com o público interno da organização e, compreende o desenvolvimento da gestão participativa e o reconhecimento de seus empregados. As ações são dirigidas aos empregados e dependentes, aos funcionários de empresas contratadas, terceirizadas, fornecedoras e parceiras. A responsabilidade social externa é evidenciada por meio de um planejamento de marketing social, passando a organização a atuar nas áreas de educação, saúde, assistência social e ecologia, a fim de melhorar sua imagem externa e contribuir para o bem-estar da sociedade (PRETTO; NARA; STORCH, 2007, p. 3).

As instituições sociais sem fins lucrativos se desenvolvem a partir do trabalho de voluntariado. O voluntariado empresarial no Brasil não é caritativo ou filantrópico, mas uma “ferramenta de gestão e [...] uma exigência de justiça” (CORTINA, 2005, p. 2). Contudo, há controvérsias e distinções sobre voluntariado e filantropia (CARROLL, 1991; MELO NETO; FROES, 2001; SIMÕES, 2008; SANTOS; BITTENCOURT, 2008), o que requer o esclarecimento dessas duas expressões a partir dos seus conceitos.

Carroll (1979) ao criar o modelo piramidal, estabelecendo as categorias de Responsabilidade Social Corporativa, situou no topo da pirâmide, a responsabilidade discricionária ou filantrópica (Figura 2), como uma contribuição social “puramente voluntária” da empresa (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003, p. 87).

Carroll (1991) relaciona responsabilidade social ao caráter voluntário da contribuição social das organizações ao estabelecer que “a contribuição social voluntária ou a associação a uma causa específica, implica um modelo de gestão que ultrapassa a lei ou a simples filantropia”.

Para esclarecer a filantropia empresarial proposta por Carroll (1979), autores como Tristão, Frederico e Viegas (2008, p. 3-4) sustentam que as quatro dimensões da Responsabilidade Social de Carroll consistem em “uma forma de marketing”, com função e processo organizacional voltado “para a criação, comunicação e entrega de valor aos clientes, e para o gerenciamento de relacionamentos com eles [...]”. E, também apontam como características, “boa cidadania praticada por meio de iniciativas éticas e legais de ajuda a melhorar, em longo prazo, a rentabilidade da empresa”.

Atualmente a definição do papel das empresas na sociedade leva em consideração os efeitos de suas ações sobre os *stakeholders*, tendo em vista que “questões ligadas ao trabalho, segurança, benefícios, legislação, encargos sociais, proteção a grupos especiais – deficientes físicos, gestantes – deixam de ser decididos apenas pela empresa e passam do domínio interno para o externo” (TRISTÃO; FREDERICO; VIEGAS, 2008, p. 4), para discussão pela sociedade.

Os *stakeholders* são identificados como sendo os indivíduos e grupos capazes de afetar e serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados pela empresa e portadores de reivindicações sobre o seu desempenho.

Melo Neto e Froes (2001, p. 26-28) distinguem responsabilidade social e filantropia: responsabilidade social empresarial é uma ação social planejada e, quando aceita pela empresa, torna-se um compromisso social permanente, requerendo a participação de todos os setores da empresa para o desenvolvimento de ações sociais e culturais contínuas na comunidade de inserção da mesma; filantropia é a ação social externa da empresa, que traz benefícios à sociedade, e envolve a decisão do empresário em fazer doações para entidades assistenciais ou filantrópicas, sem o compromisso com sua continuidade.

Na literatura sobre o tema, encontram-se entendimentos e conceitos sobre “filantropia empresarial”. Nessa direção encontra-se Tenório (2004, p. 29), que define filantropia empresarial como sendo a ação solidária praticada pelas empresas, expressa na forma de doação ou caridade. A filantropia destaca o mesmo autor, “não garante que as empresas, ao praticarem o ato filantrópico, estejam respeitando o meio ambiente, desenvolvendo a cidadania ou respeitando os direitos de seus empregados”, pois ao mesmo tempo elas podem estar causando danos ao meio ambiente ou desrespeitando os direitos dos funcionários e dos cidadãos em geral. Filantropia é assistencialismo, é voluntário e traz expectativas para o futuro, embora não haja comprometimento de continuidade ou de um agir ético por parte das empresas.

O voluntariado empresarial é abordado a partir da expressão cidadania empresarial, utilizada para

[...] demonstrar o envolvimento da empresa em problemas sociais de participação comunitária, por meio do incentivo em programas de trabalho voluntário, do compartilhamento de sua capacidade gerencial, de parcerias com associações ou fundações e o investimento em projetos sociais nas áreas de saúde, educação e meio ambiente (TENÓRIO, 2004, p. 29).

O referido autor identifica no “voluntariado empresarial” e na “cidadania empresarial”, “uma ação importante para a empresa junto à comunidade”, pois ambas as ações, no seu entendimento, “representam uma atuação empresarial que juntos vem contribuindo para o voluntariado no Brasil” (TENÓRIO, 2004, p. 29).

O voluntariado no Brasil ganhou expressão a partir da década de 1990, quando o trabalho voluntário passou a ser gradativamente valorizado como uma forma de construir uma sociedade mais justa e solidária. A partir daí, o voluntariado passa a ser visto como um ato de cidadania (SIMÕES, 2008).

Outro marco histórico do voluntariado empresarial no Brasil é representado pela criação do Programa Voluntário, em 1998. O Instituto Ethos (2001) visualizando o voluntariado empresarial como um compromisso diante da capacidade e do interesse crescente das empresas em desenvolver políticas e práticas socialmente responsáveis, define o voluntariado empresarial como “o conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade” (ETHOS, 2001, p. 6). Também define um programa de voluntariado empresarial, como “o aglomerado de

ações orquestradas e sistemáticas que uma empresa realiza com a finalidade de dar suporte ao voluntariado interno” (ETHOS, 2001, p.21).

Os programas de voluntariado empresarial ganharam força e destaque no contexto internacional, levando a ONU em 2000, a lançar o Pacto Global (*Global Compact*), “onde é feito um apelo direto à intervenção das empresas na resolução dos problemas existentes a nível global” (SANTOS; BITTENCOURT, 2008, p. 3). No Brasil, a legislação sobre Responsabilidade Social das empresas é esparsa. Há diversas normas infraconstitucionais (SILVA, 2014), sendo relevante destacar a Lei 10.097/2000, que estabelece o “Programa do Aprendiz Legal” e aprofunda as reflexões sobre responsabilidade social no cotidiano das empresas, em especial “sobre a possibilidade de elas atuarem no processo de formação dos jovens e sua inserção no mundo produtivo” (LRS/APRENDIZ LEGAL, 2014).

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em suas diversas versões (2001, 2004, 2005, 2007, 2008, 2009, 2013) desenvolve esforços para conceituar “voluntariado empresarial” e formular indicadores de responsabilidade social para as empresas e instituições sociais. Estimuladas à prática do voluntariado empresarial, atualmente “as empresas vêm usando suas capacidades de planejamento e organização para gerar recursos, visando prover ações em favor do desenvolvimento social e consolidar o conceito e a prática da responsabilidade social” (GOUVEIA FILHO et al., 2008, p.1).

Nessa perspectiva, a questão do desenvolvimento sustentável ganhou novos aspectos porque os esforços das sociedades para aplicar e implementar ações de responsabilidade social, fez com que a partir da década de 1990, o desenvolvimento regional sustentável foi recolocado em discussão, principalmente no que diz respeito às organizações empresariais locais, as instituições sociais e a capacidade de organização e liderança que possuem.

As organizações podem contribuir com o social de diferentes maneiras, entretanto o serviço de voluntariado empresarial depende da complexidade da empresa e do tipo de apoio que deseja oferecer. Segundo Simões (2008, p. 121), o Instituto Ethos reconhece que “o tipo de apoio que uma empresa pode oferecer a um programa de voluntariado varia de acordo com o grau de estruturação que ela pretende imprimir à iniciativa”. Para o próprio Instituto, “ações mais estruturadas e complexas invariavelmente demandarão maior esforço, dedicação e investimento” (SIMÕES, 2008, p. 121).

Segundo a mesma autora, o serviço voluntário empresarial pode consistir no planejamento e desenvolvimento de atividades para o público interno e externo. No ambiente interno, pode estruturar e desenvolver “programas de voluntariado para a capacitação de voluntários e para a identificação de entidades ou projetos a serem apoiados” (SIMÕES, 2008, p.121). Podendo estes programas envolver, ainda, treinamento, desenvolvimento de política salarial; elaboração de plano de carreira; programas de saúde e segurança no trabalho; participação dos funcionários nos lucros da empresa, entre outros.

No ambiente externo, o serviço do voluntariado empresarial pode voltar-se para a execução de projetos de inclusão social; abertura de postos de trabalhos e programas de contratação de pessoas com deficiência; serviços e atendimentos gratuitos à população carente nas áreas de educação, saúde, lazer e cidadania; orientação médica, odontológica, nutricional e física; exames para dosagem de glicose e colesterol; aferição da pressão arterial e audiométrica; teste de acuidade visual; prevenção do câncer de mama e de próstata; prevenção de doenças sexualmente transmissíveis; prevenção da AIDS; orientações jurídicas; orientações de segurança e higiene; elaboração de currículos; programas educacionais; cursos culinários; emissão gratuita de documentos (p. ex., certidões de nascimento, registro civil, inscrição no INSS, carteiras de identidade e de trabalho); criação de parques e áreas de lazer, entre outros (SIMÕES, 2008; TRIERWEILLER et al., 2013).

No Brasil, a Lei 9.608/1998, Lei do Serviço Voluntário, classifica o serviço voluntário como “atividade não remunerada, que não gera vínculo empregatício nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim”. Essa lei “preconiza que o trabalho voluntário seja exercido mediante a celebração de um termo de adesão entre o voluntário e a entidade social onde ele atuará” (SIMÕES, 2008, p. 121).

Com o sancionamento da Lei do Serviço Voluntário, as empresas foram estimuladas a participar de programas de ação voluntária, sem temer eventuais implicações trabalhistas, pois a participação dos funcionários em ações de voluntariado é de livre vontade e gratuita, não gerando ônus ou efeitos trabalhistas.

No exercício do voluntariado empresarial comunitário, a Responsabilidade Social Corporativa tem se destacado como instrumento de gestão para evitar riscos econômicos às empresas (TACHIZAWA, 2009). As questões sociais, dentro e fora das organizações têm incentivado os gestores em investir em ações que

demonstram sua preocupação com a sustentabilidade (TRIERWEILLER et al., 2013, p. 1411).

No ambiente interno, o investimento no bem-estar dos colaboradores, por meio de um ambiente de trabalho seguro e saudável, pela busca da satisfação dos clientes e fornecedores, e a participação em ações para prevenção e diminuição dos possíveis impactos decorrentes da atividade empresarial (D'AMBROSIO; MELLO, 1998), representa um dos aspectos do exercício do voluntariado empresarial voltado aos *stakeholders* das organizações. No ambiente externo, as organizações também fazem uso de ações de marketing social para construir uma imagem positiva para o exercício do voluntariado empresarial comunitário.

Quanto ao marketing social, este “como técnica cujo objetivo é influenciar a ordem social, para reafirmá-la ou transformá-la”, pode contribuir com as ações sociais da empresa, desde que não seja utilizado isolado das outras práticas organizações, tampouco pode ser utilizado por qualquer instituição para agregar o valor da responsabilidade social à sua marca. O que as ações sociais da empresa precisam é “encontrar uma organização que, no mínimo, cumpra com sua responsabilidade econômica e mercadológica” (ZENONE, 2006, p. 66).

De acordo com Tenório (2004, p. 47), “o marketing é importante para formalizar a crescente importância da questão social nas empresas”, seja pela dimensão que a atividade de relações públicas vem assumindo nas companhias, seja pela presença e voz influente de todos os *stakeholders*, seja pelo conjunto de ferramentas de comunicação reunidos “para criar uma imagem empresarial positiva no público em geral, e entre os agentes de mercados”.

A economia globalizada ao operar profundas mudanças no modo da sociedade se organizar e redefinir a noção de cidadania, leva a sociedade a esperar que as empresas cumpram um novo papel no processo desenvolvimento e, que o empresariado nacional amplie sua participação na área social. Nessa perspectiva, no exercício do voluntariado empresarial comunitário, as empresas podem utilizar os indicadores de responsabilidade social corporativa, para avaliar seu nível de desenvolvimento com questões sociais (TENÓRIO, 2004).

Entre os indicadores de RSC mais utilizados pelas empresas hoje, estão o balanço social e os certificados de responsabilidade social. A realização do balanço social pela empresa, é opcional, mas foi adotado pela Inglaterra, Alemanha, Suécia, Holanda, Bélgica, assim como também nos Estados Unidos. Na França o balanço

social é obrigatório para empresas com mais de 300 funcionários (LIMA, 2005). No Brasil a adoção do balanço social vem sendo lenta mas gradual, embora ainda não seja obrigatório, um número não expressivo de empresas se preocupa em prestar contas à sociedade. Por iniciativa do IBASE e do sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, “as empresas brasileiras começaram a adquirir consciência da importância do balanço social, tendo como princípio o conceito de empresa-cidadã, aquela que se compromete com a qualidade de vida da sociedade” (SILVA, 2004, p. 31).

A certificação da responsabilidade social corporativa reforça o balanço social e dá à empresa segurança a suas atividades comerciais no mundo e no Brasil. Normas como a SA 8000, BS 8800 e a AA 1000, foram criadas com o objetivo de “padronizar um conjunto mínimo de indicadores aos aspectos éticos e de responsabilidade social na condução dos negócios” (SILVA, 2004, p. 40), como forma de proporcionar às organizações meios para assegurar aos seus clientes, que seus produtos sejam produzidos sob condições de trabalho adequadas. Exemplo é a norma AA 1000:2000, que tem como objetivo “avaliar e analisar as relações existentes entre empresa e comunidade” (TENÓRIO, 2004, p. 42).

Vale esclarecer que o Instituto Ethos desenvolveu uma metodologia para avaliação das ações sociais praticadas pelas organizações. Esta avaliação é realizada por meio da “aplicação de um questionário modelo único aplicável a todas as empresas, sendo composto por um conjunto de indicadores qualitativos e quantitativos que abordam as sete dimensões da responsabilidade social corporativa” (TENÓRIO, 2004, p. 43).

Por fim, ressalta-se que o estudo “Passaporte para a Cidadania” levantou os impactos do Programa Ação Global (SIMÕES, 2008, p. 126) e os resultados revelaram o impacto positivo dos serviços oferecidos, como consultas médicas, lazer e atividades profissionalizantes que trouxeram ganhos para muitos brasileiros. Exemplos são a valorização do cidadão perante o mercado de trabalho, a melhoria da renda familiar e os de saúde os de maior impacto positivo à população atendida.

1.1.4 Mensuração da segurança dos colaboradores - Estratégias

A mensuração da segurança dos colaboradores pelas instituições sociais é uma abordagem teórica essencial neste trabalho, daí se interrogar aqui: “como é

feita a mensuração da segurança dos colaboradores pelas instituições sociais em face das ações por elas implementadas?”.

Fundamental, também, é focalizar, ainda que com brevidade a “Teoria dos *Stakeholders*”, que além de possibilitar uma melhor compreensão da responsabilidade social, ajuda a responder a questão de pesquisa. Segundo essa teoria:

A responsabilidade social corporativa está relacionada à extensão do papel empresarial além de seus objetivos econômicos, pois determina que uma empresa só sobrevive se conseguir atender aos objetivos de múltiplos públicos interessados (*stakeholders*) em suas atividades, de forma integrada e equilibrada (LANG et al., 2012, p. 4).

De acordo ainda com Lang et al. (2012, p. 4), segundo a teoria dos *stakeholders*, “os principais grupos de interesse de uma organização são os acionistas e investidores, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, governo e sociedade em geral”. Enquanto, Santos (2008, p. 7) citando Freeman (1984), observa que “os *stakeholders* devem ser um elemento do planejamento estratégico, pois podem influenciar diretamente no cumprimento da missão e dos objetivos da empresa, inclusive com implicações no desempenho financeiro”.

Pode-se, portanto, observar que a comunidade, na qual se encontram inseridas as organizações empresariais (fins lucrativos) e as instituições sociais (sem fins lucrativos), faz parte dos múltiplos grupos de interesse de uma organização, os *stakeholders*. Assim, entende-se que os *stakeholders* (colaboradores) constituem a parte interessada (qualquer indivíduo ou grupo) que possa afetar a empresa, por meio de suas opiniões ou ações ou ser por ela afetado.

Os principais grupos de *stakeholders*, em geral, são caracterizados como o público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e acionistas, mas, diante da multiplicidade de grupos de interesse, “a tendência é se considerar *stakeholders* aqueles que se consideram como tal, daí a necessidade de em cada situação a empresa fazer um mapeamento dos *stakeholders* envolvidos” (ETHOS, 2013, p. 76).

Embora as organizações sejam legitimadas pelos grupos de interesse estratégico que atuam junto às mesmas, “o funcionamento de muitas organizações pode trazer consequências indesejáveis para a sociedade” (SANTOS, 2008, p. 7). Essas consequências ou impactos negativos podem se o resultado de diferentes

ações das organizações empresariais e, se evidenciarem, por exemplo, na forma de degradação do meio ambiente. Neste caso, conforme o mesmo autor:

[...] 'refletem as relações assimétricas entre o capital e o trabalho, promovem a concorrência predatória ou submetem os membros mais fracos da cadeia de produção (p. ex. pequenos fornecedores ou distribuidores) a condições contratuais aviltantes'. Em situações em que as empresas não têm como evitar tais condições, elas buscam empreender políticas e ações que 'compensem', ao menos em parte, esses pontos negativos. Tais ações devem estar em sintonia com os interesses dos diversos stakeholders, caso contrário, a organização não alcançara o grau de legitimidade necessário e as consequências podem ser desastrosas – greves, boicotes, sabotagens e exposição negativa na mídia (SANTOS, 2008, p. 7).

Como condições de trabalho aviltantes, citam-se: salários abaixo da média nacional para a categoria, subemprego (empregar alguém num posto inferior ao que lhe caberia por suas habilidades, competência ou formação escolar), trabalho em condições insalubres (que exponham os trabalhadores a agentes nocivos à saúde) e perigosas (atividades perigosas). Algumas destas condições são protegidas por meio da legislação trabalhista e das Normas Brasileiras Reguladoras (NBRs).

Robbins e Coulter (1998, p. 91) entendem que as empresas devem ser socialmente responsáveis devido à expectativa pública, os lucros no longo prazo, obrigações éticas, imagem pública, melhorar o ambiente, interesses dos acionistas, posse de recursos e outras aspirações e expectativas do empresariado e da sociedade.

Visualiza-se que a adoção de práticas de responsabilidade social pelas empresas, deve considerar o funcionamento e a interação de todas as forças presentes na sociedade, pois alterações nas formas de organização das mesmas geram impactos sobre a conduta cobrada e esperada da empresa. Isso vem ocorrendo a partir da década de 1980, quando “o movimento pela responsabilidade social das empresas começou a adquirir maior espaço devido às ações empresariais coletivas e de exposição na mídia” (SOUZA; COSTA, 2012, p. 6).

Também se observa que, assim como “as organizações empresariais funcionam dentro de um conjunto de interesses próprios e gerais e, com outras organizações, formam uma rede de relacionamentos, tornando-se aptas a participarem do complexo competitivo” (MENEGHELLI, 2001, p. 2), as instituições sociais também tentam identificar no ambiente os temas de maior interesse da sociedade e procuram agregá-los a sua agenda, preocupadas com o bem-estar

geral. Nesse processo, “a responsabilidade social nasce de um compromisso da organização com a sociedade [e] sua participação vai além do que apenas gerar emprego, impostos e lucros” (TENÓRIO, 2004, p. 25)

A partir dos anos 90, o movimento empresarial se intensificou no Brasil. Surgiram as organizações não governamentais e o desenvolvimento do terceiro setor da economia, havendo estímulo à “criação de Instituições como a Fundação Abrinq, o Grupo de Instituto, Fundações e Empresas (Gife), o Instituto Ethos de Responsabilidade Social e Redes e Informações de Terceiro Setor (Rits)” (TENÓRIO, 2004, p. 257). Complementa dizendo que o objetivo dessas instituições é “destacar a importância das ações sociais para os negócios e para a sociedade”. Em virtude do crescente interesse empresarial em desenvolver atividades sociais, termos e categorias como “filantropia, cidadania empresarial, ética nos negócios, voluntariado empresarial, marketing empresarial e responsabilidade social formam o vocabulário corporativo” (TENÓRIO, 2004, p.27).

As mudanças de visão política, econômica e social ocorridas nas organizações, “foram essenciais para a consolidação e difusão da responsabilidade social” das empresas (LIMA, 2005, p. 101). “[...] as empresas começam a se movimentar no sentido de realizar ações socialmente responsáveis e demonstrar à sociedade os seus resultados [...]” (ETHOS, 2003, p. 317). Diante deste contexto, se percebe “que o desenvolvimento da responsabilidade social compreende um conjunto de ações voltadas para o público interno e externo da organização” (SILVA, 2004, p. 26), recebendo destaque o papel dos gestores de RH na construção da empresa socialmente responsável.

Com a crescente conscientização das organizações para as causas sociais e para o desenvolvimento de programas de voluntariado empresarial estão sendo adotadas iniciativas de marketing social, apoiando e/ou apoiadas em iniciativas comunitárias. No entanto, nem todos compreendem o marketing social, pois focalizam “evolutivamente a contribuição do marketing para a sociedade e para os indivíduos, em termos de desenvolvimento econômico, aumento da qualidade de vida e satisfação de necessidades psicológicas dos consumidores” (TENÓRIO, 2004, p. 46).

Na nova sociedade (globalizada), o marketing deve ser a estratégia de negócio da empresa para conciliar os objetivos dos *stakeholders* (atores sociais) com os objetivos da empresa, e ser utilizado com responsabilidade social conforme o

conceito de marketing societário formulado por Kotler e Armstrong (1998): o marketing societário sustenta à “empresa determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados alvos e então proporcionar aos clientes um valor superior, de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade”.

Todo processo produtivo e de geração de riquezas só se torna viável através da participação conjunta de diversos parceiros, escala esta elevada com o efeito do processo de globalização. A própria “sociedade espera que as empresas atuem de forma inovadora no processo de desenvolvimento” (TENÓRIO, 2004, p. 50).

Santos (2008, p. 8) afirma que “não há nada de errado no fato de uma empresa investir em programas visando ao bem-estar da população infantil, à inclusão digital, à saúde, à preservação ambiental ou qualquer tema que venha contribuir à qualidade de vida em sociedade”. O que não lhe parece correto são as organizações, “ao selecionarem os temas para os seus programas de RSC, darem preferência àqueles que lhes interessam, pois podem agregar mais valor à sua imagem ou terem maior visibilidade junto à sociedade [...]” (SANTO, 2008, p. 8)

Visando contribuir com o planejamento, gestão e avaliação da responsabilidade social nas empresas, há uma série de instrumentos. Simões e Afonso (2008) apresentam estes instrumentos e suas principais características:

a) **AA 1000** (*Accountability 1000*): É o primeiro padrão internacional de gerenciamento da responsabilidade social. É um guia que define as melhores práticas para a prestação de contas das empresas, assegurando a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético. Seus objetivos são: gerenciar e comunicar a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e o desempenho social e ético da organização; servir como sistema de controle interno; atender aos legítimos interesses dos stakeholders (SIMÕES; AFONSO, 2008).

Esta norma constitui uma ferramenta prática para guiar organizações no aperfeiçoamento e na comunicação da Responsabilidade Social Empresarial, legitimar a empresa como socialmente responsável e, sua aplicação tem o intuito de tornar mais confiáveis as informações levadas a público, “possibilitando o gerenciamento de riscos potenciais em relação a cada *stakeholder* e a melhoria do relacionamento da empresa” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 132). Seu desenvolvimento deve considerar os processos: planejamento, levantamento, auditoria e relato, integração. Não é uma certificação.

b) **Pacto Global (*Global Compact*)**: Lançado em 2000, tem por base a Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Declaração de Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho da OIT e a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento. Estabelece o comprometimento das empresas com dez princípios universais, envolvendo quatro temas: direitos humanos, condições de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção (Quadro 2).

Quadro 2 – Os dez princípios do Pacto Global

Direitos Humanos	
Princípio 1	As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.
Princípio 2	As empresas devem assegurar-se de sua não participação na violação desses direitos.
Condições de Trabalho	
Princípio 3	As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o efetivo reconhecimento do direito à negociação coletiva.
Princípio 4	As empresas devem apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.
Princípio 5	As empresas devem apoiar a efetiva erradicação do trabalho infantil.
Princípio 6	As empresas devem apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego.
Meio Ambiente	
Princípio 7	As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.
Princípio 8	As empresas devem desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.
Princípio 9	As empresas devem incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.
Combate à Corrupção	
Princípio 10	As empresas devem combater a corrupção sob todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Fonte: Pacto Global (2008).

A proposta principal do Pacto Global é “fazer com que as empresas contribuam para uma economia global mais inclusiva e sustentável, incorporando os valores da responsabilidade social e contribuindo para o fortalecimento de outros atores sociais” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 133).

c) **GRI (*Global Reporting Initiative*)**: Iniciativa de uma organização não governamental, que tem por missão “desenvolver e disseminar globalmente diretrizes aplicáveis para o desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade utilizados voluntariamente por empresas que relatam as dimensões econômica, ambiental e social de suas atividades” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 137).

Suas contribuições para os diversos atores sociais são apresentados no quadro 3.

Quadro 3 – Contribuições do GRI para os diversos atores

Atores	Contribuições
Empresas	Intensificar o diálogo com <i>stakeholders</i> e identificar áreas de melhoria, permitindo a visão antecipada de possíveis problemas e oportunidades. Fortalecer parcerias e construir confiança; possibilitar um diálogo estratégico entre as várias funções dentro da empresa.
ONGs e Sindicatos	Facilitar o diálogo com empresas, fornecer informações consistentes, possibilitar visão crítica da gestão empresarial.
Investidores	Avaliação padronizada similar à contabilidade financeira.
Governos	Complementar a regulamentação

Fonte: Simões e Afonso (2008, p.138).

As diretrizes do GRI fazem uso de indicadores, estando estes distribuídos pelas três esferas de sustentabilidade econômica, ambiental e social. São exemplos desses indicadores: *econômicos* – salários e benefícios, produtividade do trabalho; *ambientais* – impactos de processos, produtos e serviços, biodiversidade; *sociais* – saúde e segurança no ambiente de trabalho, retenção de funcionários, direitos dos trabalhadores (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 138).

d) **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial:** Com o objetivo “fortalecer a cultura da responsabilidade social no Brasil”, foram criados pelo Instituto Ethos, “os indicadores de Responsabilidade Social e o Guia de Elaboração de Relatório e Balanço Social de Responsabilidade Social Empresarial” (PRETTO; NARA; STORCH, 2007, p. 6).

Esses indicadores foram criados em 1999, como uma ferramenta de avaliação da gestão da empresa na incorporação de práticas de RSE, e desenvolvidos “de acordo com alguns parâmetros de pesquisa e *benchmark* de normas e certificações nacionais e internacionais” (PRETTO; NARA; STORCH, 2007, p. 6). Nesse sentido, utilizou-se a ISO 9000, a ISO 14000, a SA 8000 e a AA 1000, além de, no processo de criação, referenciar os princípios e diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI).

O Instituto Ethos juntamente com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), desde 2003 e revisado em 2006, desenvolveu a versão dos indicadores para ser incorporada pelas micro e pequenas empresas (SIMÕES; AFONSO, 2008). Segundo os mesmos autores:

Os indicadores têm por objetivo principal apresentar para o setor empresarial e a sociedade em geral o que é responsabilidade social, sua abrangência e profundidade. Assim, antes de ser uma ferramenta de

avaliação, é um instrumento didático que visa inserir, definitivamente, as práticas socialmente responsáveis na agenda das organizações (apud PRETTO; NARA; STORCH, 2007, p. 6).

Os objetivos desses indicadores são: “avaliar anualmente a gestão e o planejamento estratégico das organizações nos campos social e ambiental; e promover a melhoria de qualidade dos relatórios e dos balanços sociais” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 140).

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social permitem a empresa, “não só avaliar, mas também planejar suas ações de responsabilidade social visando a excelência e a sustentabilidade de seus negócios” (PRETTO; NARA; STORCH, 2007, p. 6). Complementam argumentando que por meio dessa avaliação é “possível verificar o estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social na empresa e aprimorá-las no que for necessário”.

Para o Instituto, “o sistema permite apontar prioridades, estabelecer metas e iniciativas conjuntas, facilitar o acompanhamento das ações por meio de avaliações periódicas e possibilitar que a empresa e sua cadeia de valor evoluam juntas à sustentabilidade” (ETHOS, 2007, p. 7). Além disso, todas as empresas podem fazer uso dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social “para monitorar e ter um diagnóstico de suas práticas” (PRETTO; NARA; STORCH, 2007, p. 6). E

A técnica criada pelo Instituto Ethos para a utilização de seus indicadores é apresentada sob a forma de questionário de autoavaliação, realizado anualmente, permitindo um diagnóstico da situação, indicando o grau de efetivação da responsabilidade social em suas atividades (SALES et al., 2012; ETHOS, 2009; SIMÕES; AFONSO, 2008). O questionário é “uma ferramenta de gestão e planejamento de políticas e ações voltadas para investigar minuciosamente seus compromissos sociais” (SALES et al., 2012, p.8).

Os questionários de autoavaliação utilizam indicadores qualitativos e quantitativos. O questionário preenchido e enviado pela empresa, e pontuado pelo Ethos, sendo apresentado “no *Relatório de Diagnóstico*, permitindo que a empresa compare esses resultados com o grupo de *benchmarking* (dez empresas com as melhores notas) e com a média obtida pelos grupos de empresas que responderam ao questionário” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 140).

Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial apresentam como características a divisão em sete temas distintos (Quadro 4).

Quadro 4 – Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial - temas - indicadores - avaliação segundo o tipo de tratamento

Tema – Valores, Transparência e Governança	
Indicadores	Avaliação segundo o tipo de tratamento
Auto-regulação e conduta	Compromissos éticos Enraizamento na cultura organizacional Governança corporativa
Relações transparentes com a sociedade	Relações com a concorrência Diálogo e engajamento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) Balanço social
Tema – Público Interno	
Indicadores	Avaliação segundo o tipo de tratamento
Diálogo e participação	Relações com os sindicatos Gestão participativa
Respeito ao indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças Compromisso com o desenvolvimento infantil Valorização da diversidade Compromisso com a não discriminação e promoção da equidade racial Compromisso com a promoção e equidade de gênero Relação com trabalhadores terceirizados
Trabalho decente	Política de remuneração, benefícios e carreira Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade Comportamento nas demissões Preparação para a aposentadoria
Tema – Meio Ambiente	
Indicadores	Avaliação segundo o tipo de tratamento
Responsabilidade com as gerações futuras	Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental Educação e conscientização ambiental
Gerenciamento do impacto ambiental	Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços Sustentabilidade da economia florestal Minimização de entradas e saídas de materiais
Tema – Fornecedores	
Indicadores	Avaliação segundo o tipo de tratamento
Seleção, avaliação e parceria com fornecedores	Critérios de seleção e avaliação de fornecedores Trabalho infantil na cadeia produtiva Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
Tema – Consumidores e Clientes	
Indicadores	Avaliação segundo o tipo de tratamento
Dimensão social do consumo	Política de comunicação comercial Excelência no atendimento Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços
Tema – Comunidade	
Indicadores	Avaliação segundo o tipo de tratamento
Relação com a comunidade local	Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno Relações com organizações locais
Ação social	Financiamento de ação social Envolvimento com a ação social
Tema – Governo e Sociedade	
Indicadores	Avaliação segundo o tipo de tratamento
Transparência política	Contribuições para campanhas políticas Construção da cidadania pelas empresas Práticas anticorrupção e antipropina
Liderança social	Liderança e influência social Participação em projetos sociais governamentais

Fonte: Ethos (2008).

Segundo o Instituto Ethos (2013, p. 7), seu sistema de indicadores “permite às organizações acompanhar a gestão de responsabilidade social de seus fornecedores e clientes com acesso às informações enviadas por eles, desde que obtenham seu consentimento”.

e) **Balanco Social:** Consiste na publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e ações das empresas no cumprimento de sua função social com as comunidades, *stakeholders* e governo, com quem interagem. É “uma ferramenta de apresentação e avaliação do desempenho da empresa no campo da cidadania empresarial” (LISBOA NETO, 2003, p. 51).

Entre os vários modelos de Balanço Social existentes, se destacam os dos Institutos IBASE e ETHOS (SIMÕES; AFONSO, 2008). O Balanço Social do IBASE, objetiva avaliar o desempenho da empresa na área social ao longo dos anos, e servir como instrumento de comparação das realizações entre empresas. A grande vantagem desse modelo é a simplicidade de preenchimento do documento (SIMÕES; AFONSO, 2008), que consiste de um “relatório inspirado no formato dos balanços financeiros”, e objetivos relacionados à responsabilidade social, expostos “quantitativamente” e as informações detalhadas na “planilha”. As despesas com “controle ambiental, investimentos sociais externos em educação, cultura e saúde também são igualmente detalhados” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 148). O quadro 5 contém Informações relevantes sobre o exercício da cidadania empresarial.

Quadro 5 - Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial

Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa.
Número total de acidentes de trabalho.
Quem definiu sobre projetos sociais e ambientais.
Quem definiu sobre padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho.
Envolvimento da empresa quanto à liberdade sindical, ao direito à negociação coletiva e à representação interna dos trabalhadores.
A quem a previdência privada contempla.
A quem a participação nos lucros ou resultados contempla.
Exigência de padrões éticos e responsabilidade social e ambiental na seleção dos fornecedores.
Tipo de apoio da empresa no voluntariado de seus empregados.
Número total de críticas dos consumidores na empresa, no PROCON e na justiça.
Percentual de reclamações e críticas solucionadas na empresa, no PROCON e na justiça.
Valor adicionado a distribuir.
Distribuição do valor adicionado, percentual entre governo e colaboradores.

Fonte: IBASE (2008).

O modelo de Balanço Social do Instituto Ethos, foi criado nos Estados Unidos em 1998. “É uma ferramenta de gestão que propõe a padronização de relatórios para a apresentação de indicadores de responsabilidade social” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 153). O modelo reúne um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e ações das empresas no cumprimento da função social com as comunidades, colaboradores e governo. Também pode ser utilizado como instrumento de diagnóstico. Os objetivos do Balanço Social da Ethos são: “revelar, em conjunto com as demais demonstrações contábeis, a solidez da estratégia de sobrevivência e crescimento da entidade; e evidenciar, com indicadores, as contribuições, as metas e os resultados da empresa” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 154). Sua estrutura e conteúdo são baseados no modelo do IBASE.

Além desses e outros instrumentos visando contribuir com o planejamento, gestão e avaliação social das empresas, existem várias normas e instrumentos de certificação da responsabilidade social empresarial. A intenção dos mesmos é de “estabelecer procedimentos para ajudar as empresas a serem socialmente responsáveis e a obterem um desenvolvimento sustentável quanto às dimensões econômicas, sociais e ambientais que abarcam as atividades humanas” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 165).

São exemplos dessas normas as ISO - *International Organization for Standardization*. No Brasil, a certificadora ISO, é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). As ISO 9000 e ISO 14000 se caracterizam como séries de normas internacionais sobre sistemas de gestão de qualidade e meio ambiente. Entre as diversas normas referidas encontram-se:

a) **ISO 9000** – são normas que asseguram ao cliente a garantia da qualidade pela conformidade. “As empresas buscam a NBR ISO 9000 para se certificar e utilizar essa certificação como uma ferramenta dentro de seu processo da qualidade para tentar melhorar os negócios” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 168);

b) **ISO 14000** – essa série de normas foi desenvolvida para a implantação do sistema de gestão ambiental nas empresas que necessitam dele. Seus objetivos são: “tornar o processo mais eficiente, seguro e limpo; e suprir os governos com dados e informações para a pesquisa nas áreas de saúde, segurança e legislação ambiental;” entre outros (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 171);

c) **SA 8000** (*Social Accountability 8000*) – Para evitar abusos contra as pessoas e consumidores pelas organizações empresariais e instituições sociais foi editada a norma internacional *Social Accountability 8000* (SA 8000, no Brasil), em vigor desde 1997 nos Estados Unidos, que certifica empresas nos rigorosos moldes da ISO 9000. A SA 8000 é uma norma de responsabilidade social voltada para a gestão de pessoa, que estabelece vários itens relacionados com a Declaração dos Direitos do Homem, acordos de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente, resoluções da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Também se baseia na legislação do país onde a empresa estiver estabelecida, sua última versão data de 2008, inclui definições para “pessoal”, “trabalhador”, “trabalho forçado e compulsório” e “tráfico de pessoas” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 179).

A norma SA 8000 especifica requisitos de responsabilidade social para possibilitar a uma empresa alcançar os seguintes objetivos: desenvolver, manter e executar políticas e procedimentos com o objetivo de gerenciar os temas que ela possa controlar ou influenciar; e demonstrar para as partes interessadas que as políticas, os procedimentos e as práticas estão em conformidade com os requisitos da norma.

Os requisitos de responsabilidade social da norma SA 8000 são 9 e estão assim divididos: 1) trabalho infantil; 2) trabalho forçado e compulsório; 3) saúde e segurança; 4) liberdade de associação e reivindicações coletivas; 5) discriminação; 6) práticas disciplinares; 7) horas de trabalho; 8) remuneração; 9) sistemas de gestão. Esses requisitos devem se “aplicar universalmente em relação à localização geográfica, setor da indústria e tamanho da empresa” (SA 8000/2001).

O escopo dessa norma é garantir os direitos básicos dos trabalhadores e seus requisitos (MORAES et al., 2006).

A SA 8000 é a primeira norma voltada para a melhoria das condições de trabalho e por abranger os principais direitos dos trabalhadores, tais como: “saúde e segurança, liberdade de associação, limite de horas de trabalho, compensação e garantia contra o trabalho forçado, a discriminação e o trabalho infantil”, responde a questão lançada neste tópico: “como é feita a mensuração da segurança dos colaboradores pelas instituições sociais em face das ações por elas implementadas?”.

O cumprimento dessa norma é “certificado por meio de auditores independentes e segue o padrão ISO 9000 e da ISO 14000” (ETHOS, 2013, p. 51). Os códigos de conduta da SA 8000 atendem a legislação brasileira vigente, com destaque para as disposições constitucionais (Constituição Federal de 1988), as Leis Trabalhistas (CLT – Normas Regulamentadoras – relativas à segurança e medicina do trabalho – os arts. 189 e 193 definem as atividades insalubres e perigosas), o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA – Lei 8069/90), a Lei 5.854/72 (Empregado Doméstico), ONGs, Sindicatos, Ministério do Trabalho (MTE), sem, no entanto, substituir essas entidades.

As Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho, conhecidas como NRs, regulamentam e fornecem orientações sobre procedimentos obrigatórios. Nesse sentido, as NR-1, que trazem “DISPOSIÇÕES GERAIS”, estabelecem que:

As normas regulamentadoras NR, relativas à segurança e medicina do trabalho, são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados regidos pela CLT (BRASIL/NR-1/1978).

A NR-4 SERVIÇOS ESPECIALIZADOS EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA E EM MEDICINA DO TRABALHO, regra que as empresas e órgãos da administração direta e indireta, bem como dos Poderes Legislativo e Judiciário, “manterão, obrigatoriamente, Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho”, alteração introduzida pela Portaria SSMT nº 33, de 27 de outubro de 1983 (BRASIL/NR-4/1978).

A NR-15 ATIVIDADES E OPERAÇÕES INSALUBRES (115.000-6) considera atividades ou operações insalubres as que se desenvolvem “acima dos ‘limites de tolerância’ previstos nos anexos nºs 1 (limite de tolerância para ruído contínuo ou intermitente – p. ex. 85 decibéis dB, máxima de exposição diária permissível = 8 horas; 90 dB = 4 horas), 2 (limite de tolerância para ruído de impacto), 3 (exposição ao calor), 5 (radiações ionizantes [115.009-0/ 14]), 11 (agentes químicos cuja insalubridade é caracterizada por limite de tolerância e inspeção no local de trabalho [115.015-4 / 14]) e 12 (limites de tolerância para poeiras minerais) (BRASIL/NR-15/1978).

De acordo com o item 15.1.5 desta norma regulamentadora, “entende-se por ‘limite de tolerância’, a concentração ou intensidade máxima ou mínima, relacionada com a natureza e o tempo de exposição ao agente, que não causará dano à saúde do trabalhador, durante a sua vida laboral” (BRASIL/NR-15/1978).

As atividades perigosas à saúde vêm disciplinadas na NR-16 ATIVIDADES E OPERAÇÕES PERIGOSAS (116.000-1), sendo consideradas como tais as atividades constantes nos Anexos nºs 1 (com explosivos) e 2 (com inflamáveis) (BRASIL/NR-16/1978).

As normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho (NRs) são em número de 36 NRs e são bastante abrangentes. Tratam inclusive sobre “condições e meio ambiente de trabalho na indústria de construção” (NR-18) e sobre o “trabalho a céu aberto” (NR-21), neste caso, nos trabalhos realizados, é obrigatória a existência de abrigos e medidas especiais que protejam os trabalhadores contra a insolação excessiva, o calor, o frio, a umidade e ventos.

Essas normas regulamentadoras da segurança e saúde no trabalho foram criadas para disciplinar as relações de trabalho. As organizações empresariais “ao assumirem responsabilidade social, diluem o propósito básico do negócio, que é a produtividade econômica e, a sociedade pode sofrer se tanto as metas econômicas quanto as sociais não são cumpridas” (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 34).

Além das normas acima detalhadas, destacam-se ainda: a **BS 8800** (*British Standards 8800*) introduziu a gestão voltada à saúde e segurança do trabalho. “É uma norma que discorre sobre os elementos que uma empresa deve se ater no desenvolvimento do seu sistema de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (SST)” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 174). Seus objetivos são: orientar a elaboração de um diagnóstico da gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho na empresa; minimizar os riscos para os trabalhadores e outros; e melhorar o desempenho nos negócios (SIMÕES; AFONSO, 2008).

A BS 8800 é compatível com as normas série ISO 9000 e ISO 14000, tendo sido e foi desenvolvida em duas abordagens: uma baseada no *HSE Guidance – Successful Health and Safety Management* – HS(G) 65 (com ampla adoção no Reino Unido) e outra baseada na ISO 14001 sobre Sistemas de Gestão Ambiental. Tem potencialidade de aplicação tanto em indústrias complexas, de grande porte e altos riscos, como a organizações de pequeno porte e baixos riscos.

Há interesse de diversos países, que a ISO – *International Standardization Organization* – desenvolva normas internacionais voluntárias sobre sistemas de gestão da Segurança e da Saúde do Trabalho (possível série ISO 18000). A busca é por soluções harmonizadas para a gestão da prevenção de acidentes e de doenças ocupacionais, evitando assim que requisitos divergentes possam emergir no nível de países ou regiões (SILVA et al., 1998). Os pontos-chave da BS 8800 são “minimizar os riscos para os trabalhadores, melhorar o desempenho nos negócios e estabelecer uma imagem responsável das organizações perante o mercado e a sociedade em geral, mas não em termos sociais” (FELIPE, 2001).

A **OHSAS 18001** (*Occupational Health and Safety Assessment Series 18001*) é uma norma para gestão da segurança e da saúde no trabalho. “A certificação por essa norma garante o compromisso da empresa com a melhoria contínua de seu desempenho em saúde ocupacional e segurança de seus funcionários” (SIMÕES; AFONSO, 2008, p. 176). Essa norma especifica o cumprimento pela empresa de requisitos da segurança e da saúde no trabalho, cujos objetivos para a organização é “minimizar os riscos ambientais” e “atuar em processos que visem à melhoria contínua da segurança e da saúde de seus funcionários”.

Assim como a norma BS 8800, a norma OHSAS 18001 também os adota elementos essenciais para a implantação do sistema de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho. Felipe (2001) esclarece que “o sistema de gestão da higiene, da segurança e da saúde no trabalho foi concebido como norma BS 8750, posteriormente alterada para BS 8800, cujo guia histórico levou à formulação da OHSAS 18001”. O estabelecimento da norma OHSAS 18001, teve como escopo expor a necessidade de um compromisso claro da organização com o processo, o controle dos riscos de acidentes e as doenças ocupacionais. Essa norma basicamente uma norma de validação da responsabilidade da organização para como social.

Cita-se ainda a ABNT NBR 16001:2004 e a ISO 26000:2010. Duas normas também de relevante conhecimento. **ABNT NBR 16001:2004** (Responsabilidade Social – Sistema de gestão) é a norma brasileira que prevê a criação de uma certificação em Responsabilidade Social Empresarial e, tem como principal objetivo “estabelecer requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da responsabilidade social estruturado” (SIMÕES; FERREIRA, 2008, p. 185). A **ISO 26000:2010** trata das Diretrizes sobre Responsabilidade Social. A versão em

português da norma, a ABNT NBR ISO 26000, foi lançada no Brasil em 8 de dezembro de 2010. Segundo essa norma a RSE “se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente” (ISO 26000:2010/INMETRO, 2014). O que implica, acima de tudo, um comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável, que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta o interesse das partes interessadas.

O INMETRO (2014) classifica a ISO 26000 como uma norma de diretrizes e de uso voluntário que “fornece orientações para todos os tipos de organização, independente de seu porte ou localização”.

A essas análises e considerações, se junta à afirmação de Alberton (2003) citada por Ashley (2005, p. 197), de que:

O desempenho social de uma empresa está associado aos esforços que ela realiza para não afetar negativamente a flora, a fauna e a vida humana, protegendo dessa forma o meio ambiente; ao treinamento e à formação continuada dos trabalhadores; às condições de higiene e segurança no trabalho; as relações profissionais e à sua contribuição para a comunidade.

Fica, portanto, evidenciado como é feita a mensuração da segurança dos colaboradores pelas instituições sociais em face das ações por elas implementadas, pois essas instituições, a semelhança das organizações empresariais com fins lucrativos, para sua legitimação devem observar a legislação brasileira e as normas que protegem seus colaboradores e as comunidades envolvidas contra situações que coloquem em risco sua segurança. Nas práticas da responsabilidade social, as organizações sociais, têm instrumentos de planejamento, gestão e avaliação da responsabilidade social. Tem, também, uma série de normas e instrumentos de certificação da Responsabilidade Social Empresarial, que estabelecem procedimentos para alcançarem o desenvolvimento sustentável nas dimensões econômicas, sociais e ambientais.

O que é necessário às organizações sociais, a semelhança das organizações empresariais, é a formação de estratégias de responsabilidade social, pois, estando às mesmas, igualmente situadas em um contexto politicamente organizado, onde os

cidadãos evoluem, as organizações de cunho empresarial e as sociais, devem dispor de ferramentas de gestão que permitam maximizar seu desempenho para acompanhar essa evolução.

A relação entre estratégias e práticas de responsabilidade social com as estratégias corporativas, e seu processo de formação, é uma linha pouco explorada (MOSTARDEIRO; FERREIRA, 2005).

A abordagem estratégica, outra abordagem fundamental da RSE, ao lado da abordagem normativa, “reconhece que a empresa não existe num ambiente composto apenas por consumidores, produtores e concorrentes, mas também por cidadãos que evoluem dentro de uma ordem política organizada” (PEREIRA; CAMPOS FILHO, 2007, p. 6). Justificam essa abordagem: a empresa tirar proveito das oportunidades de mercados emergentes; o comportamento socialmente responsável para garantir-lhes uma vantagem competitiva; e uma postura pró-ativa para antecipar-se ou mesmo evitar as novas legislações (FARIA; SAUERBRONN, 2005). Além disso, na afirmação dos mesmos autores, “a evolução das correntes teóricas em gestão estratégica trouxe uma concepção integradora dos aspectos políticos e sociais do ambiente organizacional” (FARIA; SAUERBRONN, 2005, p. 7).

No Brasil, a livre competição é o foco principal da estratégia das grandes corporações, embora pouco percebido devido à influência do formalismo, um traço cultural pátrio. Significa que as normas sociais criadas forçam as organizações “a adotarem procedimentos racionais para serem percebidas como legítimas e para aumentarem suas chances de sobrevivência”. As grandes empresas não são percebidas como detentoras de maior poder político e econômico, se consideradas as pressões externas. Mas, tudo isso esconde o poder que as mesmas têm “para construir ou legitimar conceitos e instituições e também para moldar a sociedade ou o mercado” (FARIA; SAUERBRONN, 2005, p. 11).

A abordagem estratégica no contexto da temática da RSE constitui uma abertura para a compreensão do processo de formação e formulação de estratégias empresariais. Nesse contexto, a Lei de Responsabilidade Social é uma proposta estratégica que aponta na direção de um projeto geral de controle popular sobre o Estado brasileiro a partir das organizações da sociedade civil, e um dos pilares de sustentação da governança social (LRS, 2014).

A Responsabilidade Social vista como uma ação que contribui com a melhoria da qualidade de vida da sociedade e as Organizações Sociais como

empreendimentos passíveis de benefícios e riscos, ao aplicarem a responsabilidade social, estarão contribuindo para a segurança de seus colaboradores, por isso, para a prática da responsabilidade social faz-se necessário compreender o que é estratégia e entender o funcionamento dos processos de formação de estratégias relacionadas à Responsabilidade Social Corporativa nas organizações.

Mostardeiro e Ferreira (2005, p. 2-5) apresentam importante contribuição para a compreensão dessa temática ao analisarem o processo de formação de estratégia de responsabilidade social, a partir de autores como Chandler (1962), Ansoff (1965), Mintzberg (1983, 1987), Porter (1986, 2004), Mintzberg e Lampel (1999) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), entre outros autores.

Chandler (1962, p. 13) define estratégia como “a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas”.

Ansoff (1965) oferece importante subsídio para a compreensão do que seja “estratégia”, ao descrevê-la a partir de quatro dimensões: o escopo produto-mercado, o vetor de crescimento, a vantagem competitiva e a sinergia. As três primeiras dimensões dizem respeito “a busca de oportunidades de negócio lucrativas no ambiente externo”: a primeira determina o objetivo (alvo, escopo) da procura; a segunda a direção da empresa em relação ao seu posicionamento do produto-mercado; e a terceira a identificação de propriedades do produto-mercado alvo que permitirão à empresa uma forte posição competitiva. A quarta dimensão significa a capacidade que a empresa tem para se ajustar a novos negócios.

Mintzberg (1983) oferece uma contribuição importante no campo da responsabilidade social e dos sistemas formais de planejamento, ao afirmar que uma das grandes dificuldades para uma empresa ser socialmente responsável está na sua estrutura e sistema de funcionamento. Em uma empresa com fins econômicos, seus objetivos são definidos pela alta gestão e propagados numa hierarquia descendente, para permitir aos funcionários realizarem tarefas altamente formais de acordo com os preceitos da divisão do trabalho. Para assegurar que as tarefas sejam cumpridas o sistema prevê várias formas de controles formais para que as pessoas não se desviem dos objetivos econômicos.

Quando o conceito de responsabilidade social é introduzido neste ambiente, são poucas as mudanças devido à rigidez do sistema. Mas, isso não significa que os objetivos de responsabilidade social não possam ser estabelecidos pela alta gestão

e propagados pela hierarquia abaixo e, sua implementação não seja eficaz, mas na prática vários fatores podem representar barreiras a sua eficácia. Entre esses fatores, Mintzberg (1983) destaca a competição externa (concorrência) e interna (disputa por cargos em direção ao topo da hierarquia). Sugere que se os gerentes implementarem paritariamente ações de responsabilidade social paralelamente às ações econômicas pode haver cobranças, pois já o sistema mensura objetivos econômicos e não de responsabilidade social.

A falha na visão convencional reside na carência das mudanças necessárias à sobrevivência da empresa a longo prazo. A tendência das empresas é realizarem melhorias em suas competências distintivas, conservando as mesmas estratégias, em vez de buscarem estratégias inovadoras para impulsionar seu crescimento.

A conservação das mesmas estratégias pelas organizações é uma prática que não serve para mercados instáveis, onde ocorrem descontinuidades que minam os ambientes de estabilidade. Para sobreviver a estes períodos a empresa precisa ser ágil no estabelecimento de novos padrões de estratégia, estrutura e cultura organizacional, porque neste momento as estratégias formais são desintegradas e as emergentes formam-se para estabelecer o novo modelo (MINTZBERG, 1987).

Na mesma obra, Mintzberg (1987) considera que a chave para modelar a estratégia é a conexão entre a formulação e a implementação. Aí reside a diferença e a suplantação das estratégias deliberadas pelas emergentes, pois enquanto as estratégias deliberadas dificultam o aprendizado, as estratégias emergentes o promovem, por meio de um processo iterativo de tentativa e erro. Daí, também, as estratégias gerarem aprendizado organizacional quando se tornam coletivas, pois guiam o comportamento da organização como um todo.

Porter (1996, p. 68) ao conceituar estratégia destaca a importância da construção de um *mix* de atividades único: “estratégia é a criação de uma única e valiosa posição envolvendo um diferente conjunto de atividades. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes dos rivais”.

Ao visualizar a estratégia de várias perspectivas (plano, manobra, padrão, posição, perspectiva), Mintzberg percebe o processo de formação de estratégia como partes complementares do mesmo processo (MINTZBERG; LAMPEL, 1999).

Mintzberg entende estratégia como um “padrão, isto é, uma consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 17).

Ao perceber as estratégias a partir de várias perspectivas e como partes complementares de um mesmo processo, Mintzberg (2000) enfatiza o lado racional da formação de estratégia, dando grande atenção a como o processo deve ser feito, em contraposição a como ele é feito. Algumas das características são a existência de fases bastante definidas – concepção, implementação e controle –, bem como da separação das atividades dos formuladores da estratégia em relação aos executores.

Mintzberg afirma à importância de se considerar a perspectiva da Escola de *Design*, quando se trata de processos de formulação de estratégia, pois esta Escola “propõe uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas”. Por sua vez, Andrews (1998) dá atenção especial às avaliações sobre a situação interna e externa das empresas, por meio da análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) ou análise de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 28).

A relação da empresa a seu meio ambiente, é apontada por Porter (1986), como “a essência da formulação de uma estratégia competitiva”. Complementando, observa que a análise das forças que atuam sobre as organizações, possibilita a determinação de três estratégias competitivas genéricas: diferenciação; liderança no custo total; enfoque.

Porter (2004) chama a atenção para os riscos na busca pela diferenciação e recomenda que: a) a diferenciação mantenha a lealdade à marca e para isso o diferencial de custos entre os concorrentes e a empresa diferenciada não pode ser muito alto; b) o fator diferenciação diminui perante a necessidade dos compradores; c) a diferenciação percebida diminui com a imitação.

A formulação de estratégias organizacionais apropriadas requer a análise ambiental. Pode-se utilizar a análise SWOT como ferramenta para compreender os fatores (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) envolvidos no processo. Neste caso, a formulação de uma estratégia competitiva deve considerar os quatro fatores básicos que determinam os limites do que uma organização pode realizar com sucesso: “pontos fortes e pontos fracos; valores pessoais; ameaças e oportunidades; e a expectativa da sociedade” (ODA; MARQUES, 2007, p. 75).

Estes pontos e valores combinados determinam os limites internos da estratégia competitiva, já os limites externos são determinados pela empresa e o meio ambiente de inserção (PATON et al., 2000).

Goold e Campbell (1998, p. 349) consideram o planejamento estratégico o estilo mais bem sucedido de condução de estratégias. O planejamento estratégico é eficaz em organizações que buscam uma estratégia ampla e integrada para o desenvolvimento das unidades de negócios, nas quais a atenção está focalizada sobre a vantagem competitiva a longo prazo.

As estratégias geram aprendizado organizacional quando se tornam coletivas e guiam o comportamento da organização como um todo. Nas últimas décadas ganharam importância os *stakeholders* e suas contribuições na tomada de decisões das empresas. Se começa a perceber que as ações bem desenhadas do ponto de vista estratégico podem tomar outro rumo em relação ao planejado. Esse conhecimento faz crescer a necessidade das empresas incluírem em seus processos formais de planejamento a participação de certos *stakeholders* a fim de gerar reações e inovações. Por outro lado, a existência de sistemas formais de avaliação e recompensas por atingimento de objetivos de responsabilidade social “podem acelerar o processo de incorporação do conceito e práticas de responsabilidade social nos processos organizacionais, embora ainda assim seja um caminho longo devido à própria natureza das empresas” (MOSTARDEIRO; FERREIRA, 2005, p. 4-5).

Infere-se que o processo de formação e formulação de estratégias de responsabilidade social, requer das organizações financeiras ou não, mudanças, para que novas estratégias ligadas à RSC sejam formuladas e implementadas e, possam ser identificadas no núcleo mais importante das estratégias corporativas.

O processo de formação de estratégias é delineado pelos valores das organizações, eventos particulares ou tendências ambientais e pela influência de *stakeholders* internos e externos. A aplicação e implementação da responsabilidade social nas empresas devem ir além da adaptação das suas estruturas. Ao longo do tempo às estratégias organizacionais requerem mudanças na organização para que novas estratégias surjam ligadas à Responsabilidade Social. Estas estratégias devem integrar o planejamento estratégico, e se alinharem com o foco do negócio e as práticas socialmente responsáveis, nas dimensões econômicas, sociais e ambientais.

1.2 BENCHMARKING

O *benchmarking* é uma ferramenta de gestão que permite diagnosticar os fatores críticos do negócio, isto é, existe para responder às necessidades das empresas de melhoria do seu desempenho.

Essa ferramenta nem sempre foi utilizada pelas empresas na obtenção de um maior retorno e, ainda, não é percebido por muitas empresas como um instrumento de apoio, e que podem se beneficiar do mesmo, desde que conheçam tipos, processos e benefícios trazidos por ele. Com a intenção de aprofundar os conhecimentos do *benchmarking* no sentido de sua aplicação na prática, aborda-se a seguir aspectos como definições, tipos e níveis de enfoque do *benchmarking*, seu processo, finalidade, aplicação e metodologia de avaliação do desempenho.

1.2.1 *Benchmarking* – definições, tipos, níveis de enfoque

Em âmbito geral, o *benchmarking* em suas aplicações é “um processo contínuo e sistemático de comparação das performances das organizações e suas funções ou processos face ao que é considerado ‘o melhor nível’, para equiparação dos níveis de performance e/ou sua ultrapassagem” (DG III, 1996, p. 1).

Para Camp (1996), o *benchmarking* atualmente tem um papel específico e definido, que apoia os objetivos da empresa, contribuindo diretamente para as prioridades da empresa e seus resultados. A partir dessas considerações, o referido autor elabora definições formais e operacionais do *benchmarking*.

Nessa perspectiva, na definição formal, *benchmarking* é “a procura e implementação das melhores práticas. A adoção ou adaptação das melhores práticas permite a uma organização elevar o desempenho de seus produtos, serviços e processos de negócios para níveis de liderança” (CAMP, 1996, p. 14).

Operacionalmente, as medidas de desempenho do *benchmarking* são formas de identificar as empresas que apresentam melhores desempenhos e práticas, e seu benefício real advém da compreensão das práticas que geram o desempenho e a transparência das organizações. Nesse caminho, segundo Camp (1996), o *benchmarking* deve ser aplicado em: produtos e serviços (determinar as características e funções desejadas pelos clientes); processos empresariais (reengenharia de processos para melhoria contínua da qualidade que sustenta a

realização das metas e objetivos da organização); e medidas de desempenho (o resultado de fazer benchmarking em produtos, serviços e processos é estabelecer e validar poucas medidas vitais de desempenho que guiam a organização).

Quanto aos tipos de *benchmarking*, o referido autor relaciona quatro tipos: *interno* – comparação entre operações semelhantes dentro da organização; *competitivo* – comparação como melhor dos concorrentes diretos; *funcional* – comparação de métodos entre empresas com processos semelhantes na mesma função, fora do setor da própria empresa; *processo genérico* – comparação de processos de trabalho com outros que tem processos de trabalho inovativos, originais (CAMP, 1996, p. 15).

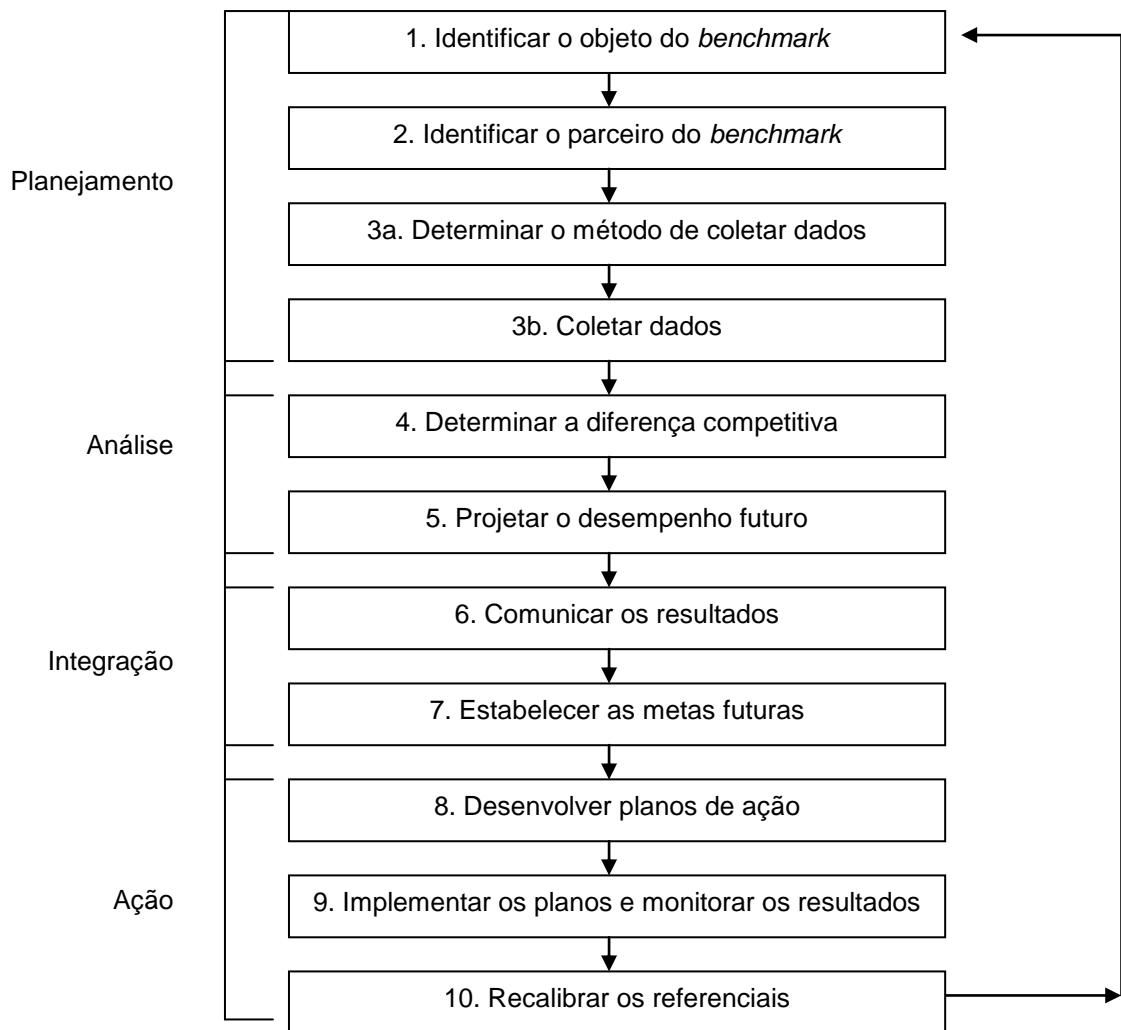
O nível de enfoque do *benchmarking* é estratégico e operacional. O enfoque estratégico do *benchmarking* se concentra nos pontos estratégicos competitivos fracos e fortes. Esse enfoque é usado para: “compreender e desenvolver estratégias competitivas” de produto e serviço; “estabelecer metas de desempenho” de produto, serviço, níveis de apoio ao consumidor, e “índices financeiros”; e “desenvolver as práticas essenciais” que levam às metas estratégicas (CAMP, 1996, p.15).

O enfoque estratégico do *benchmarking* abrange a empresa como um todo e serve para detectar tendências, identificar o direcionamento de tecnologias, tendências setoriais, seleção dos investimentos e lançamentos de produtos e serviços competitivos. O enfoque operacional do *benchmarking* é usado para a compreensão das exigências específicas dos clientes, compreender e melhorar as práticas na busca da satisfação do cliente por meio da melhoria dos processos internos de trabalho; e para a determinação dos níveis de desempenho operacional necessários para que a empresa se torne uma fornecedora preferencial para o cliente. Nesse enfoque o *benchmarking* se concentra nos processos de trabalho, resultando em melhoria contínua, pela incorporação das melhores práticas nas etapas do trabalho (CAMP, 1996).

1.2.2 O processo de *Benchmarking*

O *benchmarking* em seu processo formal é constituído por dez (10) passos, conforme ilustração (Figura 4).

Figura 4 – O processo formal do *benchmarking*



Fonte: Camp (1996, p. 18).

Esses dez passos do processo de *benchmarking* são operacionalizados em cinco fases: 1) planejamento – identificar o quê, quem, e coletar dados para o *benchmarking*; 2) análise – examinar a diferença de desempenho e projetar o desempenho futuro; 3) integração – comunicar as constatações e estabelecer novas metas; 4) ação – agir, controlar o progresso e recalibrar as medidas quando necessário; 5) maturidade – alcançar a situação desejada.

A figura 5 ilustra a execução dessas cinco fases do processo de *benchmarking*.

Figura 5 – As cinco fases do processo de *benchmarking*

<p>Fase 1: Planejamento É preparado um plano para o <i>benchmarking</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decidir: O que submeter ao <i>benchmarking</i> • Identificar: Quem • Planejar: A investigação e conduzi-la <ul style="list-style-type: none"> - Reunir as informações e dados necessários - Observar as melhores práticas
<p>Fase 2: Análise A diferença é analisada e o desempenho é avaliado junto com as melhores práticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar: A diferença atual de desempenho • Projetar: Os futuros níveis de desempenho
<p>Fase 3: Integração As metas são redefinidas e incorporadas ao processo de planejamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar: as constatações do <i>benchmarking</i> e angariar aceitação • Revisar: as metas de desempenho
<p>Fase 4: Ação As melhores práticas são implementadas e periodicamente recalibradas quando necessário.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver: planos de ação • Implementar: as ações e controle do progresso • Recalibrar: os <i>benchmarks</i>
<p>Fase 5: Maturidade A liderança pode ser alcançada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar: quando a posição de liderança é alcançada • Avaliar: o <i>Benchmarking</i> como um processo continuado

Fonte: Adaptado de Camp (1996, p. 19).

Resumindo, o *benchmarking* deve se concentrar no processo da empresa, se ligar à sua missão e objetivos. O processo de *benchmarking* deve ser administrado e o treinamento adaptado para o setor ou organização específica. Para tanto, se deve manter em vista a sua finalidade (analisar a operação; conhecer a concorrência e os líderes; incorporar o melhor dos melhores; e ganhar superioridade), lembrar os quatro tipos de *benchmarking* (interno, competitivo, funcional e genérico) e usá-lo baseado no processo.

1.2.3 A finalidade do *Benchmarking*

O *benchmarking* quebra o paradigma da incapacidade da empresa aprender com outras empresas. Camp (1996, p. 14) expõe essa finalidade, a partir da descrição de quatro objetivos:

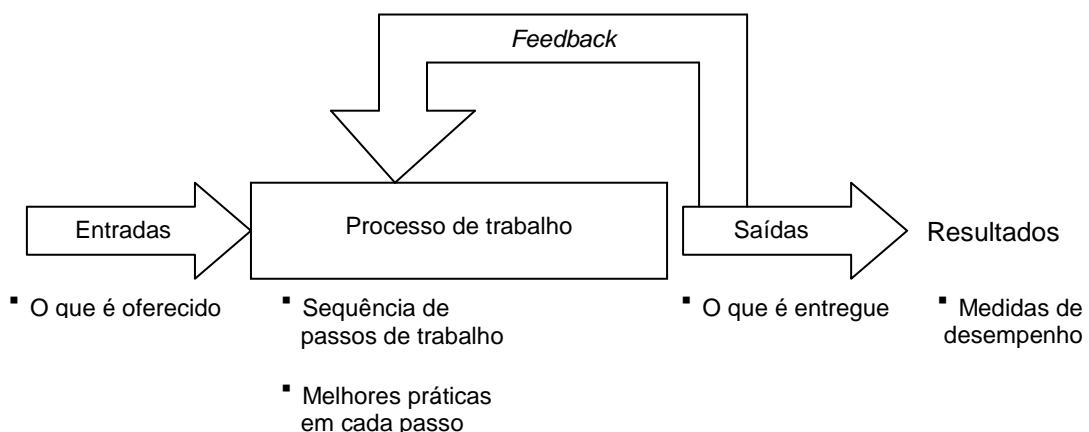
- **Analisar a operação.** As empresas que realizam *benchmarking* devem avaliar os pontos fortes e fracos dos seus processos de trabalho atuais; analisar os componentes críticos dos custos; estudar as reclamações dos clientes; marcar áreas para aperfeiçoamento e redução do tempo de ciclo; e achar maneiras de reduzir erros e defeitos ou aumentar o giro do ativo.
- **Conhecer os líderes da concorrência e do setor.** As empresas que fazem o *benchmarking* devem conhecer o melhor dos melhores.
- **Incorporar o melhor dos melhores.** Aprender com os líderes, descobrir onde eles estão e para onde estão indo, aprender as melhores práticas dos líderes e por que elas funcionam e emular as melhores práticas.
- **Ganhar superioridade.** Tentar se tornar o novo referencial.

O *benchmarking* faz parte do planejamento e do processo de revisão do processo da empresa, assegurando um enfoque no ambiente externo e o uso de informação nos planos. Seu objetivo é compreender as práticas que produzem uma vantagem competitiva e o estabelecimento de metas secundárias.

1.2.4 Aplicação do *Benchmarking* e metodologias de avaliação do desempenho

Para saber o que submeter ao *benchmarking* é preciso em primeiro lugar compreender que um processo tem entradas, etapas, saídas, feedback e resultados. A figura 6 apresenta um esquema geral para descrever a abordagem e o uso do diagrama de processo, em cada etapa do processo de 10 passos do *benchmarking*.

Figura 6 – O processo do *benchmarking*

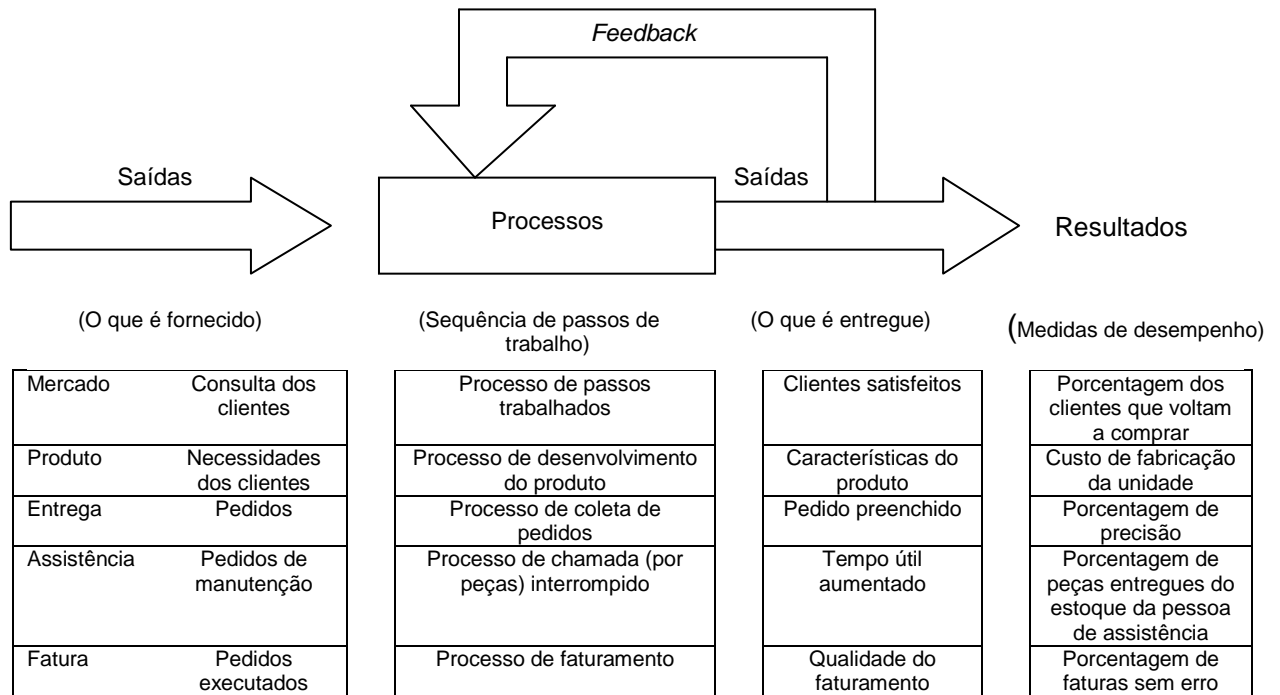


Fonte: Camp (1996, p. 23).

Segundo Camp (1996), existem outros exemplos de modelo geral de processo para expor os componentes de um subprocesso. A abordagem apresentada na figura 6 é útil por trazer clareza ao que submeter ao *benchmarking*,

podendo a equipe de trabalho ordenar várias alternativas, detalhar seus componentes e decidir o que é mais importante submeter ao *benchmarking*. Assim, o uso do modelo de processo, cobrirá em cada um dos três primeiros passos de *benchmarking*, o quê, quem e recursos de informação, conforme ilustra a figura 7.

Figura 7 – O que submeter ao *benchmarking*



Fonte: Camp (1996, p. 24).

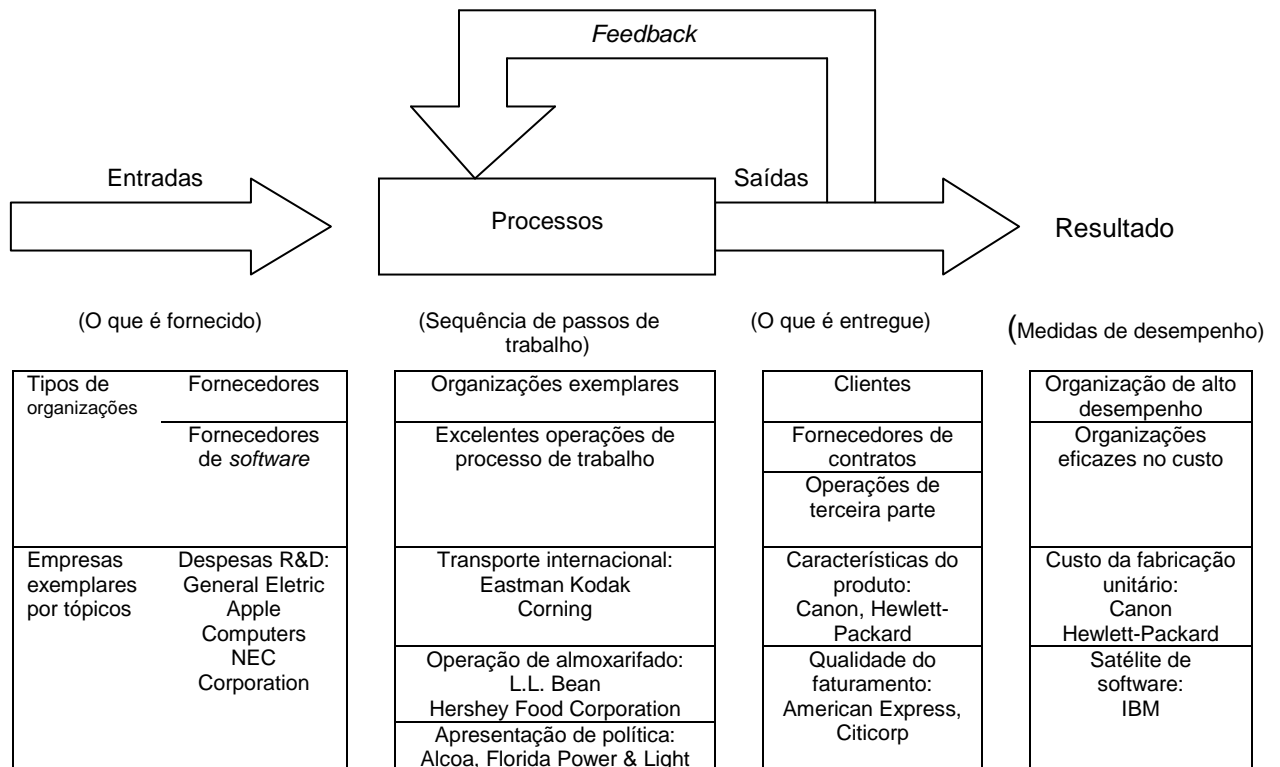
No processo do *benchmarking* apresentado por Camp (1996) existe um “passo zero”, que precede à execução do modelo tradicionalmente aceito, e enfatiza a necessidade de preparação, antes de se iniciar a atividade principal de *benchmarking* pelos profissionais envolvidos com sua aplicação.

“O que submeter ao *benchmarking*” é baseado na “(1) informação conhecida acionada pelas prioridades internas, como melhorias de processos, redução de base de custo, ou redução do tempo de ciclo; ou (2) pressões externas conhecidas, tais como dos clientes ou dos concorrentes”. “Com quem fazer, é baseado em informação externa e é desconhecido” (CAMP, 1996, p. 60), mas existe uma metodologia geral bem sucedida, que pode ser utilizada e, envolve três passos: 1) Desenvolver uma lista de candidatos usando toda e qualquer informação prontamente disponível e alguma pesquisa preliminar; 2) Reduzir a lista a um número objetivo de empresas através de pesquisa secundária focalizada na empresa e na função – outro foco da investigação é confirmar a informação juntos a

tantas fontes possíveis; 3) Preparar para um contato com a organização alvo e combinar uma visita.

Esta abordagem visa identificar outras organizações que possam se tornar parceiras de *benchmarking* porque têm processos de trabalho superiores. Os processos que utilizam as melhores práticas podem servir de modelo para a empresa obter melhor desempenho. A figura 8 ilustra o modelo de processo para desenvolver uma lista de candidatos, isto é, para saber “com quem fazer” o *benchmarking*.

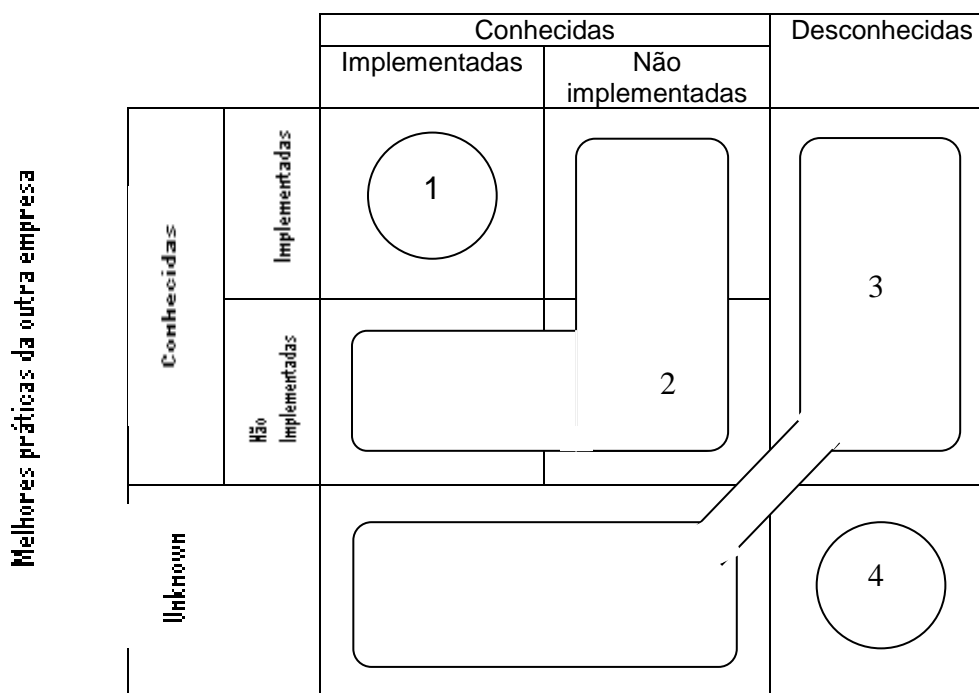
Figura 8 – Com quem fazer o *benchmarking*



Fonte: Camp (1996, p. 61).

Para descobrir “onde ocorrem as melhores práticas”, Camp (1996) propõe a utilização do esquema geral. Seu uso requer o conhecimento do que situar no eixo horizontal e no eixo vertical, suas partes e a composição de cada um dos quatro quadrantes, conforme a matriz (Figura 9).

Figura 9 – Por que fazer *benchmarking*



Fonte: Camp (1996, p.63).

Para a avaliação do desempenho são apresentadas duas metodologias:

a) Os **Quadros de Situação Setorial (QSS)** é uma metodologia editada pelo Banco de Portugal e, inclui um conjunto de informações, um mapa de fluxos e um gráfico de Equilíbrio Financeiro, se restringindo a dados econômico-financeiros, já que os dados disponíveis se enquadram somente nessa área. Contudo, é reconhecido atualmente, que cada vez mais, as empresas traduzem-se em muito mais do que em dados unicamente econômico-financeiros (ECBIO, 2004, p. 12).

A análise utilizando Quadros de Situação Setorial é limitada,

[...] os QSS se restringem a dados econômico-financeiros e, para posicionar e comparar uma empresa relativamente às outras do seu universo, existem áreas igualmente importantes e não incluídas no estudo, tais como o investimento em I&D (Investigação e Desenvolvimento) e a própria capacidade da empresa se relacionar com o mercado (ECBIO, 2004, p. 13).

Recolhidas as informações por essa metodologia, do mesmo universo de empresas que a empresa em análise, informações com pouco significado são descartadas. Daí a comparação dos dados obtidos para uma dada empresa com os valores deste grupo, nada se poder dizer com relação à satisfação dos clientes, dos

trabalhadores ou mesmo sobre as políticas de gestão, mais comuns nas empresas de uma dada indústria (ECBIO, 2004).

b) O **BenchmarkIndex** liderado pelo liderado pelo DTI – *Department of Trade Industry* do Reino Unido busca, com a utilização do *benchmarking* e da gestão de boas práticas, melhorar a competitividade das empresas, incluindo dados nas áreas não abrangidas pela QSS. Na metodologia *BenchmarkIndex*:

Os dados são solicitados às empresas através do preenchimento de um questionário que apoia a organização a avaliar sua posição competitiva baseando-se numa estrutura de avaliação de organizações já amplamente testada. Este questionário abrange várias medidas de desempenho - das áreas financeiras e operacionais, até fatores usualmente aceitos para medir a excelência do negócio ('liderança; política e estratégia, gestão de recursos humanos; gestão de recursos; processos de negócio; satisfação do cliente; satisfação dos recursos humanos; impacto na sociedade; resultados de atividade') (ECBIO, 2004, p. 9).

Essas informações evidenciam que a leitura que os mapas produzidos pela empresa em relação às restantes do universo, é mais complexa e abrangente que a leitura permitida pelos QSS. Os *outputs* da metodologia *BenchmarkIndex* permitem analisar uma maior diversidade de informação não disponível na análise pelos QSS. "Nesta análise existem indicadores econômico-financeiros e indicadores de gestão de recursos humanos, de satisfação do cliente, de inovação de produto/serviço, indicadores sobre fornecedores, entre outros" (ECBIO, 2004, p. 14). Entre essas duas metodologias existem diferenças marcantes, conforme mostra o quadro 6.

Quadro 6 – Diferenças entre a metodologia QSS e *BenchmarkIndex*

	QSS	<i>BenchmarkIndex</i>
Atualidade da informação	A informação dos QSS refere-se normalmente ao ano-2.	Informações referente ao último exercício.
Indicadores	Indicadores essencialmente econômicos e de investimento.	Indicadores de várias áreas além da financeira: recursos humanos, I&D, fornecedores, clientes, gestão, etc.
Valores	À exceção dos dados, todos os mapas são em valores médios, não refletindo as grandes diferenças entre empresas.	Todos os indicadores são apresentados com cinco pontos de medida e posição relativa da empresa face à amostra.
Diversidade de informação	Informação limitada para a tomada de decisão e análise da concorrência.	Abrange várias áreas de desempenho usualmente aceites para medir a excelência de negócio. Bem como áreas funcionais específicas.
Leitura	Difícil e pouco agradável.	Fácil e intuitiva.

Fonte: ECBIO (2004, p. 16).

Além dessas duas metodologias de âmbito internacional existem outras, sendo exemplo os “índices de *Benchmarking*”, sistemas de informação que possibilitam a avaliação do desempenho comparativo das empresas, tais como o *Índice de Benchmarking Português*, o *European SME Benchmark Index (ESBI)*, *Questionários de Benchmarking e Relatórios de Benchmarking*.

Camp (1996, p. 108) também se refere a análises relacionadas com *benchmarking*, e que são instrutivas. Entre essas análises destaca as “Comparações interempresas” e outra de iniciativa do movimento TQM. No primeiro caso, a metodologia faz comparações entre empresas de um dado setor, sendo a análise de diferenças feita sobre medidas de resultados de índices de desempenho cuidadosamente selecionados. A outra metodologia de análise de diferença é derivada de iniciativas de TQM (melhoria de qualidade total). Essa metodologia é caracterizada pela comparação do estado atual da empresa com o seu estado desejado.

As ferramentas de Qualidade e técnicas “são dispostas em referência cruzada com os 10 passos do processo de *benchmarking*”. A análise de diferenças pode ser aplicada a situações específicas usando as matrizes das melhores práticas. “No nível mais alto de detalhe, isto inclui uma matriz consistindo dos atributos e medições documentadas nas linhas comparadas com aquelas das empresas mostradas nas colunas. A última coluna seria a avaliação da equipe sobre a melhor prática” (CAMP, 1996, p. 110-115).

Por fim, na colocação de Camp (1996, p. 121), “o valor do *benchmarking* é achar as melhores práticas, mas o poder dele vai mais além”, ou seja, consiste em implementar criativamente as melhores práticas encontradas, pois “é com esta definição de *benchmarking* que uma organização se posicionará acima do resto”.

1.3 MODELOS DE INTEGRAÇÃO SOCIAL EMPRESARIAL

Entre as indagações que orientam a execução deste trabalho, situa-se a necessidade de se promover uma integração social de escolas de samba com a comunidade de forma permanente e contínua. Nesse caminho, surgiram também questões relacionadas ao interesse da comunidade no desenvolvimento de programas sociais, por esse tipo de instituição social, como forma de viabilizar práticas de gestão.

Para responder a essas e outras questões, faz parte do escopo do presente trabalho, a apresentação de um modelo de integração social para as organizações desse setor cultural. No caso das Escolas de Samba, que envolvem diversos tipos de públicos, os projetos sociais dessa natureza, desenvolvem ações de marketing social e cultural, ocupam espaços locais comunitários, recursos humanos e materiais, sujeitando seus colaboradores às incertezas e riscos, bem como a produzirem impactos no meio ambiente. Contudo, as organizações sociais do setor carnavalesco, na maior parte das cidades do interior do país, ainda não se encontram compromissadas socialmente e/ou envolvidas com processos de integração comunitária. Suas atividades carecem de planejamento e continuidade temporal, profissionalização dos seus quadros e administração, embora essas agremiações cumpram os mesmos processos das organizações empresariais, mas de forma gratuita.

Considerando a Escola de Samba como a própria existência de um povo, a proposta neste trabalho é: Como promover a integração entre escola de samba e comunidade, num processo que aplique o *benchmarking*, valorize os riscos envolvidos e fomenta ações de responsabilidade social? As abordagens neste tópico se voltam para a temática da integração e os modelos de integração de responsabilidade social corporativa.

1.3.1 Integração – conceito, pressupostos e construção de metodologia

Considerando as novas dimensões de competição entre as organizações (tempo, flexibilidade, qualidade, preço, recursos) é necessário, para uma maior competitividade das organizações não financeiras, levar em conta a forma de circulação dos recursos entre as funções das instituições sociais e a comunidade.

Essa circulação de recursos requer, antes de tudo, a integração entre uma instituição e a comunidade de inserção. Nessa perspectiva, a integração é uma forma de gerir incertezas, associação pioneira do mercado financeiro “para lidar com as diversas variáveis condicionais, principalmente subjetivas, gerir riscos é consequência” (CAVALCANTI, 2000, p. 7).

Esse cenário trazido para os dias atuais tornou-se preocupação de organizações empresariais e instituições sociais e das práticas de gestão, a fim de proporcionar uma visão integrada de iniciativas.

A visão integrada de iniciativas estratégicas congrega esforços para um fim comum: a gestão eficiente e o atendimento dos objetivos estratégicos das organizações financeiras e não financeiras e órgãos públicos.

A integração é um fenômeno mundial no terceiro milênio (CARNEIRO, 2005). Contudo, existem hoje várias outras formas de integração, de caráter econômico e comercial, político e social, cujos modelos estão baseados fundamentalmente na vontade dos envolvidos. Em virtude disso, é necessário um conceito de integração, o conhecimento de seus pressupostos e uma metodologia.

A integração é definida como “o grau em que a produtividade se aproxima de um valor teórico máximo” (HSU; RATTNER, 1993). Segundo Carneiro (2005, p. 28) implícito na definição de integração de Hsu e Rattner (1993), “está o conceito de contribuição das partes para a performance do todo”. Significa que a integração não funciona isoladamente, aplica-se a sistemas nos quais “o controle funciona como um mecanismo de coordenação e sincronismo dos subsistemas para garantir que os objetivos globais sejam atingidos” (CARNEIRO, 2005, p. 28). No sistema integrado o valor gerado, é superior à soma dos valores gerados pelas partes. Esta é a motivação que tem levado a maioria das organizações (econômicas, políticas, sociais, culturais) a se articularem e se envolverem em processos de integração.

Outra definição de integração tem a tecnologia da informação e os sistemas de informação integrados como suporte e precisa de um ambiente cooperativo e integrado para alcançar seu potencial (CHALMETA; CAMPOS; GRANGEL, 2001). Esse tipo de integração é dotado de maior flexibilidade, possibilitando maior integração com diversos públicos. A Internet tem contribuído para essa metodologia de integração, porque reduz o custo de comunicação e aumenta a quantidade de informações que podem ser armazenadas, processadas e disseminadas, eliminando barreiras de tempo e espaço. Essas inovações estratégicas utilizadas pelas organizações geram valor, “novas formas de relacionamentos com clientes, fornecedores”, consumidores em potencial, novos serviços, “inovação no aproveitamento de recursos disponibilizados” na área da informação, e “ganhos em eficiência e eficácia do processo produtivo” (CARNEIRO, 2005, p. 29-30).

Para Altamirano (1999, p. 115-116), “o conceito de integração abrange intrinsecamente noções sobre organicidade de componentes funcionando harmoniosamente em função de um objetivo global”. Também evidencia que,

embora integração signifique uma ligação e interação, as partes participantes mantêm sua individualidade.

Lins (2007, p. 21) afirma a “necessidade da integração (alinhamento) entre todas as estratégias individuais, que devem ser conectadas e integradas de forma efetiva”. Também fala sobre as dificuldades da integração e sua dependência das especialidades funcionais existentes nas organizações, comumente projetadas, tais como finanças, fabricação, marketing, vendas, engenharia e compras, pois cada função tem seu próprio corpo de conhecimento, linguagem e cultura.

A integração depende entre outros fatores, “do tipo de produto, do tipo de processo produtivo, do mercado (produto-processo-mercado), da orientação estratégica competitiva (implícita ou explícita), das inovações tecnológicas, da organização e das relações do trabalho”, que podem se transformar em obstáculos à implementação da estratégia, assevera Altamarino (1999, p. 116).

Já a integração das questões ambientais no planejamento estratégico, deverá avaliar o ambiente externo, identificar oportunidades e riscos relativos às questões ecológicas existentes na legislação ambiental, entre os consumidores e na sociedade, na indústria de pertencimento da empresa, no comportamento dos concorrentes e no avanço tecnológico nesse campo (LINS, 2007).

A ênfase na integração evidencia os benefícios para as empresas envolvidas e às comunidades de inserção. A integração não somente diz respeito à consistência das decisões entre funções, como a difusão de novas tecnologias e a orientação para o mercado (disponibilidade de produtos, maior variedade destes, segmentação dos mercados, maior qualidade dos produtos e serviços, satisfação das necessidades destes mercados).

A integração pode ser estratégica e operacional, sendo que esta última forma de integração pode ser vertical, horizontal, informacional e organizacional (ALTAMIRANO, 1999). A abordagem dessas formas de integração evidencia que:

- a) A **integração estratégica** ‘analisa as interações entre as áreas de decisão (estrutura, infraestrutura) do marketing e as prioridades competitivas da empresa’;
- b) A **integração operacional** entre o marketing e a manufatura ‘considera as noções de organicidade das partes, funcionando harmonicamente em função de um objetivo comum a ambos e sob uma estratégia da empresa definida’ (ALTAMIRANO, 2007, p. 121-129).

Na integração operacional, Altamirano (1999, p. 124-127) prevê a integração vertical e horizontal, informacional e organizacional. A integração organizacional é a principal forma de integração utilizada para a realização da estratégia corporativa. Esse tipo de integração utiliza a integração vertical (entre empresas de setores diferentes), a integração horizontal (entre empresas de um mesmo setor) e a integração virtual, baseada na tecnologia de informação (CARNEIRO, 2005) e, apresentam como características:

- a) **Integração vertical** – resultado de dois tipos de incertezas: a incerteza quanto ao mercado onde a empresa opera (risco do mercado); e a incerteza quanto ao mercado do qual a empresa recebe seus insumos produtivos (risco de fornecimento);
- b) **Integração horizontal** – ocorre quando as empresas se expandem. O aumento da participação no mercado confere maior poder de alavancagem para lidar com clientes e fornecedores. São identificados quatro tipos de integração horizontal interna nas organizações: operacional; intelectual; social; e emocional;
- c) **Integração virtual** – concentração da empresa em processos nos quais tem um padrão superior e delegar o resto a outras empresas (CARNEIRO, 2005, p. 11-18).

Na integração vertical a Tecnologia da Informação (TI) exerce efeitos de três tipos na governança corporativa: efeitos da comunicação eletrônica; efeitos da corretagem eletrônica; e efeitos da integração eletrônica de processos. Na integração horizontal os quatro tipos de integração interna nas organizações são: integração operacional (baseada em sistemas de informação); intelectual (baseada no compartilhamento de conhecimentos, gerenciamento dos sistemas de informação, uma estratégia de ligação interna e uma política de comunicação); social (relacionada ao comportamento das pessoas em grupos, compartilhamento de ideias e tomada de decisões, integração externa de ações coletivas); e emocional (compartilhamento de identidades e significados, manutenção da integridade interna). Na integração virtual, o ponto central da integração é possibilitar que as empresas envolvidas executem certos processos e trabalhem juntas e unidas como se fosse uma única empresa (CARNEIRO, 2005).

Desse estudo resulta que as integrações vertical, horizontal, informacional e organizacional são condições necessárias à efetiva operacionalização da integração entre empresas e destas com a comunidade. Por outro lado, considerando que a integração entre empresas e sociedade pode ser articulada a partir das mesmas ferramentas utilizadas pela integração do marketing à produção e, que a integração

vertical e horizontal objetiva uma quebra de barreiras organizacionais, situam-se como pressupostos da integração entre a responsabilidade social empresarial e a comunidade de inserção da empresa (Quadro 7).

Quadro 7 – Pressupostos para integração RSC e comunidade

Pressupostos	Ações para a integração
<ul style="list-style-type: none"> - coerência entre objetivos de desempenho e entre áreas econômicas, sociais e ambientais - consistência entre estratégias e planos de ações - convergência entre o grau de integração alcançado e o requerido - interdependência de recursos, competências e habilidades - identificação das interações extraorganizacionais - procedimentos para desenvolver e implementar planos de ações sociais - ação permanente e continuada voltada para os diversos públicos envolvidos - relação entre o modelo de integração com o planejamento estratégico - necessidade de integração das dimensões da responsabilidade social - novo papel da empresa na sociedade - práticas e ações de RSE internas e externas 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar as diferenças entre o nível de integração requerido e o alcançado - Integração a nível de políticas e decisões operacionais - Desenvolver um plano de integração entre das diversas dimensões da RSE - Desenvolver uma coordenação interfuncional e extraorganizacional que impulse o foco dos diversos públicos envolvidos, com base nos indicadores Ethos - Contemplar critérios de desempenho para avaliar o grau de integração alcançado

Fonte: Adaptado de Altamarino (1999, p.139-140)

Esta coerência entre os pressupostos e as ações para a integração, traduz-se na forma de benefícios para empresa e comunidade.

1.3.2 Integração entre escolas de samba e comunidades

As Escolas de Samba tem representado um espaço de organização comunitária fundamental em todo país. Diversas atividades vêm sendo realizadas por meio de projetos socioculturais promovendo as potencialidades das Escolas de Samba, além dos objetivos comerciais que a mídia e o turismo incentivam e divulgam. Exemplo é o Projeto Caeira 21 (2014) que nasceu com o objetivo de integrar a comunidade do Caeira do Saco dos Limões (Santa Catarina) às atividades do Grêmio Recreativo e Escola de Samba Consulado. Projetos desse tipo (manutenção da raiz do samba e construção de espaços culturais) vêm sendo desenvolvidos por “pessoas, grupos e entidades interessadas na valorização da cultura brasileira em todo Brasil” (PROJETOS SOCIOCULTURAIS, 2014, p. 1).

O Projeto Caeira 21 com o apoio do Grupo de Trabalho Comunitário Catarinense, organização do Terceiro Setor, desenvolve inúmeras oficinas. Crianças e jovens participam das oficinas de artes-plásticas, futsal, recreação, capoeira, musicalização, bateria mirim, educação física, jornalismo cidadão, Programa Projovem, Boi Mamão, dança clássica, na quadra de eventos do Caeira (PROJETO CAEIRA 21, 2014). Como esse Projeto, desenvolvido na GRES Consulado, outros vêm potencializando as Escolas de Samba como espaços privilegiados de organização comunitária, que trabalham, unindo o útil ao agradável, atraindo grupos de diversas idades e características, possibilitando a convivência e o aprendizado.

Nesse sentido, é o Projeto Social desenvolvido na Escola de Samba Rosa de Ouro, fundado em 1995 com o nome “Projeto Samba Se Aprende na Escola”. Com esse projeto, a Escola possibilita o acesso à arte, cultura, lazer e ao trabalho como um direito de todos e “busca garantir e desenvolver esses direitos para a parcela mais atingida pelos anos de globalização e estagnação econômica: a população pobre” (ROSA DE OURO, 2014, p. 1).

O Projeto Samba Se Aprende na Escola, mantém na Sociedade Rosa de Ouro mais de 10 oficinas e diversos programas assistencialistas, com a meta de “descrever, analisar e sintetizar fatos e informações, saber comunicar-se, convencer, compreender e operar em nosso entorno, reconhecendo e aceitando as diferenças. [...]” (ROSA DE OURO, 2014, p. 3).

Costa (2002) analisando o programa de política social implantado na favela da Mangueira, Rio de Janeiro, nas duas últimas décadas, entendeu os resultados obtidos como uma convergência de fatores que envolvem:

- 1) as transformações nas formas de gestão pública nas cidades brasileiras, que passam mais recentemente a envolver parcerias dos governos local e estadual com a comunidade e empresas;
- 2) mudança na cultura empresarial, levando as empresas à atuação de caráter social, lado a lado com a política social dos governos;
- 3) existência de laços comunitários em torno da Escola de Samba da Mangueira, que permitem entender essa entidade e seu entorno comunitário como dotados de capital social (COSTA, 2002, p.1).

O Programa Social da Mangueira foi analisado com base nos “conceitos de capital social e governança, como um caso de relativo sucesso de gestão descentralizada de política social, através de redes sociais estabelecidas entre

comunidade, o poder público e algumas empresas”, que financiam inúmeros projetos culturais na favela Mangueira (COSTA, 2002, p. 1).

Esses exemplos de práticas sociais no cenário político-econômico evidenciam que “novas organizações passam a atuar como canal de representação popular, operando através de um sistema de redes que reúnem o setor público, empresas, grupos ou organizações sob a forma de parcerias” (COSTA, 2002, p. 2). As atividades realizadas pelas novas organizações, antes distantes do poder decisório do Estado, hoje contam com parcerias visando garantir melhores condições de vida e bem-estar para o conjunto da sociedade, possibilitando uma nova compreensão dos limites do Estado e da sociedade.

Essas iniciativas que fluem das várias formas de associação coletiva (o capital social) vêm sendo identificadas como componentes integrais do desenvolvimento econômico e social a moldar a quantidade e qualidade das interações sociais de uma sociedade.

Na busca de solução às novas questões sociais que afetam cidades globais, como é o caso do Rio de Janeiro, surgem novas formas de organização e de realizações. Os problemas advindos da mundialização da economia e da pobreza, intensificados pela violência (crime organizado, tráfico de drogas, armas e sequestros), vem sendo enfrentados, desde o final dos anos 80, por meio de ações sociais de entidades não governamentais, religiosas e de entretenimento. Essas organizações atuam em favelas e bairros populares, buscando responder à situação de exclusão social e violência imposta às populações pobres.

A Verde-e-Rosa (REZENDE, 2002) é um exemplo dessas novas organizações, que buscam através da integração social e da inclusão dos setores desfavorecidos mudar o cenário político da cidade do Rio de Janeiro, desenvolvendo programas e projetos apoiados por diferentes parceiros (empresas, organismos internacionais, Estado). No contexto sociopolítico nacional, as políticas sociais desenvolvidas, a partir das grandes Escolas de Samba do país, mas pouco conhecidas em sua estruturação, são assim resumidas:

[...] As escolas de samba, organizações que praticamente atravessaram o século XX, podem ser incluídas entre tais entidades, apoiadas pelo Estado e pela sociedade civil que desenvolvem projetos voltados para os setores populares, condição que favorece seu ingresso no campo das políticas sociais. Nesse novo contexto, o bairro e a favela são tomados como referência para a construção dos sujeitos sociais; o Estado deixa de ser o

único responsável pelas políticas sociais, e se apresenta, por vezes, como um dos parceiros desses novos atores sociais. Em luta pelo reconhecimento da cidadania plena de seu público-alvo, as entidades não excluem uma perspectiva universalista de justiça social, e reivindicam a garantia dos direitos à cidadania de todo cidadão brasileiro (REZENDE, 2002, p. 2-3).

A experiência da Verde-e-Rosa (Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira), “coloca em discussão a importância das organizações vicinais na vida das comunidades carentes bem como suas possibilidades de se organizar em torno das demandas da comunidade por políticas sociais” (REZENDE, 2002, p. 3).

Como alternativa de socialização do morador de favela e dos bairros populares, a Verde-e-Rosa “apresenta o esporte [...] o grande responsável pela receptividade do projeto junto ao público infanto-juvenil” (REZENDE, 2002, p. 3).

O estudo comparativo entre as Escolas de Samba Mangueira e Beija-Flor de Nilópolis, evidencia a “construção” do carnaval e dos grandes desfiles, como uma disputa entre escolas, e um produto em potencial do campo econômico e midiático, iniciado em 1932. As grandes escolas de samba cariocas cresceram sob o “patrocínio” dos bicheiros do jogo do bicho. Estes “alteraram simbolicamente o espaço urbano da cidade, ao demarcarem cada um o seu território de domínio político e econômico, definindo os limites dos seus territórios e do exercício de suas atividades” (PINTO, 2008, p. 30). Estes ganharam força e prestígio nos locais de inserção das escolas de samba por eles dominadas, ao mesmo tempo em que as Escolas de Samba e as comunidades onde se inseriam, recebiam benefícios:

A população, apesar de ameaçada pela presença do jogo do bicho em sua região (pois, não raras vezes, o jogo vem acompanhado do tráfico de drogas, do contrabando), alia-se aos bicheiros. Estes lhes oferecem vantagens, extensivas à região, como melhoria na qualidade de vida (MAIA, 1993, p. 45).

Até 1984, época da criação da Passarela do Samba, no Rio de Janeiro, a ascensão social das escolas de samba se dava por meio da contravenção. A Liga Independente das Escolas de Samba (LIESA), criada junto a Empresa RIOTOUR, órgão da Secretaria de Turismo municipal do Rio de Janeiro, responsável pela promoção da cidade, “era comandada pelos representantes das escolas de samba, na maioria bicheiros, em busca de lucro, popularidade e reconhecimento” (PINTO, 2008, p.31). Nesse sentido:

A ajuda dos patronos bicheiros das Agremiações 'ênfatizava a função cultural e social de sua Escola, sua ajuda permitia à Escola de Samba tornar-se o motivo de orgulho para aquela comunidade'. Com este subsídio as Escolas pensando, nas suas vitórias, começaram a transformar em pequenas indústrias de manufatura de alegorias, fantasias, buscando no mercado de trabalho pessoas mais qualificadas (CAVALCANTI, 1994).

A inauguração do Sambódromo carioca trouxe aos desfiles carnavalescos regras externas (quesitos para classificação, horário, data), exigências inclusive das próprias emissoras de Televisão, tornando-se o mesmo, palco de promoção de artistas e minimizando, de certa forma, a importância das comunidades. O samba ganhou mais espaço na sociedade, seja pela figura dos carnavalescos (ilustrada por Joãozinho Trinta e, sua passagem por cinco Escolas de Samba)², passando o sucesso de uma escola a ser medido pelas fantasias e carros alegóricos, necessitando de maior organização e planejamento. Nesse caminhar, as Escolas de Samba cariocas abrem caminho para as parcerias, primeiro com artistas e com a Escola de Belas Artes e, posteriormente, com outros profissionais (historiadores, arquivologistas, professores), voltados à pesquisa de enredo e composição (PINTO, 2008).

A integração com a comunidade, por meio da troca de experiências e parcerias, primeiros com artistas, depois somadas com empresas, políticos e cidades para captar recursos e patrocínios, foi decisivo para o crescimento e o sucesso das Escolas de Samba cariocas.

A evolução dessa integração escolas de samba-comunidades teve impulso na década de 90, quando os principais patronos de algumas Escolas de Samba cariocas foram afastados do carnaval, por problemas com a Justiça. Desfeita aos poucos a quadrilha dos contraventores que comandavam o carnaval carioca, começam a surgir "os carnavais patrocinados e as escolas a desenvolver enredos onde pudessem captar recursos e patrocínios de empresas, políticos, cidades e personalidades, buscando manter o alto nível dos desfiles" (PINTO, 2008, p.35). O

² Carnavalesco, coreógrafo e bailarino, nascido em 1933 em São Luis no Maranhão. Estudante de balé, em 1956 ingressou no Corpo de Balé do Teatro Municipal do Rio de Janeiro. Em sua trajetória carnavalesca, auxiliou na criação e nas alegorias da Acadêmico do Salgueiro, campeã em 1963 e como carnavalesco da escola, entre 1973-1975 ganhou o bicampeonato. Trouxe mudanças radicais para os desfiles, como a criação de grandes carros alegóricos. Transferiu-se para a escola de samba Beija-Flor e desta para a Unidos do Viradouro, campeã em 1997. Teve passagem também pela Grande Rio com o 3º lugar inédito para a escola em 2003, marcando seus últimos anos como carnavalesco a frente da Vila Isabel.

espetáculo carnavalesco no Rio de Janeiro foi engrandecido com a participação da Prefeitura, que aumentou sua contribuição às escolas.

A evolução do carnaval carioca foi seguida pelo desenvolvimento das Escolas de Samba de outras capitais e cidades brasileiras, com destaque para as capitais São Paulo, Recife, Salvador, Porto Alegre, Manaus e, cidades do interior como Uruguaiana e Santana do Livramento (RS). Nestas e em outras cidades, onde o carnaval obtém sucesso, começou a se dispensar mais tempo ao planejamento de cenários, enredos, participantes e trocas de experiências com a comunidade. Com isso, os desfiles promovidos pelas Escolas de Samba se tornaram mais profissionalizados. A figura do patrono permanece, mas com nova roupagem, tornando as escolas de samba e o carnaval mais profissionalizados, conforme atesta a literatura:

[...] os desfiles das Escolas de Samba estão cada vez mais profissionalizados [...] a figura do patrono não desapareceu, seja no investimento para os desfiles, seja nas ações voltadas à comunidade. O desfile das Escolas de Samba do Rio de Janeiro no contexto atual do país é um dos maiores trunfos para o turismo do país. Com isso, tornou-se inevitável o crescimento do Carnaval e a transformação progressiva das Escolas: de simples manifestação das camadas populares para grandes produtoras de espetáculos, dentro e fora do Brasil (PINTO, 2008, p. 35).

O texto acima evidencia o envolvimento das Escolas de Samba nas questões políticas (trunfos eleitorais), econômicas (geram recursos financeiros para a cidade, nos dias de carnaval e o ano todo - com eventos e empregos), sociais (melhoria da qualidade de vida nas comunidades) e culturais (apresentam ao país e ao mundo traços da identidade nacional nos enredos, histórias de vida, cotidiano das comunidades e de boa parte do povo brasileiro) (REZENDE, 2002; PINTO, 2008).

Atualmente as ações sociais desenvolvidas pelas Escolas de Samba tem se tornado objeto de estudo e análise das relações que se estabelecem em sua organização. Contudo, “ao transporem o campo dos direitos para o de ‘auxílio aos carentes’, tratam a questão apenas no campo ético-social, transformando direito em concessão” (SPOSATI; BONETTI et al., 1985, s.p.).

Cabe aqui uma breve referência, ao novo tipo de relação que se estabelece entre a população das favelas e, conseqüentemente, os integrantes das Escolas de Samba. A partir da década de 80, além do jogo do bicho (cuja nova geração de banqueiros do bicho, hoje também é controladora de jogos eletrônicos), o tráfico de drogas (traz consigo o tráfico internacional, a nocividade do consumo, o tráfico de

armas e a luta pelo controle de pontos de venda). Ambas as atividades são ilegais, mas apresentam perfil diferente: os bicheiros optaram por um perfil discreto e não abandonaram o carnaval como instrumento de relações públicas (PINTO, 2008).

Há uma clara distinção entre o papel do Estado e das organizações financeiras e não financeiras, nas ações sociais das Escolas de Samba. Em geral as Escolas de Samba “unem lazer, esporte, educação, além de atividades de geração de trabalho e renda, voltados ao ‘público jovem’, entre outros motivos, pela necessidade de garantia da reprodução da própria escola e manutenção da cultura desses lugares” (PINTO, 2008, p. 37). As organizações não governamentais que buscam “a integração social e a inclusão dos setores desfavorecidos, desenvolvem programas e projetos sociais, apoiados por diferentes parceiros – empresas, organismos internacionais, o próprio Estado” (REZENDE, 2002, p. 1).

As agremiações carnavalescas não são imunes ao tráfico de drogas, quase todas as escolas estão sediadas em comunidades dominadas pelo narcotráfico, por isso, a instauração da assistência social como política social, não interrompe as práticas de caridade e filantropia. Contemporaneamente com características de políticas sociais, estas práticas, são incorporadas por organizações da sociedade civil, empresas e instituições privadas, muitas vezes com recursos ou isenções oriundos do poder público, pois o Estado não tem conseguido atender plenamente a pobreza crescente da população. Conforme afirma Maia (1993, p. 149):

Diversificada a sociedade e multiplicadas as demandas sociais, surgem inúmeros conflitos cujas medidas e programas voltados para a área social não conseguem atender. As propostas e ações implementadas são insuficientes para retirar o povo da situação de miséria, indignação, insegurança – seu triste cotidiano.

A tradição, crescimento, sucesso e permanência no mercado de Escolas de Samba, tais como a Estação Primeira de Mangueira (fundada em 28/4/1929) e a Beija-Flor de Nilópolis (fundada em 25/12/1948), entre outras. Estas duas Escolas de Samba constituem modelos de organizações sem fins lucrativos, que integram escola e comunidade na aplicação da responsabilidade social. E, colocam-se entre as organizações sociais que tentam responder à exclusão social e a violência urbana, sendo por isso, motivadoras de maiores estudos sobre suas práticas sociais.

Desde a década de 80, as escolas de samba investem em projetos voltados às suas comunidades, na tentativa de dar conta das demandas postas pela

população das periferias das cidades, aliando assistência social a outros direitos sociais, estabelecidos no art. 6º da Constituição Federal de 1988 (educação, saúde, trabalho, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância, assistência aos desempregados) (BRASIL, 1988).

Estes direitos, assegurados constitucionalmente a todos os cidadãos brasileiros e estrangeiros residentes no país, “não são plenamente efetivados, abrindo caminho para a aceitação (da população) de ações que atendam às suas demandas” (PINTO, 2008, p. 41).

No preenchimento da lacuna deixada pelo Estado e as políticas públicas, Escolas de Samba como a Mangueira e a Beija-Flor de Nilópolis, situadas em áreas de periferia e com populações com poucas perspectivas de melhoria de vida e garantia dos serviços públicos, destacam-se pelo desenvolvimento de inúmeros projetos sociais inclusivos (programa social, projeto olímpico, projeto de saúde, trabalho, lazer, segurança, cultural, educandários, outros), o envolvimento de diferentes profissionais, parcerias (SENAC; SENAI; Petrobrás; Administração Pública), convênios e a atuação em diversas áreas.

Diante de tal contexto, as Escolas de Samba Mangueira e Beija-Flor de Nilópolis, são reconhecidos exemplos de escolas de samba que se colocam como alternativas de mudança nas comunidades, realizando ações sociais direcionadas à população jovem das regiões de inserção (PINTO, 2008).

Portanto, os mais diversos projetos sociais podem ser desenvolvidos pelas Escolas de Samba com o objetivo de atender crianças, adolescentes, adultos e idosos em suas carências, podendo as mesmas contar com investimentos e parcerias com empresas públicas e privadas locais, regionais e outras de abrangência estadual, nacional e inclusive internacional.

1.3.3 Os modelos de responsabilidade social corporativa

À medida que a sociedade se torna mais complexa, a partir dos anos de 1980, as organizações, para se manterem produtivas, começam a se articular com o social e a serem mais responsáveis e éticas. As ações que cobrem as relações entre as organizações e as sociedades precisam ser estruturadas, para que a relação entre seus elementos (indivíduos, relações pessoais/interpessoais, organizações e mercados) seja efetivada e obtenha sucesso.

A responsabilidade social corporativa é um fenômeno empresarial novo e, em construção (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). O assunto ganhou notoriedade a partir das abordagens teóricas sobre a RSE, realizada por Bowen (1953), as quais contribuíram para a evolução do tema (CARROLL, 1979).

A articulação entre organizações e sociedade, visa à implementação da responsabilidade social e envolve processos de integração, com o objetivo de promover a aproximação entre as partes envolvidas (CARNEIRO, 2005).

Nos anos 1980, os modelos relacionados ao desempenho social corporativo, como o Modelo de Desempenho Social Corporativo de Wartick e Cochran (1985), utilizando as mesmas dimensões de RSE adotadas por Carroll (1979), destacaram-se pelas tentativas de medir e monitorizar a RSE. A partir daí, as categorias econômica, legais, ética e discricionária “foram consideradas como princípios da responsabilidade social corporativa e, as de responsividade social, tratadas como processo e serviram de orientação filosófica para guiar a interação com as políticas do desempenho social corporativo” (CATRAIO, 2012, p. 26-27). Dessa forma, o Modelo de Desempenho Social Corporativo, uma versão expandida do modelo de Carroll (1979), passou a refletir uma interação entre os princípios de responsabilidade social, o processo e o desenvolvimento de políticas que focalizam as questões sociais.

Nos anos de 1990, as atenções dos administradores e dos autores que abordam sobre responsabilidade social corporativa se voltam para o planejamento de estratégias que possibilitem às empresas adotarem uma nova forma de conduta, mais voltada para o social. Considera-se que “através da adoção de estratégias e, da consolidação dos investimentos sociais empresariais, as empresas serão reconhecidas como socialmente responsáveis e tenderão a conseguir diferenciais de competitividade [...]” (RICO, 2004, p. 3).

Nesse contexto, vários modelos conceituais de responsabilidade social corporativa foram criados no nível internacional. A literatura aponta como os mais explorados, os modelos de Carroll (1979, 1991), Wood (1991), Enderle e Tavis (1998), Hopkins (1999), Quasi e O'Brien (2000), Maigan e Ferrel (2004), caracterizados a seguir (Quadro 8).

Quadro 8 – Modelos de Responsabilidade Social Corporativa

Modelos conceituais de responsabilidade social corporativa					
Modelos	Carroll (1979, 1991)	Wood (1991)	Enderle e Tavis (1998)	Quasi e O'Brien (2000)	Maignan e Ferrell (2004)
Dimensões	Econômica	Princípios de RSC	Econômica	Ampla	Obrigação social
	Legal	Capacidade de resposta social	Social	Restrita	Processo gerencial
	Ética	Resultados das ações de RSC	Ambiental		Ética
	Discricionária		Obrigação com <i>stakeholders</i>		
Indicadores	Ser lucrativa	Legitimidade, responsabilidade pública e arbítrio dos executivos	Prioridade na maximização do lucro	Características de idealismo ligado à questões éticas	Obrigações econômicas, legais, éticas e filantrópicas
	Obedecer a lei	Percepção do ambiente, gerenciamento de <i>stakeholders</i> , administração de questões sociais	Compromissos além do objetivo econômico		Processos necessários à sobrevivência do negócio
	Fazer o que é certo	Efeitos nos <i>stakeholders</i> e efeitos institucionais externos	Visão filantrópica		Visão clássica Visão socioeconômica
	Contribuir para a comunidade		Visão moderna	Efeitos naqueles que são impactados direta ou indiretamente no negócio	

Fonte: Adaptado de Moreira e Rocha (2010, p. 7).

Entre esses modelos de RSC, o Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Corporativo de Carroll (1979), “é composto por quatro categorias de responsabilidade social: a econômica, a legal, a ética e a discricionária” (CATRAIO, 2010, p. 26). Essas categoriais são orientadoras da forma de gerir problemas sociais no relacionamento empresa-sociedade (consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto e do trabalho e expectativas dos acionistas), com o objetivo de reduzir os impactos das atividades empresariais e da gestão da empresa.

As contribuições de Carroll (1991) e Wood (1991), por exemplo, são reconhecidas por integrarem temas complementares. Carroll (1991) detalha as dimensões do Modelo da Pirâmide Social Corporativa, ampliando o entendimento a respeito dos quatro componentes que constituem a RSE:

Responsabilidade econômica: significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, a preço que garanta a continuação das atividades da empresa e satisfaça as suas obrigações com os investidores, maximizando os lucros.

Responsabilidade legal: define o que a sociedade considera importante quanto ao comportamento adequado da empresa. No mínimo, espera-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis.

Responsabilidade ética: inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, e não são codificados na lei (agir com integridade, justiça, imparcialidade, respeito os direitos individuais).

Responsabilidade discricionária ou filantrópica: é voluntária e orientada pelo desejo da empresa de uma contribuição social não imposta pela economia, lei ou ética. Inclui: doações a entidades sociais; contribuir financeiramente para projetos comunitários ou de voluntariado, sem aspirar retorno para a empresa (CATRAIO, 2010, p. 27-28).

Outros modelos, como o de Maignan e Ferrell (2004), possuem dimensões conceituais que abordam a evolução do conceito de RSE, considerando o enfoque econômico-legal, a questão ético-social, o paradigma de relacionamento com os *stakeholders* e a incorporação desses princípios aos processos operativos e decisórios da empresa (MOREIRA; ROCHA, 2010).

No nível nacional Ashley et al. (2005) propõem um modelo multidimensional, relacional e multidirecional para a responsabilidade social corporativa, também estruturado em dimensões conceituais e indicadores que as desdobram (Quadro 9).

Quadro 9 - Modelo de RSC de Ashley et al. (2005)

Modelo conceitual de responsabilidade social corporativa	
Modelo	Ashley et al. (2005)
Dimensões	Relações de Produção e Distribuição Interna
	Relações <i>Core Business</i>
	Comunicação e Conhecimento
	Relações Político-Sociais
Indicadores	Maximização do lucro, respeito às leis e gestão de RH
	Responsabilidade com a cadeia de produção e consumo e harmonia com o ambiente natural e construído
	Estabelecimento de confiança e transparência com os <i>stakeholders</i>
	Responsabilidade com <i>stakeholders</i> que legitimam o negócio

Fonte: Adaptado de Moreira e Rocha (2010, p. 7).

O modelo de RSC de Ashley et al. (2005), “retrata a rede de relacionamento da empresa com seus *stakeholders*, conforme os princípios e valores da cultura dominante em sua gestão, e do perfil cultural e legal do contexto em que ela realiza seus negócios” (MOREIRA; ROCHA, 2010, p. 5-6). É um modelo genérico para a análise e orientação estratégica da responsabilidade social corporativa.

Schwartz e Carroll (2007) apresentam o Modelo VBA (*value, balance, accountability*), integrado por cinco temas complementares e interdependentes, por meio de três conceitos centrais: valor, equilíbrio e responsabilidade (FREIRE; SOUZA; FERREIRA, 2008, p. 11).

Modelos como os de Wood, Quasi e O'Brien e Maignan e Ferrell, são apropriados para nortear, conceitualmente, os aspectos para a avaliação da responsabilidade social corporativa. Contemplam “relacionamentos éticos e morais da organização com seus *stakeholders*, classificando-os em dimensões e indicadores”, possibilitando comparações entre processos, produtos e ações desenvolvidas pelas organizações (MOREIRA; ROCHA, 2010, p. 8).

Alguns modelos, no entanto, ao não permitirem avaliar de modo eficaz a gestão social corporativa, deram lugar ao surgimento de outros instrumentos e modelos no nível nacional e internacional, que passaram a ser mais valorizados pelas empresas brasileiras comprometidas com a gestão social. São exemplos: o Pacto Global (*Global Compact*), lançado em 2000; o *Global Reporting Initiative* (GRI); as Normas ISO AA 1000 (*Accountability 1000*), SA 8000 (2008), BS 8800 (*British Standards 8800*), OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series 18001*), ISO 26000 (2010); e os Indicadores Ethos (2008), desenvolvidos desde 1999, permitem analisar o comportamento organizacional em sete temas (Quadro 10).

Quadro 10 – Modelo Ethos de Responsabilidade Social

Dimensão Valores, Transparência e Governança	
Subtemas	Indicadores
Auto-regulação e conduta	Compromissos éticos Enraizamento na cultura organizacional Governança corporativa
Relações transparentes com a sociedade	Relações com a concorrência Diálogo e engajamento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>) Balanço social
Dimensão Público Interno	
Subtemas	Indicadores
Diálogo e participação	Relações com os sindicatos Gestão participativa
Respeito ao indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças Compromisso com o desenvolvimento infantil Valorização da diversidade Compromisso com a não discriminação e promoção da equidade racial Compromisso com a promoção e equidade de gênero Relação com trabalhadores terceirizados
Trabalho decente	Política de remuneração, benefícios e carreira Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade Comportamento nas demissões Preparação para a aposentadoria
Dimensão Meio Ambiente	
Subtemas	Indicadores
Responsabilidade com as gerações futuras	Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental Educação e conscientização ambiental

Gerenciamento do impacto ambiental	Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços Sustentabilidade da economia florestal Minimização de entradas e saídas de materiais
Dimensão Fornecedores	
Subtemas	Indicadores
Seleção, avaliação e parceria com fornecedores	Critérios de seleção e avaliação de fornecedores Trabalho infantil na cadeia produtiva Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
Dimensão Consumidores e Clientes	
Subtemas	Indicadores
Dimensão social do consumo	Política de comunicação comercial Excelência no atendimento Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços
Dimensão Comunidade	
Subtemas	Indicadores
Relação com a comunidade local	Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno Relações com organizações locais
Ação social	Financiamento de ação social Envolvimento com a ação social
Dimensão Governo e Sociedade	
Subtemas	Indicadores
Transparência política	Contribuições para campanhas políticas Construção da cidadania pelas empresas Práticas anticorrupção e antipropina
Liderança social	Liderança e influência social Participação em projetos sociais governamentais

Fonte: Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2008), adaptado pelo Autor (2014).

O Modelo Ethos de RSC é para as empresas brasileiras um dos mais apropriados à relação empresa e comunidade, na avaliação de dimensões/ indicadores, ao mesmo tempo em que evidencia que o Brasil está preparado para fortalecer a cultura da responsabilidade social como estratégia de negócios.

Desenvolvido como uma ferramenta de avaliação da gestão da empresa na incorporação de práticas de Responsabilidade Social Empresarial ao planejamento estratégico da empresa e ao monitoramento do seu desempenho geral, os Indicadores Ethos, “foram criados de acordo com parâmetros de pesquisa e *benchmark* de normas e certificações nacionais e internacionais” (PRETTO; NARA; STORCH, 2007, p. 6). Nesse sentido, utilizou-se a ISO 9000, a ISO 14000, a SA 8000 e a AA 1000, além de, no processo de criação, referenciar os princípios e diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI).

Para a aproximação entre a teoria e a prática, na sequência procede-se o delineamento da metodologia utilizada e sua aplicação, por meio de um estudo de caso conduzido em uma organização social da cidade de Santo Ângelo, RS.

2 METODOLOGIA

Este capítulo é dedicado ao desenvolvimento da pesquisa, através da exposição detalhada da metodologia utilizada.

Segundo Bruyne (1991, p. 29), “a metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas [...] seu próprio processo, pois suas exigências não são [...] procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados”.

Além da construção de um referencial teórico e de dados divulgados pelas Escolas de Samba locais (Acadêmicos do Improvizo, Grande Pippi e Unidos da Zona Sul), utilizou-se como procedimento técnico, o levantamento de dados secundários das Escolas de Samba locais (Grande Pippi e Unidos da Zona Sul) e do Rio de Janeiro (Estação Primeira de Mangueira e Beija-Flor de Nilópolis), sobre o Carnaval de 2014 e anos anteriores.

O trabalho inclui também dados primários por meio da aplicação de questionários com integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo. Realizou-se uma análise comparativa entre os dados secundários das Escolas de Samba locais (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e os dados primários (observação, aplicação de questionário).

Dessa forma, as técnicas de pesquisa qualitativa empregadas neste trabalho foram aplicadas em momentos diferentes.

Utilizando-se a observação participante, o pesquisador pertencente à Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, de forma natural constrói um quadro completo do ambiente analisado. Nesse caminho, depara-se sobre seu funcionamento, a sazonalidade na distribuição do tempo de atividade no decorrer do ano, os recursos utilizados (internos e externos), a falta de profissionais próprios para a confecção de fantasias e carros alegóricos. Também verifica a inexistência de projetos sociais consistentes, voltados ao treinamento, aprimoramento e formação de profissionais dentro dos quadros da Escola, entre outros aspectos, tais como a existência de riscos e benefícios aos seus integrantes.

Contextualizada a situação da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, procedeu-se a identificação do problema: “Como promover a integração entre escola de samba e comunidade, num processo que aplique o *benchmarking*, valorize os riscos envolvidos e fomente ações de responsabilidade social?”, optou-se pela

abordagem qualitativa como seu principal objeto, a partir do resultado de levantamento quantitativo como referência para a ilustração de níveis de performance das escolas de samba que integraram a pesquisa, utilizando métodos e técnicas estatísticas.

A pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real, objetivo, e o sujeito, isto é, a subjetividade, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição de significados são básicos no processo qualitativo” (SILVA; MENEZES, 2000, p. 20). A interação entre as pesquisas quantitativas e qualitativas tem sido vista como positiva, pois esta relação contribuir para aumentar o nível de credibilidade e validade aos resultados da pesquisa (OLIVEIRA, 2010, p. 39) e propicia complementaridade entre elas, pois o pesquisador ao iniciar suas reflexões teóricas, já tem conceitos pré-estruturados sobre a realidade que vai ser fruto de pesquisa qualitativa (BRYMAN, 1989).

Quanto à definição do tipo de pesquisa, ensina Vergara (2011) que existem dois critérios básicos para essa definição, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa. Neste estudo, se adotam dois tipos. A pesquisa é exploratória, porque “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses, que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2011, p. 47). É, também, uma pesquisa explicativa por que teve como principal objetivo tornar algo inteligível justificando os motivos (VERGARA, 2011).

Quanto aos meios de investigação a pesquisa é:

a) Pesquisa bibliográfica, pois se trata de um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral;

b) Pesquisa documental, por que a pesquisa utilizou documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza. Essa pesquisa foi realizada em documentos à disposição na escola de samba da amostra;

c) Estudo de caso, pois se trata de pesquisa realizada na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, isto é, circunscrito a essa organização. Segundo Vergara (2011) tem caráter de profundidade e detalhamento;

d) Pesquisa de campo, tendo em vista que Gil (2009, p. 57) contextualiza que “os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões

propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”. Os dados coletados nesta pesquisa observaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice A).

2.1 UNIVERSO A AMOSTRA

2.1.1 Universo

Segundo Marconi e Lakatos (2012, p. 27) a população da pesquisa, é definida como “o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum”. Dessa forma, o universo da pesquisa contempla os integrantes das Escolas de Samba de Santo Ângelo, RS.

2.1.2 Amostra

Considerando que Marconi e Lakatos (2012, p. 27) em suas abordagens sobre amostragem, definem a amostra como sendo “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população)”. Ou, segundo Vergara (2011) que é um subconjunto do universo pelo qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo.

Assim, na escolha da amostra utilizou-se a técnica não probabilística da amostragem intencional, para a escolha da unidade amostral, que recaiu na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo. Segundo Marconi e Lakatos (2012, p. 38), neste tipo de amostragem. “o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção) de determinados elementos da população, mas não representativos dela”. É o caso, da presente pesquisa, que deseja conhecer a percepção (saber como pensam) os integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, sobre as práticas internas e externas de responsabilidade social e voluntariado da Escola, onde foram escolhidos os participantes mais acessíveis da mesma, para obtenção das respostas.

Para se calcular o tamanho da amostra foi utilizada a fórmula de Barbetta (2002), apresentada no quadro 11.

Quadro 11 – Cálculo da amostra

N = Tamanho da população (Unidade Amostral – Acadêmicos do Improvizo = 200 integrantes)	$n_0 = \frac{1}{E^2_0}$
E_0 = Erro amostral tolerável (10%)	
n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra	
n = Tamanho da amostra	$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0} = \frac{200 \times 100}{200 + 100} = 66$

Fonte: Barbetta (2002).

A amostra definida pelo critério de acessibilidade, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2011), foi calculada segundo Barbetta (2002) e prevê um erro amostral de 10%. O erro amostral é a diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar. O tamanho da amostra calculada foi de 66 integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo.

2.2 COLETA DE DADOS

A pesquisa bibliográfica serviu de apoio à interpretação dos resultados e à construção de um modelo de integração social entre a Escola Acadêmicos do Improvizo e a comunidade. Utilizou livros, periódicos e internet. A pesquisa documental foi realizada com base nos dados e informações fornecidas pela Escola.

Para a pesquisa de campo se utilizou um questionário (Apêndice B) com perguntas abertas e fechadas, aplicado no período de abril e maio de 2014. Esta pesquisa foi aplicada com 66 integrantes da Escola, fez uso do questionário *in loco* na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo para obter os dados da pesquisa.

Este instrumento de coleta de dados foi adaptado do questionário utilizado no projeto Responsabilidade Social: O voluntariado nas empresas gaúchas, do Edital 01/2009, de iniciação científica da URI orientado pela professora Helenice Reis.

2.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tratados de forma estatística, sendo utilizado o Excel, pelas vantagens que oferece para o tratamento e a análise de dados numéricos. É uma ferramenta computacional que usa planilhas eletrônicas na aplicação de técnicas

estatísticas, como apuração de informações e distribuição de frequência (AZEVEDO; CAMPOS, 1985), facilitando a demonstração dos resultados por meio de tabelas e a representação gráfica, pela considerável rapidez das operações matemáticas, a precisão e a diminuição do tempo empregado (FERREIRA, 2012). A partir dos resultados obtidos, foi feito um diagnóstico geral da percepção dos integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, participantes da pesquisa, sobre as práticas de responsabilidade social na Escola.

Como instrumento de auxílio nos processos de melhoria das práticas de responsabilidade social da Escola, a partir do diagnóstico dos resultados da pesquisa de campo, foi utilizado o *Benchmarking*, aplicado no âmbito interno e externo da instituição, e nos contextos estadual, municipal e comunitário, à análise e controle das práticas e processos operacionais (MULLER et al., 2000), com vistas ao melhoramento dos processos, do desempenho e das estratégias da organização.

O *benchmarking* é uma das ferramentas utilizadas pelas organizações que buscam as melhores práticas e um desempenho superior (CAMP, 1996), por meio de estudos comparativos em organizações similares. “A aplicação deste método para analisar processos desenvolvidos nas organizações tem por objetivo a incorporação e/ou adaptação de novas formas de trabalho, garantindo a excelência nas atividades desenvolvidas pelas organizações” (BARBÊDO, 2002, p. 2).

O tratamento dado ao *benchmarking* segue as orientações de Camp (1996) e Bardine (2013), entre outros autores, tendo em vista que são inúmeras as aplicações do *benchmarking*. Assim, quanto ao processo, se estabelece como as fases:

a) Planejamento: identificar o objeto da atividade de *benchmarking*; estabelecer as estratégias de suporte do *benchmarking*; determinar as técnicas de *benchmarking* a serem utilizadas, empresa de referência, comparativas e colaborativas;

b) Coleta de dados e levantamento dos resultados: apresentar o diagnóstico da percepção das práticas de responsabilidade social dentro da Escola (*benchmarking* interno); levantar as práticas dos concorrentes (*benchmarking* competitivo); identificar exemplos de práticas sociais das empresas colaborativas (*benchmarking* funcional/genérico);

c) Análise dos dados: classificar (organizar) os dados em listas e quadros; aplicar a análise SWOT; e determinar a lacuna do desempenho.

d) Adaptação e melhoria de processos;

e) Implementação: determinar novas metas e processos e implementação de recomendações.

A essas fases seguem-se a apresentação dos resultados, a discussão e as soluções propostas (produto).

2.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

A metodologia escolhida para a pesquisa apresenta as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados:

a) O método foi limitado pelos dados e informações obtidas do *Benchmarking* competitivo aplicado às Escolas de Samba locais, Unidos da Zona Sul e Grande Pippi, a fim de comparação do desempenho com a Acadêmicos do Improvizo;

b) Outro fator limitante foi a falta de documentação por parte da Escola de Samba Improvizo.

3 RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DA ESCOLA DE SAMBA ACADÊMICOS DE IMPROVIZO

As Escolas de Samba começam suas atividades carnavalescas como pequenas agremiações comunitárias. O crescimento e sucesso obtido ano a ano pelo desempenho, alegorias, número de integrantes, de carros alegóricos, e outros elementos que compõem uma Escola de Samba, demandam responsabilidade: com a participação de colaboradores, o estabelecimento e elaboração de fantasias; a construção de carros alegóricos; a formação de alas; da banda, seu instrumental e manutenção; escolha de abre-alas e casais porta bandeiras; dançarinos; pesquisas; composição do samba enredo; ensaios; voluntários; profissionais de diversas funções. Em suma, uma Escola de Samba se constitui como uma organização sem fins lucrativos, uma instituição social que também demanda responsabilidade social, que impõe de seus dirigentes e coordenadores compromisso, comprometimento, planejamento, organização, administração, controle e voluntariado.

Na explanação do caso da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, se estabeleceu a seguinte ordem de enfoque: a escola, a responsabilidade social na Acadêmicos do Improvizo, resultados, discussão e apresentação do produto final, conforme a seguir.

3.1 A ESCOLA

A Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo surgiu no município de Santo Ângelo por meio do bloco carnavalesco Improvizo, criado em 1998 por Vinícius Damião Makvitz e um grupo de amigos, que em 2001, também criaram o Grupo de Pagode Improvizo.

Fundada oficialmente no dia 15 de dezembro de 2005, na residência de Vinicius Makvitz, a Escola estreou seu primeiro carnaval, mesmo antes de sua fundação, quando desfilou em parceria com a Escola de Samba Mocidade Independente de São Carlos, e teve sua estreia oficial em 2006.

Diante da importância e destaque assumidos junto à comunidade, a Escola de Samba Improvizo tem buscado cada vez mais intensificar seus laços integrativos com a mesma. Nesse contexto, se evidenciou não possuir algo mais para dar em troca e corresponder a todo o empenho e colaboração dos comunitários. Visando

este engajamento, procura-se elaborar um plano de integração social da escola com a comunidade, apresentando e demonstrando sua responsabilidade para com a comunidade Santo-angelense, onde se encontra inserida.

3.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL NA ACADÊMICOS DO IMPROVIZO

Para o conhecimento das práticas de responsabilidade social na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo utilizou-se como ferramenta o *benchmarking*, observando-se na sua aplicação as orientações de Camp (1996) e de Bardine (2013), introduzindo-se adaptações necessárias ao atingimento do propósito do trabalho, que é investigar a responsabilidade social como estratégia de gestão em uma escola de samba na cidade de Santo Ângelo, RS, com vista à apresentação de um modelo de integração social para a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo.

Portanto, a aplicação do *benchmarking*, para a comparação da performance em relação a outras empresas e o conhecimento das ações sociais praticadas pelas grandes escolas de samba do país.

3.2.1 Aplicação do *Benchmarking*

A Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, como toda a organização em crescimento, vem demonstrando sua evolução em cada desfile que realiza. Campeã do carnaval da cidade de Santo Ângelo, RS, nas quatro últimas edições (2011 a 2014), tem demonstrado um constante aprimoramento.

Tal expansão, vinculada às mudanças ocorridas no cotidiano da cidade de Santo Ângelo nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, coloca seus dirigentes e coordenadores diante de novas questões sociais. São problemas que afetam todas as cidades globais e polos regionais, desde aqueles advindos da internacionalização dos mercados e da mundialização da economia passando por outros já tradicionais produzidos pela pobreza, o desemprego e a intensificação da violência por crimes e uso de drogas. Santo Ângelo – cidade conhecida como a capital das Missões Jesuíticas – presencia esses e outros problemas, também gerados pelo crescimento populacional das periferias em urbanização acelerada.

Em reação, surgem a partir dos anos 80 entidades que tentam responder à situação de exclusão e violência imposta às populações pobres. No âmbito regional,

novas entidades sociais e ONGs, juntam-se as já existentes, tais como Lar da Menina e Clubes de serviços (LIONS, ROTARI). São organizações não governamentais, religiosas e sociais que atuam nos bairros populares. A presença dessas novas entidades públicas e privadas e a renovação das atribuições das antigas mudam o cenário político das cidades. “Na busca de integração social e da inclusão dos setores desfavorecidos, desenvolvem programas e projetos apoiados por diferentes parceiros. As escolas de samba podem ser incluídas entre tais entidades, apoiadas pelo Estado e a sociedade” (REZENDE, 2002, p. 1).

Nesse novo contexto e, à semelhança das grandes Escolas de Samba brasileiras, em particular as cariocas, que estendem suas atividades para além do Carnaval, as Escolas de Samba locais, tal como a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, tem reconhecido a necessidade de aumentar seus objetivos e os produtos serviços que ela oferece. Para isso, devem-se incorporar novas funções àquelas funções tradicionais já realizadas pelas escolas de samba, descontínuas e sazonais, para estarem compatíveis com os novos paradigmas sociais (ANDRADE et al., 1998).

A busca de vantagens competitivas é um critério indispensável para a sobrevivência das organizações. O *benchmarking* é uma ferramenta utilizada pelas organizações que buscam melhorar suas práticas e revisar suas estratégias. E, sendo um processo contínuo de comparação dos produtos/serviços e práticas empresariais entre concorrentes, permite realizar comparações de processos e práticas “companhia-a-companhia” para alcançar vantagem competitiva (SORIO, 2010, p. 1).

Transferidas estas considerações ao presente estudo, a aplicação do *benchmarking* na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo enfoca o estudo comparativo no processo, envolvendo as ações de responsabilidade social desenvolvidas. O objetivo é identificar os melhores processos de integração das escolas de samba com a comunidade, os quais quando implementados levarão os integrantes ao desempenho superior.

A aplicação do processo de *benchmarking* segue o plano de trabalho estabelecido previamente, em cinco fases: planejamento, coleta de dados, análise dos dados, adaptação e melhoria de processos e a implementação, conforme segue.

3.2.1.1 Fase de Planejamento

A aplicação do processo de *benchmarking* inicia-se com a fase de planejamento. Nesta fase do processo de benchmarking foi identificado o objeto da atividade do *benchmarking*, estabelecidas as estratégias de suporte e determinadas as técnicas, empresa de referência, empresas comparativas e de empresas colaborativas (fornecedores de exemplos práticos de integração escola/comunidade). Nessa ordem:

a) Objeto da atividade de *benchmarking*:

Foi estabelecido como objeto da atividade de *benchmarking*, as práticas de responsabilidade social e voluntariado na Escola Acadêmicos do Improvizo.

b) Estratégias de suporte do *benchmarking*:

Com o propósito de cumprir o planejamento estabelecido para a prática do *benchmarking*, na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, nos níveis de enfoque previstos (interno, competitivo e funcional), foram elaboradas nove estratégias de suporte, com base em Camp (1996) e outros autores, aqui descritas e implementadas concomitantemente ao levantamento dos resultados:

Estratégia 1 – “examinar as informações obtidas com o diagnóstico da percepção dos integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo sobre responsabilidade social”;

Estratégia 2 – “mapear ações de responsabilidade social em relação ao público interno da Escola”. Seu propósito é a identificação de projetos sociais desenvolvidos, ações de voluntariado empreendidas pela Escola de Samba com integrantes e comunidade. Com isso, se visa à integração entre ações e o plano de trabalho;

Estratégia 3 – “*benchmarking* de ações e práticas de responsabilidade social da Escola com o público externo”, em cuja realização o pesquisador identificou a importância de conhecer a percepção dos participantes sobre as práticas da responsabilidade social implementadas pela Escola em relação ao ambiente externo. Essa estratégia realizou-se para identificação dos pontos fortes e das dificuldades das práticas da responsabilidade social nessa atuação;

Estratégia 4 – “avaliar a participação da Escola de Samba em projetos de trabalho voluntário” na comunidade;

Estratégia 5 – “identificar e selecionar as Escolas de Samba locais que empregam práticas de responsabilidade social superiores, que possam ser comparadas, adotadas ou adaptadas”;

Estratégia 6 – “selecionar e examinar as ações de responsabilidade social e pontos de referência das Escolas de Samba cariocas”, para agregar ou adaptar as melhores práticas sociais à Escola Acadêmicos do Improvizo.

Estratégia 7 – “analisar os resultados, identificando níveis de performance da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, riscos de participação no projeto e relevância da escola na comunidade de Santo Ângelo”;

Estratégia 8 – “evidenciar ações e práticas de responsabilidade social que podem ser adotadas ou adaptadas para levar a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo a melhorar sua performance e manter-se na liderança, com inteligência gerencial e preventiva”;

Estratégia 9 – “definir um modelo de integração para a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo”, como produto dos estudos realizados.

c) Técnicas de *benchmarking* utilizadas e empresas de referência, comparativas e colaborativas:

As técnicas ou tipos de *benchmarking* utilizados no estudo de caso são: *benchmarking* interno, *benchmarking* competitivo e *benchmarking* funcional/genérico. Seus objetivos e empresas aplicadas são delineados conforme segue:

- O *benchmarking* interno – Visa identificar as melhores práticas internas e externas de responsabilidade social e voluntariado da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo e levantar um diagnóstico das percepções dos integrantes/participantes da pesquisa sobre essas práticas;

- O *benchmarking* competitivo – Faz um comparativo das características básicas e das melhores práticas sociais da Acadêmicos do Improvizo em relação às suas concorrentes direitas, as Escolas de Samba Unidos da Zona Sul e Grande Pippi, para melhorá-las de forma que a organização possa manter-se no topo, no desempenho de funções e processos suplantados pelas suas concorrentes, e depois ultrapassá-las, evoluindo e mantendo-se como campeã;

- O *benchmarking* funcional/genérico – Identifica as melhores práticas de responsabilidade social em empresas com função e processos empresariais semelhantes. A escolha das empresas colaborativas recaiu nas Escolas de Samba Estação Primeira de Mangueira e Beija-Flor de Nilópolis, do Rio de Janeiro, independente das diferenças existentes entre as escolas (recursos, componentes, etc.), pois nelas foram encontrados exemplos práticos de integração das ações de responsabilidade social com as comunidades de inserção.

3.2.1.2 Fase de coleta de dados e levantamento de resultados

Nesta fase foram utilizadas técnicas de coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de uma pesquisa de campo, de cunho qualitativo, pela aplicação de questionário e diagnóstico formado com a aplicação do *benchmarking* interno na Acadêmicos do Improvizo, já os dados secundários decorrem de pesquisas bibliográficas necessárias ao *benchmarking* competitivo e *benchmarking* funcional/genérico, na ordem que segue:

a) **Benchmarking interno**

O questionário com perguntas abertas e fechadas, em blocos, foi aplicado a uma amostra de 66 integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo (BARBETTA, 2002), escolhida por acessibilidade (VERGARA, 2011), no período de abril e maio de 2014 (ver Apêndice B) e a observação participante através do acompanhamento das atividades da empresa.

No modelo de *benchmarking* desenvolvido, o questionário de coleta de informações sobre as práticas internas e externas de responsabilidade social e voluntariado da Escola está estruturado em cinco blocos de questões: identificação do integrante (perfil), informações gerais sobre responsabilidade social, o público interno, o público externo e a participação dos integrantes em trabalho voluntário.

O questionário foi aplicado diretamente pelo investigador/participante e, os dados coletados foram tabulados e tratados estatisticamente com a utilização do Excel, facilitando o levantamento dos resultados por meio de tabelas, gráficos e quadros. A partir dos resultados obtidos foi feito o diagnóstico da percepção dos participantes da pesquisa sobre as práticas de responsabilidade social na Escola, conforme a seguir:

- Diagnóstico

O diagnóstico geral da percepção dos integrantes da Escola sobre as práticas de responsabilidade social na Escola:

- **Perfil dos respondentes**

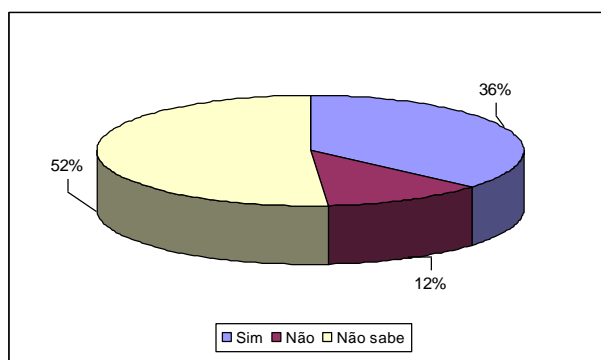
Os respondentes da pesquisa, em sua maioria possuem entre 20 e 40 anos de idade e cursaram o Ensino Médio, seguidos por aqueles que possuem o Ensino Superior Completo e/ou Incompleto; moram em bairros da cidade; e são estudantes. Entre outros dados coletados, registra-se a maior participação masculina na Escola em relação à presença feminina (Tabela 1 – Apêndice C).

- **Informações gerais sobre responsabilidade social**

A maioria dos participantes da pesquisa desconhece a importância que a responsabilidade social assume no estado do Rio Grande do Sul. Contudo, é expressivo o número daqueles que consideram a responsabilidade social “muito importante” no Estado (Tabela 2 – Apêndice C).

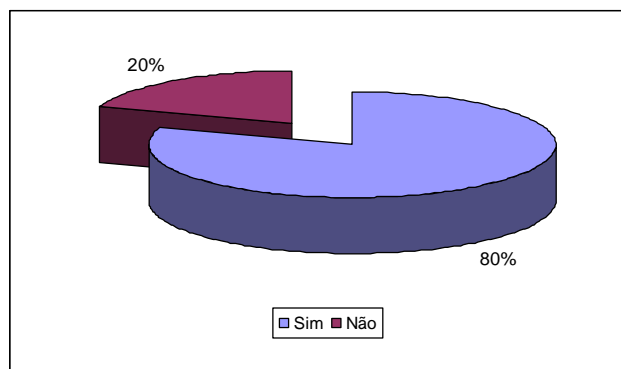
Quanto às políticas de responsabilidade social formalmente implementada pela Escola, 53% dos participantes da pesquisa “não sabe”; mas, uma minoria evidenciou conhecer sua atuação, apontando entre as políticas mais implementadas: “medidas adequadas contra a discriminação”; “código de valores e regras de conduta”; e “participação dos integrantes em oficinas práticas” (Tabela 3 – Apêndice C). A maioria dos participantes da pesquisa considerou que a influência da atuação da Escola no contexto estadual ocorre sobre “Associações ou Organizações” (Tabela 4 – Apêndice C). Mas, a maioria não sabe se no contexto municipal, a promoção de ações de responsabilidade social considera os possíveis riscos que a participação no projeto da Escola representa para seus integrantes (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Ações de responsabilidade social no contexto municipal



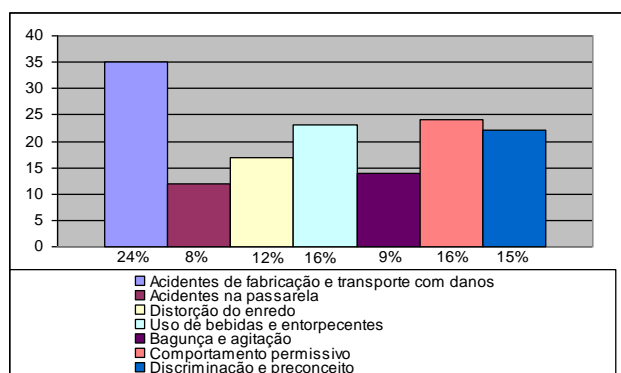
Entre a maioria dos participantes da pesquisa, também não há percepção individual dos riscos que pode representar a participação na Escola (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Percepção individual de riscos



Os riscos de participação no projeto da Escola percebidos de forma individual ou coletiva, em sua maioria são de “acidentes de fabricação e transporte de alegorias”, seguido do “uso de bebidas alcoólicas e/ou substâncias entorpecentes”, “comportamento permissivo e erotismo” e “discriminação e preconceito” (Gráfico 3).

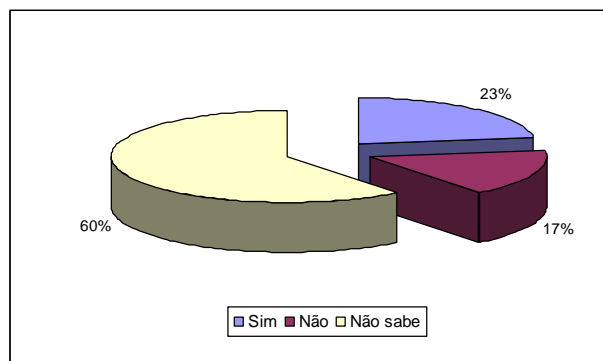
Gráfico 3 – Riscos percebidos



No gráfico 4 se pode visualizar o conhecimento dos respondentes sobre as ações desenvolvidas pela Escola de Samba para o enfrentamento do cenário de risco social por eles identificado.

Nesse gráfico mais uma vez observa-se que a maioria dos respondentes “não sabe” se a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo desenvolve ações para o enfrentamento do cenário de risco social.

Gráfico 4 – Ações da Escola para o enfrentamento do cenário de risco social



A partir dessa percepção dos respondentes sobre as ações de responsabilidade social promovidas pela Escola de Samba, buscou-se saber os motivos que levam a Escola a desenvolver projetos na área de responsabilidade social. As respostas apresentadas indicam entre os motivos da Escola desenvolver projetos na área de responsabilidade social:

- ‘Oferecer oportunidades aos menos favorecidos de aprenderem novas técnicas e práticas, dando sua contrapartida à sociedade’.
- ‘Retorno de investimentos feitos pelo poder público ajudando à sociedade’.
- ‘Melhorar a imagem da Escola junto à comunidade’.
- ‘Retorno à sociedade dos investimentos públicos e auxiliar na formação de uma sociedade melhor’.
- ‘Mostrar que a Escola de Samba é uma instituição preocupada com a sociedade, que pode auxiliar no desenvolvimento comunitário’.
- ‘Contribuição com a comunidade na qual está inserida’.
- ‘Contribuir para uma sociedade melhor, retirando os jovens das ruas’.
- ‘Disseminar a cultura e educação e contribuir para a formação de uma sociedade melhor e mais justa’.
- ‘Disseminar o conhecimento retirando as crianças carentes das ruas e das drogas, da prostituição, ajudando à comunidade e os menos favorecidos’.
- ‘Implementar ações e integrar as pessoas na comunidade’.

Estes e outros motivos apontados pelos respondentes evidenciam que o envolvimento da Escola em ações de responsabilidade social pode levar ao crescimento das expectativas da sociedade em relação à contribuição da mesma. Contudo, a maioria “não sabe” porque a Escola desenvolve projetos sociais. Contudo, essa mesma maioria, afirma que a prática da responsabilidade social é importante para a Acadêmicos do Improvizo, pois a mesma é “um fundamento sólido para a imagem da Escola junto à comunidade”; outros percebem que a “colaboração para a solução dos problemas sociais pode ser lucrativa”, “o exemplo no desenvolvimento de programas de responsabilidade social de uma escola de samba

pode encorajar o comportamento de responsabilidade de outras escolas” e entendem que “a escola de samba utiliza recursos e talentos para promover o seu próprio crescimento e assegurar serviços melhores para a sociedade”. Mas, também se observa que um percentual representativo dos respondentes, não sabe sobre a atuação da Escola relativa à responsabilidade social (Tabela 5 – Apêndice C).

- ***A Responsabilidade social e o público interno da Escola***

A avaliação da significância das práticas da responsabilidade social implementadas pela Escola em relação ao público interno apontou que os integrantes da pesquisa reconhecem a implementação pela Escola de medidas de responsabilidade social interna, tais como o desenvolvimento de “oficinas práticas”, “atividades de gestão ambiental”, por meio de reciclagem e recuperação ambiental seriam as medidas de RSE mais implementadas (Tabela 6 – Apêndice C).

Os principais motivos de a Escola investir em responsabilidade social são: “reduzir riscos sociais” e “melhorar a imagem”; seguidos por “atender apelos de campanhas públicas (enchentes, secas, fome, etc.)”, “atender à comunidade localizada no seu entorno”, entre outros (Tabela 7 – Apêndice C).

Para um percentual expressivo de respondentes (44%), a Escola estimula os seus colaboradores a participarem em programas de trabalho voluntário. Mas, os que não sabem sobre esse estímulo ao voluntariado suplantam esse percentual (Tabela 8 – Apêndice C). Aqueles que afirmaram que a Escola estimula à participação dos integrantes em programas de trabalho voluntário indicaram entre as condições de ocorrência dos incentivos à participação em trabalho voluntário, a participação em “projetos externos desenvolvidos pelos integrantes da Escola” e em “projetos desenvolvidos pela escola” (Tabela 9 – Apêndice C).

A prática da responsabilidade social pela Escola é percebida pelos respondentes da pesquisa como sendo uma mais-valia para o crescimento e desenvolvimento pessoal (Tabela 10 – Apêndice C). Quanto à realização de treinamento na Escola, a grande maioria dos respondentes (78%) não percebe esse benefício oferecido e, apenas uma minoria (20%) afirmou que sim, a Escola fornece algum tipo de treinamento (Tabela 11 – Apêndice C). Esse treinamento é fornecido por meio de programas desenvolvidos pela Escola, tais como: treinamentos para lidar com “solda, marcenaria, dança e trabalhos manuais”, “treinamentos musicais”, “qualificação interpessoal”, “treinos com trabalhos manuais”, “corte e costura e pintura” e “boa conduta e didática” (Tabela 12 – Apêndice C).

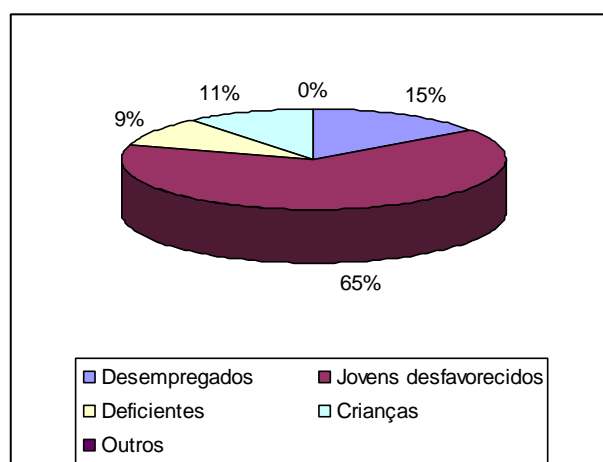
Os dados da pesquisa também indicaram que 91% dos respondentes, percebe o interesse da Escola em capacitar funcionários para o trabalho, e, que essa capacitação, enseja a “mobilização de parceiros” e a “execução direta”, ou seja, a atuação na Escola (Tabela 13 – Apêndice C).

- **A Responsabilidade social e o público externo da Escola**

Em relação ao público externo, na avaliação da significância para os integrantes da Escola de Samba Improvizo das práticas da responsabilidade social implementadas pela Escola, foram levantados dados sobre a possibilidade de a Escola assumir compromissos na comunidade, dentre outros constantes dos gráficos 5, 6 e 7, ilustrativos da importância dessas práticas sociais segundo a percepção dos participantes da pesquisa.

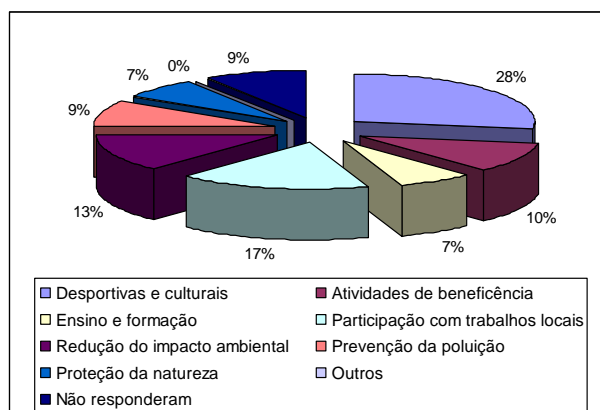
A Escola considera possível assumir compromissos junto a grupos de “jovens desfavorecidos”. Quanto à forma de atuação (compromissos) que a Escola assumiria no âmbito da Responsabilidade Social, a percepção dos participantes da amostra foi bastante diversificada (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Possibilidade da Escola assumir compromissos com grupos de desfavorecidos



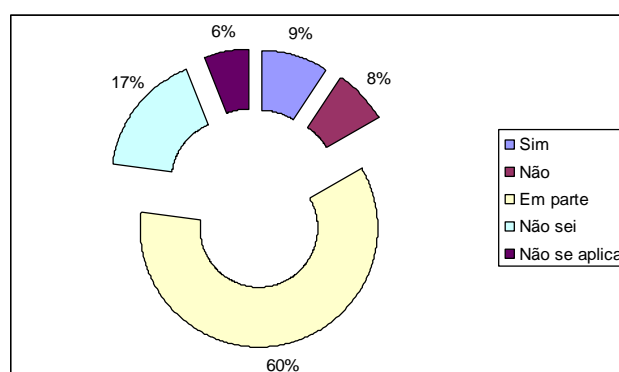
A alternativa mais indicada pelos respondentes (Gráfico 6) foi a de que Escola assumiria compromissos com atividades “Desportivas e culturais”, seguidas pela “Participação com trabalhos locais” e “Redução do Impacto Ambiental”.

Gráfico 6 – Forma de atuação da Escola no âmbito da responsabilidade social



Para a maioria dos respondentes da pesquisa, a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo proporciona em parte oportunidades de formação a membros da comunidade (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Oportunidades de formação



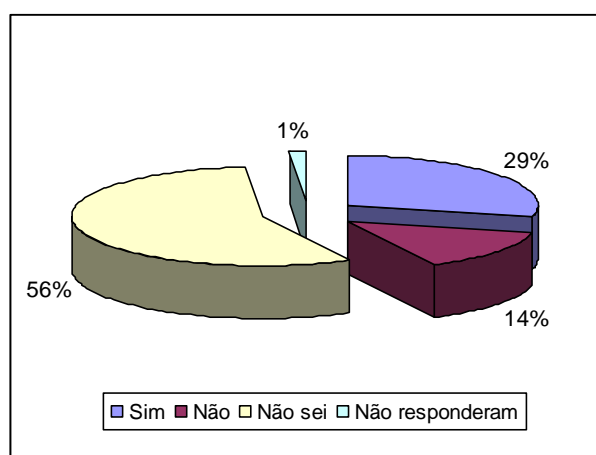
- **Participação dos integrantes da Escola em projetos de voluntariado**

A avaliação da significância das práticas da responsabilidade social implementadas pela Escola em relação à participação dos seus integrantes evidenciou que a maioria dos respondentes (59%) não sabe se sua participação ativa em outras organizações é importante para a Escola. Apenas uma minoria (17%) percebe que a participação em trabalhos voluntários é importante para seu desempenho na Escola (Tabela 14 – Apêndice C). Sobre a importância que essa participação assume para eles, consideraram que a mesma produz “conhecimentos práticos em diferentes situações e diversidade de públicos” e “satisfação e

motivação pessoal”, além da participação em trabalhos voluntários “mostrar a Escola participando na comunidade” (Tabela 15 – Apêndice C).

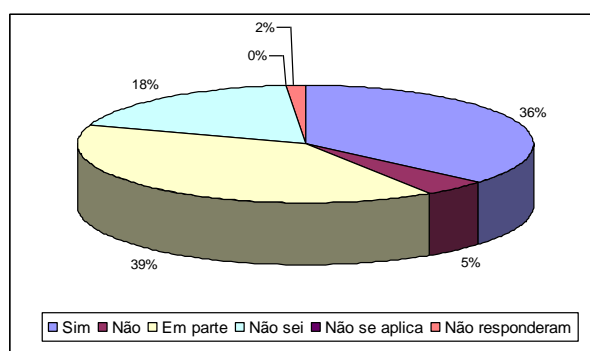
A pesquisa da percepção dos respondentes sobre a participação da Escola de Samba em outras iniciativas locais e regionais, além das atividades específicas que ela desenvolve, bem como o incentivo que seus integrantes recebem para participarem em atividades da comunidade, apontou que a maioria dos respondentes não sabe sobre essa participação (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Participação da Escola em outras atividades locais e regionais



As percepções dos respondentes sobre incentivos fornecidos pela Escola de Samba aos seus integrantes para participarem em atividades da comunidade local, ilustradas no gráfico 9 evidenciam que 39% percebem “em parte” esses incentivos, seguidos por 38% que responderam ter uma clara percepção dos mesmos.

Gráfico 9 – Percepção de incentivos da Escola à participação em atividades da comunidade local



Também se buscou saber sobre “o número e tipo de projetos sobre responsabilidade social e cultural desenvolvido ou patrocinado pela Escola de Samba”. As respostas mostraram que a maioria dos participantes da pesquisa não tem conhecimento e/ou não percebe a existência de projetos nesse sentido. Aqueles que percebem a existência desses projetos mostram um maior conhecimento sobre as atividades sociais da Escola e a participação em oficinas de dança e de música, fatos observáveis na síntese das respostas a seguir.

‘Duas oficinas – de Dança e de Música – são desenvolvidas, percebidas e/ou os participantes da pesquisa ouviram, informalmente, que a escola realiza ou irá iniciar’.

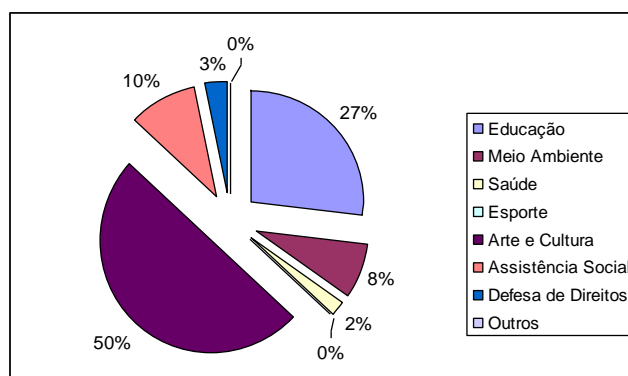
‘Não tem conhecimento, não sabem de nenhum projeto em andamento, ou de alguma atividade do gênero’.

‘Não tem nenhum projeto de RS em desenvolvimento e/ou patrocinado pela escola’.

O desenvolvimento ou patrocínio de projetos sobre responsabilidade social e cultural pela Escola não é percebido para 66% (que responderam não, em parte, não sei) do total da amostra. Significa que as ações sociais desenvolvidas pela Escola não são divulgadas de forma efetiva entre seus integrantes. Se a mesma busca uma mudança de cultura e desenvolvimento de novas práticas e/ou atividades coletivas, entende-se que deve espelhar-se em modelos e práticas desenvolvidas por outras organizações, inclusive que desenvolvam atividades similares.

Quanto aos planos da Escola para o futuro e, se há o interesse da mesma em ampliar a participação de seus integrantes como voluntários (as), obtendo afirmação da maioria nesse sentido. Essa percepção dos participantes da pesquisa é distribuída por áreas de atuação incentivadas pela Escola, ilustradas do gráfico 10.

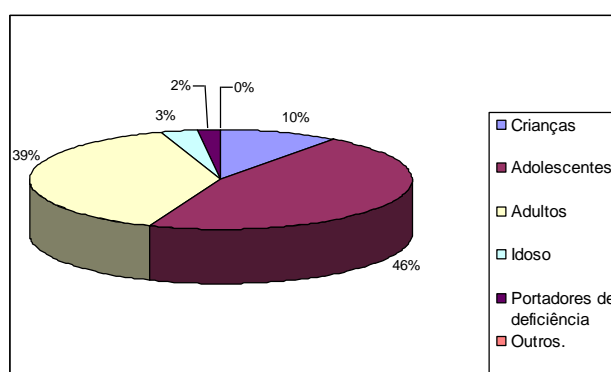
Gráfico 10 – Área de atuação incentivada pela Escola



O gráfico 10 mostra que as áreas de atuação incentivadas pela Escola, na ordem decrescente de indicações são: Arte e Cultura; Educação; Assistência Social; e Meio Ambiente. Observa-se um claro desejo dos respondentes de que a Escola incentive a atuação em diversas áreas, mas percebem que sua participação como voluntários pode ser ampliada principalmente para as áreas indicadas por eles.

Quanto ao público com o qual a Escola tem interesse de trabalhar, o gráfico 11 ilustra que é principalmente com Adolescentes e Adultos.

Gráfico 11 – Área que interessa trabalhar – Público Externo



A percepção e a identificação pelos respondentes da pesquisa, do público que a Escola de Samba tem interesse de trabalhar, facilitam à mesma, a visualização e escolha de direcionamento do foco das ações sociais a serem implementadas, bem como para que grupos da comunidade voltar sua atenção.

A complementação dessa visão da percepção dos respondentes da pesquisa sobre a implementação da responsabilidade social pela Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo é fornecida pela análise dos dados da tabela 16, 17 e 18 (Apêndice C) que mostram os tipos de trabalhos voluntários que poderiam representar opções de maior interesse para a Escola, tais como: eventos, campanhas e mutirões (43%), “divulgação e arrecadação de fundos” (33%), “atendimento direto ao público beneficiado” (24%) (Tabela 16 – Apêndice C), e o surgimento do interesse por trabalhos voluntários com o público e atividades externas como prática da RSE, mas nem todos os participantes possuem uma visão clara e fundamentada dessa prática.

Como sugestões para a Escola incentivar a prática voluntária, os participantes da pesquisa, 51% consideraram que a avaliação dos trabalhos voluntários deveria ser nos finais de semana, no turno da tarde; seguidos por 46% que entendem que

essa avaliação deve ser feita durante a semana, no turno da noite. E como contribuição da Escola no apoio e incentivo à prática voluntária de seus integrantes, dirigentes, familiares, ex-integrantes e parceiros, sugeriram, principalmente: “ampliar o número de oficinas por meio de parcerias com empresas públicas e privadas” e “buscar investidores e parceiros para realizar oficinas gratuitas aos mais necessitados” (Tabela 17 – Apêndice C).

Por fim, participantes da pesquisa (18%) evidenciaram que a Escola possui uma organização criada em janeiro de 2013, especificamente para realizar ações sociais (Tabela 18 – Apêndice C). Essa associação é financiada com a contribuição dos próprios integrantes da Escola. A metade dos respondentes percebe que a Escola possui locais específicos para a execução dos seus projetos sociais, mas entendem que esses locais (espaços) poderiam ser ampliados em especial para Escolas, Universidade, Associações e ONGs, por meio de parcerias e convênios.

b) ***Benchmarking competitivo***

A identificação dos parceiros do *benchmark*, das escolas de samba da cidade de Santo Ângelo que empregam práticas de trabalhos superiores, que podem ser adotadas ou adaptadas pela Acadêmicos do Improvizo, ocorreu por meio da observação do Carnaval 2014 e do destaque das Escolas de Samba na Avenida do Samba.

A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisas em sites da Internet e registro das características e práticas sociais das escolas de samba concorrentes – as Escolas de Samba Unidos da Zona Sul e Grande Pippi. No levantamento de dados, olhou-se para as categorias: destaque na avenida (colocação obtida); fundação; localização; presidente; cores da escola; madrinha; número de componentes no Carnaval 2014; alas; carros alegóricos; bateria; convênios; ações sociais. Seu objetivo foi levantar dados para a análise da prática da responsabilidade social e seu alinhamento com estratégias de melhoria, visando à comparação dos principais processos a fim de criar um diferencial competitivo. Os registros evidenciaram como principais características destas escolas:

- ***Escola de Samba Unidos da Zona Sul:***

Fundada pelo carnavalesco Antônio Carlos da Silva, o Batu, em 1978, reativada em 2005, está estabelecida na Av. Rio Grande do Sul, 815-A. Campeã do Carnaval de Rua em 2006, 2007 e 2008, ficou em 2º lugar no Carnaval de Rua 2014,

com 99,1 pontos (Acadêmicos do Improvizo, 1º lugar = 99,3 pontos). Durante o ano realiza eventos como “Rodas de Samba”, “Pagode” e “apresentações na Região e na Argentina”.

- **Escola de Samba Grande Pippi:**

Fundada em 2010, por Antônio Carlos da Silva, o Batu, e vice-campeã em 2012, com 95 pontos, conquistou o quarto lugar no Carnaval de Rua 2014, mostrando uma rápida evolução devido esforço da equipe: presidente, coordenadores e integrantes. Localizada na Rua Débora Scholl, 6420, no Bairro Alcebiades, tem atualmente equipes de trabalho para elaboração das fantasias e carros alegóricos. A Grande Pippi desenvolve trabalhos no barracão sede e ensaios no Centro Social Urbano do Bairro Pippi (CSU).

A demonstração dos dados de ambas as escolas é evidenciada na fase de análise dos dados (Quadro 14 – Apêndice C).

c) **Benchmarking funcional/genérico**

Identifica as melhores práticas nas ações de responsabilidade social de empresas similares. Nas escolas de samba cariocas selecionadas – Estação Primeira de Mangueira e Beija-Flor de Nilópolis –, na realização do *benchmarking* receberam destaque especial às práticas sociais. As principais características destas escolas são:

- **Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira:**

É uma das mais tradicionais escolas de samba do Rio de Janeiro e uma das mais populares do Brasil. Fundada em 28 de abril de 1928, no Morro da Mangueira, próximo à região do Maracanã, sua quadra está sediada na Rua Visconde de Niterói, no Bairro do mesmo nome. Suas cores são o verde e rosa e seu símbolo um tambor surdo.

A Estação Primeira de Mangueira foi campeã do Grupo Especial do Carnaval carioca por dezessete vezes, entre 1932 e 2002. No Carnaval Rio 2014 se consagrou em 8º lugar no Grupo Especial. Foi a primeira escola de samba a criar ala de compositores, incluindo mulheres. Ao longo dos anos de atuação na passarela, recebeu vários títulos (78 prêmios) e o troféu samba, na categoria melhor samba enredo, nos anos de 2002 a 2013, entre outros.

Mergulhada em uma dívida milionária em 2013, a Escola Mangueira passou por diversas mudanças. Compareceu ao Carnaval Rio 2014 com 4.500

componentes, 36 alas e 7 carros alegóricos. Buscando sair do jejum de títulos que já dura 11 anos e, o sonho de transformação da vida de milhares de pessoas, seus dirigentes criaram o Programa Social da Mangueira - um programa esportivo e a criação da Vila Olímpica da Mangueira, reconhecido hoje como modelo de combate à pobreza, à desigualdade social e à exclusão nos países em desenvolvimento.

O objetivo desse Programa Social envolve o desenvolvimento de atividades esportivas organizadas, educação e formação de cidadãos com autonomia, tendo na manifestação do esporte educacional sua sustentação, com a participação de crianças, adolescentes e da melhora na qualidade de vida para a terceira idade.

Além do Centro de Referência Esportiva, com equipes de atletismo, basquete, futebol, ginástica rítmica, natação, boxe e levantamento de peso, e trabalhos específicos à terceira idade e pessoas portadoras de deficiência, o Programa Social da Mangueira atua em diversas áreas, sendo hoje 30 os projetos desenvolvidos nas áreas cultura, esporte, educação, ensino profissionalizante, cidadania e saúde.

- ***Escola de Samba Beija-Flor:***

É uma das grandes escolas de samba do Rio de Janeiro, RJ. Campeã doze vezes do Grupo Especial do Carnaval Carioca e vice-campeã outras 12 vezes (o último ano foi o de 2013). Em 2014 obteve a 7ª posição na classificação final, no Grupo Especial. Fundada em 25 de dezembro de 1948, a partir de um bloco carnavalesco, está localizada no município de Nilópolis, Baixada Fluminense, RJ. Suas cores são o azul e branco. Os ensaios carnavalescos são realizados no barracão – Cidade do Samba.

As apresentações da Beija-Flor de Nilópolis são grandiosas e tecnicamente apuradas. No Carnaval 2014, chamou atenção pela qualidade de suas alas e carros. Apresentou-se na passarela do samba, com um total de oito carros alegóricos e 4 mil componentes, divididos em 47 alas. Como produtos sociais dessa escola de samba se destacam várias ações sociais.

3.2.1.3 Fase de Análise

Nesta fase são classificados os dados, ou seja, organizados em quadros e, na sequência é realizada a análise SWOT e determinada a lacuna do desempenho da empresa Acadêmicos do Improvizo.

- Classificação dos dados

Os dados coletados nas empresas envolvidas na pesquisa foram agrupados (listagem, quadros) em cada um dos tipos de *benchmarking* aplicados, conforme seguem:

- *Benchmarking* interno

Os quadros 12 e 13 abaixo demonstram os pontos positivos e negativos percebidos, ou conforme a teoria de Kotler (2007), suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças percebidas pelos participantes da pesquisa em relação às práticas da Escola, quanto à responsabilidade social, público interno, público externo e trabalhos voluntários.

Quadro 12 – Forças da Escola

Percepções dos integrantes da Acadêmicos do Improvizo	%
Implementação interna de projetos sociais;	96%
Interesse em capacitar seus integrantes;	91%
RSE mais-valia – agrega valor pessoal	89%
Planos para o futuro dos trabalhos voluntários: eventos, campanhas e mutirões;	88%
Trabalhar com adolescentes e adultos;	85%
Percepção individual de riscos como;	80%
Estímulo à participação em projetos externos;	67%
Medidas de RS interna implementadas – oficinas práticas	66%
Possibilidade de assumir compromisso: jovens desfavorecidos	65%

Este quadro mostra claramente como os pontos fortes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, no *benchmarking* interno, segundo a percepção dos integrantes da Escola que participaram da pesquisa, ao longo do *continuum* – sim, não, não sabe, em parte, não sei – mantiveram um alto nível de afirmações. Para tanto, utilizou-se os percentuais de 60% e mais, para estas manifestações. Quanto mais próximo de 100%, maior a convergência das práticas analisadas (Tabela 19, 20, 21 e 22 – Apêndice C) com o alto desempenho da Escola.

Quadro 13 – Fraquezas da Escola

Percepções dos integrantes da Acadêmicos do Improvizo	%
Envolvimento com RSE leva a expectativas da sociedade com a contribuição da Escola e encoraja práticas sociais por outras escolas;	87%
Oportunidades de formação do público externo;	84%
Trabalho voluntário é importante para o desempenho da Escola;	83%
Treinamento em projetos sociais;	79%
Ações para o enfrentamento de riscos sociais;	77%
Participação da Escola em outras iniciativas locais;	70%
Ações de responsabilidade social no município;	64%

O quadro 13 mostra que os pontos fracos da Acadêmicos do Improvizo, no *benchmarking* interno, segundo a percepção dos participantes da pesquisa, ao longo do *continuum* – sim, não, não sabe, em parte, não sei – atingiram para não, não sabe, em parte e não sei, um alto nível de negação. Para tanto, utilizou-se os percentuais de 60% e mais, para estas manifestações. Quanto mais próximo de 100%, menor a convergência das práticas analisadas (Tabela 19, 20, 21 e 22 – Apêndice C) com o bom desempenho da Escola.

- *Benchmarking* competitivo

Na classificação dos dados, realizada com vistas à análise comparativa, os dados coletados das três Escolas de Samba envolvidas na pesquisa, foram registrados em uma matriz de dados (Quadro 14 – Apêndice D), focalizando as categorias: destaque na Avenida; fundação; localização; presidente; cores das Escolas; madrinha; número de componentes; alas; carros alegóricos; bateria; convênios; projetos sociais/eventos.

A aplicação do *benchmarking* competitivo (Quadro 14 – Apêndice D) demonstra que a Escola de Samba Unidos da Zona Sul é uma forte concorrente da Acadêmicos do Improvizo, tendo em vista ter se sagrado campeã por 4 vezes nos anos que antecederam a escalada da Improvizo. Enquanto a Escola de Samba Grande Pippi, no futuro pode ameaçar a Improvizo, pois com 4 anos de atividade por 2 vezes já alcançou o 2º lugar na passarela do samba. Essas escolas não evidenciaram a realização de projetos sociais, contudo realizam eventos (roda de samba, pagode) e apresentações da escola em cidades da região e em países vizinhos como na Argentina, no decorrer do ano.

Os dados do quadro 14 mostram a relação existente entre a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo e o ambiente externo em termos de oportunidades e ameaças, conforme relacionadas no quadro 15:

Quadro 15 – Oportunidades e ameaças existentes no mercado

Mercado concorrente	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de projetos sociais dirigidos aos bairros e grupos heterogêneos; - Realização de atividades que ultrapassem a celebração do carnaval; - Divulgação de ações; - Realização de parcerias; - Tornar a Escola mais atrativa e participativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Destaque na Avenida do Samba; - Rápida evolução de algumas escolas; - Realização de eventos; - Trabalho de equipe; - Continuidade das atividades durante o ano.

As oportunidades que podem ser aproveitadas e as ameaças existentes no mercado concorrente são referências para a Acadêmicos do Improvizo implementar seu trabalho social. Segundo Oliveira e Diniz (2001) o ambiente externo (oportunidades e ameaças) é uma força complexa, mas seu conhecimento possibilita que a empresa e seus gestores mudam suas implicações, formulam objetivos e implementem estratégias, desenvolvam habilidades para interpretar corretamente as tendências do mercado e usar esse entendimento para fazer estratégias de sucesso.

- *Benchmarking* funcional/genérico

Os dados coletados (Quadros 16 e 17) mostram as ações sociais desenvolvidas pelas Escolas de Samba Mangureira e Beija-Flor de Nilópolis do Rio de Janeiro.

Quadro 16 – Ações de responsabilidade social da Estação Primeira de Mangureira

Escola de Samba Estação Primeira de Mangureira	
Programa Social/ Áreas de atuação	Projetos e parcerias
a) Cultura Projeto Cultural e Resgate da Cidadania	– com a Mangureira do Amanhã e o Projeto Dançando Para Não Dançar.
b) Esporte Projeto Olímpico	– com investimento da Petrobrás e parceria com a empresa Xerox do Brasil.
c) Educação Projeto de Educação	– com a Escola Tia Neuma, o Santa Mônica Centro Educacional, o Ciep Nação Manguereense Governador Leonel de Moura Brizola e com a UniverCidade.
d) Ensino Profissionalizante Projetos capacitação	– através do Camp Mangureira e do Centro Profissionalizante BM&F Bovespa Mangureira.
e) Cidadania Projetos de inclusão social	– com os projetos Vidro é Cidadania e Casa-Lar.
f) Saúde Projetos Saúde	– no Centro Municipal de Saúde Tia Alice, da Clínica da Família Dona Zica e com atendimentos de fisioterapia, fonoaudiologia, nutrição, psicologia e clínica geral.

Fonte: Adaptado de Fernandes (2001), Costa (2002), Rezende (2002), Pinto (2008) e Ethos (2009).

Os projetos desenvolvidos pela Mangureira e relacionados no quadro acima envolvem a participação de profissionais de diversas áreas, tais como: médicos, pedagogos, psicólogos, fonoaudiólogos, neurologistas, dentistas, assistentes sociais, professores, equipes interdisciplinares. Pela excelência de suas ações, o Programa Social da Mangureira é referência no Brasil e no mundo (REZENDE, 2002).

O quadro 17 sistematiza as ações e práticas sociais realizadas pela Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis.

Quadro 17 – Ações de responsabilidade social da Beija-Flor de Nilópolis

Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis	
Ações sociais	Caracterização
a) Projetos sociais visando às crianças	– implantação de creches com atendimento em tempo integral e serviço gratuito;
b) Educandários voltados à comunidade	– ensino, inclusive o Fundamental, alimentação e atendimento médico e odontológico aos alunos;
c) Ações visando o afastamento das crianças das ruas e do aliciamento pelo mundo do crime; centro de apoio comunitário	– qualifica adolescentes para o mercado de trabalho, oferecendo uma diversidade de cursos (informática, eletricitista, telemarketing, administração, vendas, atendimento ao cliente, manicure, cabeleireiro, hidráulica, turismo, inglês, outros), em parceria com entidades: SENAC, SENAI, Secretaria Municipal do Trabalho; convênios com CEFETQ (Projeto Escola de Fábrica qualifica para o trabalho no carnaval).
d) Projetos esportivos	– Beija-Flor em parceria com o projeto do ex-jogador de Gerson, o Canhotinha de Ouro; futebol de salão; aulas de jiu-jitsu, futebol society, natação e balé; férias na quadra de esportes aberta aos moradores de Nilópolis.

Fonte: Adaptado de Pinto (2008) e Instituto Ethos (2009).

Como se pode visualizar no quadro acima, as ações sociais da Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis são de quatro tipos: projetos sociais visando o atendimento de crianças, com atividades gratuitas, desenvolvidas em tempo integral; manutenção de Educandários, voltados à comunidade de inserção da Escola; projetos visando o afastamento das crianças das ruas e do aliciamento para o crime; e projetos esportivos.

- Análise SWOT

A análise SWOT utiliza a matriz SWOT (Figura 10), fornecendo uma visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, com as oportunidades e ameaças (ambiente externo) provenientes das Escolas concorrentes.

Como uma das ferramentas de gestão para suporte ao planejamento estratégico, a análise SWOT é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). O ambiente externo está fora do controle da organização, age de maneira homogênea sobre todas as organizações que atuam no mesmo mercado e na mesma área e, desta forma, representam oportunidades e ameaças iguais para

todas (organizações concorrentes), cuja probabilidade de impacto deve ser tratada por cada empresa separadamente. Por outro lado, o ambiente interno, pode ser controlado pela empresa, sendo por isso, diretamente sensível às estratégias formuladas pela organização (ANSOFF; MCDONNELL, 1984).

A competitividade bem sucedida sabe determinar racionalmente a capacidade de competir, por meio da verificação dos pontos fortes e fracos da organização, juntamente com um esforço constante em satisfazer as necessidades dos clientes ou colaboradores (ZAIRI, 1997).

A questão da manutenção da satisfação dos colaboradores tem por base a sobrevivência do negócio empresarial (RUCKER, 2001). A análise SWOT realizada, fornece os principais elementos para a formulação de estratégias competitivas à Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, conforme mostra a figura 10.

Figura 10 – Matriz SWOT

Ambiente			Ambiente interno	
	Variáveis	
		Ações	Pontos fortes	Pontos fracos
Ambiente externo	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse em capacitar - Planos para o futuro - Colaboradores - Desfile na Avenida 	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos sociais e divulgação - Oportunidade de formação - Treinamento em projetos - Ações contra riscos sociais 	
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> - Criar projetos e expandir seu programa social - Discutir a trajetória da Escola de Samba da recreação à política social - Em parceria implementarem ações de expansão de oportunidades - Formular proposta de encaminhamento de demandas sociais da comunidade e de busca de recursos para financiá-los 	<ul style="list-style-type: none"> - Destaque na Avenida - Evolução de escolas - Trabalho de equipe - Eventos durante o ano 	

Fonte: Adaptado de Ansoff e McDonnell (1984).

A análise SWOT realizada apresenta as variáveis que melhor traduzem os fatores favoráveis e desfavoráveis da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo tanto interna quanto externamente. Fica evidenciado que a lacuna do desempenho da Escola reside na falta de um plano de trabalho para nortear suas atividades, tornando-se possível, identificar medidas estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças (SOBRAL, 2008).

3.2.1.4 Fase de Adaptação

Com os resultados obtidos em cada quadrante da análise SWOT pode-se verificar que a Escola necessita efetuar mudanças no desenvolvimento de suas atividades dentro e fora da empresa.

- Quanto ao ambiente interno:

- “Desenvolvimento de projetos sociais”, “interesse em capacitar” e “planos para o futuro”: Os participantes da pesquisa por meio de suas respostas ao questionário foram categóricos em afirmar que a Escola desenvolve projetos sociais, tem interesse em capacitar seus integrantes e possui planos para o futuro. Mas, necessita desenvolver projetos que atendam mais áreas e falta de oportunidade de formação e treinamento em projetos. Observa-se a necessidade por parte da Escola de mais ações práticas, pois se percebe que no ambiente interno da empresa faltam realizações, registro, um plano e sua implementação.

- “Colaboradores” e “desfiles na Avenida do Samba”: conforme evidenciado na pesquisa, contar com a colaboração de seus membros é um dos pontos fortes da Escola. Estes, inclusive, mantêm com suas colaborações e recursos financeiros próprios, a empresa criada em 2013 para realizar ação social. São poucos os projetos em desenvolvimento (dança e música, por exemplo) e pequeno o número dos que contribuem e desenvolvem atividades diretamente nessa organização. Portanto, observa-se a necessidade de uma gestão participativa, que envolva todos os colaboradores, para que estes conheçam os objetivos da Escola, seus planos para o futuro, a finalidade a que a empresa se propõe, bem como as expectativas com a manutenção da qualidade. Para isso, a Escola também necessita avaliar os riscos do projeto, identificar os principais perigos e desenvolver ações nesse sentido, tais como: identificar, registrar, avaliar os mais graves, dar a conhecer aos seus membros e juntos desenvolverem ações para minimizá-los.

- Quanto ao ambiente externo:

- O “destaque na Avenida” do Samba das Escolas concorrentes, a “rápida evolução” (crescimento), o “trabalho de equipe” desenvolvido e a realização de “eventos” para além do Carnaval, são pontos que representam sérias ameaças à Acadêmicos do Improvizo e, devem ser reduzidas ou anuladas.

- As mudanças nessas implicações estão na Escola saber utilizar seus pontos fortes e as oportunidades evidenciadas e, tornar realidade seu “interesse em

capacitar”, os “planos para o futuro”, contar mais com a boa disposição dos “colaboradores” e o “sucesso na Avenida” do Samba. Portanto, no ambiente de marketing da Escola, existe a necessidade de investir na área de divulgação para aproximar mais seus colaboradores, atrair colaboradores em potencial; aproveitar a boa localização da empresa (centro da cidade), bem como dos bairros adjacentes a fim de obter a adesão de maior público. Antes de realizar tais investimentos, é necessário analisar suas metas e objetivos, “criar projetos e expandir seu programa social” para diversas áreas; “discutir a trajetória da Escola” de Samba da recreação à política social; em “parceria com outras entidades” públicas e privadas implementar ações de expansão de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional; “formular proposta” de encaminhamento de demandas sociais da comunidade e de busca de recursos para financiá-los.

A função do gestor/coordenador na estrutura organizacional da empresa é fazer circular informações/decisões e reduzir as ameaças do modo mais eficiente e rápido possível para alcançar os objetivos que justificam a existência da Escola.

A análise efetuada demonstra que a organização tem um campo aberto para a obtenção do se pretende e é necessário.

3.2.1.5 Fase de Implementação

Relativamente à informação e à redução de incerteza, torna-se necessário implementar mecanismos de integração que permitam otimizar as contribuições de diferentes entidades e dos múltiplos atores que intervêm na organização (Escola), por meio do esboço de um modelo de integração Escola de Samba e comunidade.

Partindo dessas análises, confrontam-se as estratégias de suporte do *benchmarking* com os resultados obtidos.

3.3 OS RESULTADOS: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Os resultados indicativos da prática do *benchmarking* e as prioridades de melhorias nas escolas de samba, no confronto com as estratégias lançadas como suporte do *benchmarking* são assim explicitados:

Em consideração à Estratégia 1, foram examinadas as informações obtidas com o diagnóstico da percepção dos integrantes da Escola de Samba Acadêmicos

do Improvizo sobre responsabilidade social. Os participantes da pesquisa em sua maioria não sabem a importância da Responsabilidade Social (RS) no Estado do Rio Grande do Sul, mas considera importante. As políticas implementadas pela Escola não são percebidas pela maioria dos seus integrantes, sendo poucos os que reconhecem que a Escola implementa “medidas adequadas contra a discriminação”, “código de valores e regras de conduta”, “participação dos integrantes em oficinas práticas”, desenvolve “relações com a comunidade externa” e desenvolve ações de “preservação ambiental”.

A influência da atuação da Escola de Samba no contexto estadual recai sobre “associações ou organizações”, seguida pelas “políticas municipais”. Mas, a maioria dos participantes desconhece se as ações de responsabilidade social da escola consideram os riscos de sua participação. A maioria dos respondentes da pesquisa, no entanto, evidenciou ter percepção individual de riscos e perigos trazidos pela participação no projeto da Escola e, atribuem os maiores riscos individual e coletivo a “acidentes de fabricação e transporte com danos”, seguidos por “uso de bebidas e entorpecentes” e “comportamento permissivo”. Tampouco são do conhecimento da maioria dos participantes as ações da Escola para o enfrentamento do cenário de risco social existente.

O diagnóstico da importância da responsabilidade social para a Escola evidenciou que um dos motivos que do desenvolvimento de projetos na área de responsabilidade social, foi “oferecer oportunidades aos menos favorecidos de aprenderem novas técnicas e práticas, dando sua contrapartida à sociedade”. E, isso pode gerar o crescimento das expectativas da sociedade em relação à contribuição da escola, por meio do desenvolvimento de projetos. A maioria dos respondentes está alheia a esse retorno da sociedade. A análise mais detalhada da importância da responsabilidade social para a Escola de Samba apontou que os participantes consideram a responsabilidade social como um “fundamento sólido para a imagem da Escola na comunidade”. Também apontou a RSE como uma “solução de problemas sociais pode ser lucrativa”, e que “o desenvolvimento de programas de RS encoraja o comportamento de responsabilidade social de outras empresas”, reconhecendo que a Escola “utiliza recursos e talentos para promover seu próprio crescimento”.

Esses resultados do diagnóstico foram importante na definição da Estratégia 2 (mapear ações de responsabilidade social em relação ao público interno da

Escola). Seu propósito foi identificar projetos sociais desenvolvidos, ações de voluntariado empreendidas pela Escola com integrantes e comunidade, visando a integração entre ações e o plano de trabalho.

O mapeamento de ações identificou como medida de responsabilidade social implementada pela Escola visando seus integrantes, “as oficinas práticas”, consideradas por 66% dos participantes, que deram como motivos da Escola investir em RS, a “redução de riscos sociais” e a “melhoria da imagem”. Quanto a receberem incentivos, estímulo da Escola para participarem em programas de voluntariado, o grupo de participantes ficou dividido: a metade considera que sim, e a outra metade desconhece. Aqueles que percebem o estímulo dado à participação em trabalhos voluntários (67%), apontaram sua ocorrência por meio da participação em projetos externos desenvolvidos. Do total da amostra, 89% dos participantes considera que a responsabilidade social é uma mais-valia para o desenvolvimento pessoal (agrega valor). Contudo, 79% consideram que a Escola não oferece treinamento em projetos sociais. Os programas de treinamento desenvolvidos pela Escola, para a maioria dos participantes da pesquisa, são treinamentos musicais e aulas práticas, principalmente de solda, marcenaria, dança e trabalhos manuais.

Um total de 91% dos participantes percebe que existe interesse da Escola em capacitar seus integrantes para o trabalho, visando a “mobilização de parceiros” e à “execução direta” de trabalhos no ambiente interno.

Ao mapeamento interno, seguiu-se a aplicação da Estratégia 3, cuja realização evidenciou a importância de se conhecer a percepção dos participantes sobre as práticas da responsabilidade social implementadas pela Escola em relação ao ambiente externo e, possibilitou a identificação dos pontos fortes e das dificuldades das práticas da responsabilidade social nessa atuação.

Na realização de atividades e projetos oportunizando a formação, estágios e oportunidades de trabalho para jovens ou pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos, a Escola não atingiu níveis de atuação satisfatórios: 60% dos respondentes percebem que ela proporciona em parte essas oportunidades a membros da comunidade e 17% não sabem sobre essas ações, inclusive, há grupos que acham que não se aplicam a Escola.

Essas percepções foram importantes para o pesquisador na aplicação da Estratégia 4, a avaliação da participação da Escola em projetos de trabalho voluntário na comunidade. Os participantes da pesquisa (59%) não sabem sobre a

participação da Escola em atividades externas, e 83% negaram a existência de trabalhos voluntários. Mas, estes reconhecem a importância para o desempenho da Escola, da participação em trabalhos voluntários, pois sua contribuição possibilita a aquisição de conhecimentos práticos em diferentes situações e com diversos públicos, e constitui fonte de satisfação e motivação pessoal. A participação da Escola em outras atividades locais e regionais é desconhecida para a maioria de seus integrantes, mas há contradições, 39% apenas percebe “em parte” essa participação; mas 36% afirmam serem incentivados a participarem na comunidade.

Os projetos de responsabilidade social e cultural desenvolvidos pela Escola envolvem a participação em oficinas de dança e de música, mas falta divulgação entre a maioria dos seus integrantes, mas os participantes da pesquisa reconhecem a existência de planos para o futuro, o incentivo à arte e à cultura. A Escola tem interesse em trabalhar, principalmente com públicos adolescentes e adultos.

Os trabalhos voluntários que mais despertam o interesse são: participação em eventos, campanhas e mutirões, divulgação e arrecadação de fundos, e atendimento direto ao público beneficiado. Como sugestões para incentivar a prática voluntária dos seus integrantes e envolvidos, destacaram a ampliação do número de oficinas, parcerias com empresas públicas e privadas e a busca de investimentos, visando o oferecimento de oficinas gratuitas aos mais necessitados. Também se observou que existe uma organização criada pela Escola, em janeiro de 2013, para realizar ação social, que funciona com a contribuição dos integrantes e atuação de 2 membros. A Escola já tem determinados os locais para execução dos projetos sociais, mas poderia utilizar ainda os espaços da Escola, Universidade, Associações, ONGs, Lar do Menino e Lar da Menina por meio da realização de parcerias e convênios.

Em paralelo à aplicação do *benchmarking* interno, o pesquisador conduziu a Estratégia 5, visando à identificação e seleção das Escolas de Samba locais que empregam práticas de responsabilidade social superiores, possíveis de comparação, adoção ou adaptação. Para isso, estabeleceu um conjunto de critérios considerando duas dimensões principais: o impacto das Escolas na comunidade no Carnaval de 2014 e os projetos sociais desenvolvidos na comunidade do entorno. Também se considerou para a visibilidade do processo de comparação sistemática, a construção de uma matriz com os dados relevantes ao *benchmarking* competitivo.

As Escolas de Samba vêm ganhando expressão na passarela do samba no Carnaval da Capital das Missões. No Carnaval de Rua 2014 de Santo Ângelo, em

novo local, a Avenida Venâncio Aires, que passou a ser conhecida como “Avenida do Samba”, participaram seis escolas: Império da Zona Norte; Grande Pippi; Mocidade Independente do Bairro São Carlos; Imperadores do Samba; Unidos da Zona Sul; e Acadêmicos do Improvizo.

As duas Escolas de Samba concorrentes são potenciais ameaças para a Acadêmicos do Improvizo. A Escola de Samba Unidos da Zona Sul possui entre os anos de 2006 e 2010, quatro títulos de campeã, apresenta crescimento anual em número de componentes e realiza eventos no decorrer do ano; já a Escola de Samba Grande Pippi, criada em 2010 já obteve dois 2º lugar (2012 e 2013) e vem se destacando por seu trabalho de equipe e evolução ano-a-ano.

Outros dados destas escolas podem ser visualizados no quadro 14 (Apêndice C). Esse procedimento favoreceu a complementação do estudo com a Estratégia 6, realizada com vistas à seleção e exame das ações de responsabilidade social e pontos de referência das Escolas de Samba cariocas, para agregar ou adaptar as melhores práticas sociais à Escola Acadêmicos do Improvizo. Essa estratégia encontra justificativa na necessidade de construção de um modelo de integração social empresarial que considere as dimensões da responsabilidade social (DAHLSRUD, 2008).

Os estudos sobre as práticas sociais desenvolvidas pela Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira e a Beija-Flor de Nilópolis, do Rio de Janeiro, indicaram que essas duas escolas de samba, entre outras escolas cariocas e paulistas, vem sendo consideradas modelos pelos trabalhos sociais desenvolvidos e projetos voltados para os setores populares. Os projetos sociais dessas escolas são voltados para a saúde, esportes, educação, lazer, entre outras áreas.

Esse conjunto de realizações e resultados é completado com a Estratégia 7, e se concretiza com a identificação dos níveis de performance da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, riscos de participação no projeto e relevância da escola na comunidade de Santo Ângelo (itens 3.3.1, 3.3.2 e 3.3.3). E pela Estratégia 8, que evidencia as ações e práticas de responsabilidade social que podem ser adotadas ou adaptadas para levar a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo a melhorar sua performance e manter-se na liderança, com inteligência gerencial e preventiva, com desdobramento na discussão.

Por fim, a Estratégia 9, define um modelo de integração para a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, como produto dos estudos realizados.

De uma tica crítica, a aplicação do *benchmarking* na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo evidenciou os níveis de performance da escola, os riscos de participação no projeto e a relevância da escola na comunidade de Santo Ângelo. Os resultados obtidos foram orientadores da discussão e a apresentação do produto deste trabalho.

3.3.1 Níveis de performance da escola

A análise SWOT evidenciou que a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo tem potencial para implementar mais ações de responsabilidade social junto aos públicos interno e externo, capazes de gerar uma maior aproximação com a comunidade e, ao mesmo tempo realizar atuações alinhadas com os objetivos estratégicos da Escola e em sinergia.

Os projetos de responsabilidade social e cultural desenvolvidos pela Escola requerem uma maior divulgação entre todos os seus integrantes. Os trabalhos voluntários podem ser estimulados por meio do convite à participação, cursos, treinamentos, ampliação de oficinas e realização de parcerias e convênios.

O exame das ações sociais desenvolvidas pelas Escolas concorrentes evidenciou poucas oportunidades de mudança para a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo. Todavia foram identificadas oportunidades e ameaças, o que possibilita à Escola formular novas estratégias e reformular seus propósitos, desenvolvendo a capacidade ofensiva e a capacidade defensiva. O caminho pode ser a criação de projetos e expansão do seu programa social; a discussão da trajetória da Escola da recreação à política social; a implementação de parcerias; e a formulação de uma proposta que atenda as demandas sociais da comunidade e a busca de recursos para o financiamento de projetos.

As ações de responsabilidade social realizadas pelas grandes escolas de samba do carnaval do Rio de Janeiro, como as realizadas pelas Escolas de Samba Mangueira e Beija-Flor, evidenciaram as melhores práticas sociais desenvolvidas por essas empresas similares, e que vêm servindo como modelo para a integração Escola de Samba e comunidade em diversas cidades brasileiras.

Exemplo é o Programa Social da Mangueira, considerado o maior programa social do mundo, pela UNESCO, que envolve seis áreas e mais de 30 projetos sociais, conforme a sistematização e caracterização de suas ações (Quadros 16 e

17). Com premiação internacional, o crescimento do Programa Social da Mangueira, deu nascimento ao Instituto Mangueira do Futuro. Hoje esse Instituto agrega todos os valores do passado e projeta, no próprio nome, dias melhores em busca de cidadania e um futuro com dignidade a todos os beneficiados pelo projeto, que conta como parceiros entidades públicas e privadas (REZENDE, 2002).

A Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis, tem como missão “ajudar ao próximo”, tradição que passa às gerações mais novas, com profissionalismo amplamente reconhecido. Para fazer funcionar sua complexa engrenagem a escola mobiliza, de forma permanente e contínua, seus mais de 3 mil integrantes em diferentes níveis socioculturais e uma diversidade de atividades (palestras, seminários e experiências de trabalho, sociais e culturais), na busca pela perfeição.

Essas duas Escolas de Samba são exemplos de como as escolas de samba vêm se colocando como alternativas de mudança nas comunidades e modelos de integração da prática da responsabilidade social corporativa e a comunidade.

3.3.2 Riscos de participação no projeto

A maioria dos participantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo desconhecem as ações de responsabilidade social da escola, principalmente em relação aos riscos de sua participação no projeto da Escola e as considerações da mesma sobre a existência de ameaças e perigos para seus integrantes. Contudo, 80% dos participantes da pesquisa percebem os riscos ou perigos advindos da participação no projeto da Escola e, apontam os riscos percebidos individual e coletivamente: “acidentes de fabricação e transporte com danos”, que dizem respeito à construção, montagem e transporte de carros alegóricos e seus componentes, seguidos pela referência ao “uso de bebidas e entorpecentes” e ao “comportamento permissivo” que podem exceder às normas de boa conduta e gerar maus exemplos. A maioria dos participantes da pesquisa não sabe se existem ações da Escola para o enfrentamento do cenário de risco social, a maioria.

3.3.3 Relevância da escola na comunidade de Santo Ângelo

A Escola adquiriu relevância nos últimos carnavais de rua da cidade e na participação em eventos carnavalescos regionais, pelo trabalho de equipe

desenvolvido pelo seu presidente, coordenador e integrantes. Premiada campeã por quatro anos seguidos (2011, 2012, 2013 e 2014), para manter seu desempenho e permanecer no topo, precisa alinhar suas atividades às necessidades e interesses de seus integrantes e da comunidade. Para tanto, precisa atuar de formas mais profissional, criar novas estratégias para o desenvolvimento de ações sociais no ambiente interno e externo e implementar o voluntariado e o trabalho com projetos que envolvam a maior participação na comunidade.

Esse conjunto de resultados concretiza a Estratégia 7 e, possibilita a busca pela realização da Estratégia 8, a seguir.

3.4 DISCUSSÃO

Percebe-se pelo grau de envolvimento/participação dos integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo que, os participantes da pesquisa possuem dificuldades no reconhecimento do trabalho social da Escola, e expressam um conhecimento relativo sobre as atividades desenvolvidas pela mesma. Tais resultados vão ao encontro com a literatura existente. Boog (2001) sinaliza que os líderes possuem conhecimentos técnicos e se destacam por isso, o que faz jus ao cargo que ocupam, atingindo o desempenho e a qualidade desejada.

As pessoas na organização são responsáveis por fazer fluir os processos e atividades. As Escolas de Samba se colocam atualmente entre as organizações complexas, movimentam recursos materiais, interagem com pessoas e riscos, precisando de planejamento, organização, administração e controle. Assim como nas organizações corporativas, buscam talentos, modelos de gestão e excelência no Carnaval de Rua em outras escolas. Benchmarking, gerenciamento de projetos, de conflitos, de riscos, criatividade e inovação, palavras ouvidas nas organizações financeiras, também são recorrentes no vocabulário dos líderes das grandes Escolas de Samba (FERNANDES, 2014).

A aplicação do *benchmarking* interno na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo evidenciou que a pesquisa atingiu seu objetivo, pois investigou sobre as ações de responsabilidade social realizadas pela Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, cujos resultados contribuíram para a construção de um modelo de integração social para as organizações similares, conforme apresentado no item 3.5.

Os integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo mostraram os níveis de performance da escola, evidenciando os pontos positivos (interesse em capacitar, planos para o futuro; colaboradores; desfile na Avenida) e negativos (falta de projetos sociais; oportunidade de formação; treinamento; ações contra riscos; divulgação) percebidos, ou conforme a teoria de Kotler (2007), suas fortalezas, fraquezas (projetos sociais, divulgação, formação, treinamento, riscos sociais), oportunidades (criação de mais projetos sociais; discussão da trajetória da Escola; parcerias; formulação de estratégias – proposta de integração Escolas de Samba e comunidade) e ameaças (destaque de outras Escolas de Samba na Avenida; Evolução – crescimento; trabalho de equipe; eventos no decorrer do ano).

Na percepção dos integrantes da Escola, as práticas relativas à responsabilidade social, público interno, público externo e trabalhos voluntários, ou seja, a gestão social aplicada à produtividade coletiva, a partir do desempenho individual (FERNANDES, 2014), necessita mais do domínio técnico e profissional, necessita de mais implementação e divulgação para atingir todos os públicos envolvidos, necessita a ampliação das atividades e mais motivação ao voluntariado. Estas e outras necessidades apresentadas na Matriz SWOT (Figura 10), evidenciam os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças da organização, que aceitam novas estratégias visando à melhoria do desempenho.

Os resultados obtidos com a aplicação do *benchmarking* podem ser melhorados. Camp (1996) refere-se a outros benefícios que podem ser obtidos com o *benchmarking*, pois esta ferramenta gerencial contribui diretamente para a empresa conhecer suas prioridades e seus resultados. Operacionalmente, as medidas de desempenho do *benchmarking* possibilitam identificar às empresas que apresentam os melhores desempenhos e práticas, mas os gestores precisam compreender essas práticas, esse é seu benefício real.

A empresa analisada também evidenciou fraquezas (poucos projetos sociais; falta de divulgação, de oportunidade de formação, de treinamento e de ações contra riscos sociais) e ameaças (destaque dos concorrentes na Avenida; rápida evolução de algumas Escolas; trabalho de equipe; eventos permanentes).

As fraquezas da Escola e dificuldades de seus integrantes em reconhecerem práticas sociais, ações de enfrentamento de riscos, tipos de gestão, responsabilidade social, projetos sociais, voluntariado, comunicação e divulgação, podem existir porque de acordo com a literatura existente, os gestores, os

coordenadores e os supervisores, em geral, possuem dificuldades para liderar trabalhos de equipe, motivar seus funcionários e manter um grau de satisfação adequado no setor (BOOG, 2001).

Essas e outras dificuldades podem trazer custos para a empresa, quando avaliados. A explicação pode estar na falta de habilidades interpessoais e de preparo para coordenarem processos e liderarem equipes, não sabem motivar e possuem dificuldades em atingir a produtividade levando em consideração o bem estar de seus colaboradores, ou seja, não desenvolverem adequadamente a competência interpessoal (PEREIRA; GOULART JÚNIOR; MONDELLI, 2006).

Outras ameaças são focalizadas: identificação de instituições a serem utilizadas como termos de comparação; colaboração *versus* competição; coleta de dados não padronizados; dificuldade na análise de dados coletados; recursos; adaptação de processos inapropriados (BARBÊDO, 2002).

Visualiza-se nas percepções dos integrantes da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, a preocupação com as “ações para o enfrentamento de riscos sociais”, verifica-se uma predominância entre as fraquezas da Escola encontradas pelos participantes da pesquisa da percepção dos riscos ou perigos advindos da participação no projeto da Escola, tais como acidentes de fabricação, uso de bebidas e drogas, comportamento permissivo, entre outros que podem exceder às normas de boa conduta e gerar maus exemplos. Estes, também não sabem se existem ações da Escola para o enfrentamento do cenário de risco social.

Os estudos realizados sobre responsabilidade social apontam para a necessidade das organizações e seus funcionários conhecerem normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender os diversos públicos (*stakeholders*) com os quais a empresa se relaciona. Isso é legítimo, correto e justo, de acordo com a responsabilidade ética (ASHLEY, 2005). O conceito de responsabilidade social corporativa deve abranger os componentes econômico, legal, ético e filantrópico das expectativas que a sociedade (SANTOS, 2005, p. 3).

A responsabilidade social atualmente, ainda é um desafio para a atuação das empresas, deve ser baseada na sustentabilidade do sistema de gestão empresarial (SALES et al., 2012). Deve integrar o planejamento estratégico das organizações, mas não é algo planejado deliberadamente, envolve processos através dos quais valores sócios (práticas, crenças, obrigações) ganham *status* de regras no pensamento e na ação social (MEYER; ROWAN, 1992).

As organizações mesmo legitimadas, em seu funcionamento, não estão isentas de consequências indesejáveis, impactos negativos à sociedade (SANTOS, 2008). A literatura existente é esclarecedora quanto à importância das ações sociais para os negócios e para a sociedade (TENÓRIO, 2004). Quanto à segurança no trabalho, os riscos no contexto das organizações e de suas atividades e as ações de prevenção são obrigações previstas em lei. Há empresas que desenvolvem a cultura da prevenção de riscos e de perdas (CARREFOUR, 2005).

Para fazer frente à imprevisão de todos os cenários de riscos no futuro, existem: as Leis Trabalhistas (CLT) e as Normas Regulamentadoras, relativas à segurança e medicina no trabalho; o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA); a norma de responsabilidade social *SA 8000 Social Accountability 8000*, voltada para a gestão de pessoas (SA 8000/2001); a *BS 8800 British Standards 8800*, sobre sistema de gestão de segurança e da saúde no trabalho (SIMÕES; AFONSO, 2008). Essa norma visa minimizar riscos de trabalho, melhorar o desempenho nos negócios e estabelecer uma imagem responsável das organizações perante o mercado e a sociedade em geral, mas não em termos sociais.

Também, o Instituto Ethos criou os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial de acordo com os parâmetros de pesquisa e *benchmarking* de normas e certificações nacionais e internacionais, utilizando a ISO 9000, a ISO 14000, a SA 8000 e a AA 1000, além de referenciar nesse processo de criação, os princípios e diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI). Há uma crescente conscientização das organizações para as causas sociais e para o desenvolvimento de programas de voluntariado empresarial, adotadas por meio de iniciativas de marketing social, apoiadas em iniciativas comunitárias (ETHOS, 2003).

A cultura da responsabilidade social no Brasil é fortalecida com os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (PRETO; NARA; STORCH, 2007), uma ferramenta de avaliação da gestão da empresa na incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial ao planejamento de estratégias da empresa e o monitoramento do seu desempenho.

As Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho (NRs) regulamentam e fornecem orientações sobre procedimentos obrigatórios. Outra norma, a *OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Assessment Series 18001*, garante o compromisso da empresa com a melhoria contínua de seu desempenho em saúde ocupacional e segurança de seus funcionários (SIMÕES; AFONSO,

2008). A essa norma agrega-se ainda a ISO 26000:2010, de uso voluntário, que traz um guia de Diretrizes sobre Responsabilidade Social, para as empresas (INMETRO, 2014), com orientações para todos os tipos de organização. Prevenção de riscos significa antes de tudo “inteligência preventiva” (CARREFOUR, 2005, p. 39).

No enfrentamento de riscos sociais, prevenção e seus impactos, a empresa deve desenvolver ações de ajuste nos processos e de formação e capacitação dos seus colaboradores, somando-se à forte mudança cultural interna a partir de um planejamento. A tendência atual é o empenho contínuo das empresas na incorporação das melhores práticas.

O caráter voluntário das ações sociais das organizações está relacionado à responsabilidade social (CARROLL, 1991). Os programas de voluntariado empresarial constituem um apelo às empresas a intervirem na resolução de problemas existentes globalmente (SANTOS; BITTENCOURT, 2008). O serviço voluntário empresarial assim como qualquer atividade empresarial requer planejamento e desenvolvimento para o público interno e externo (SIMÕES, 2008).

Há inúmeras formas de promover o voluntariado, a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo necessita estimular seu exercício, realizar treinamentos, elaborar programas, divulgar entre os integrantes e buscar a participação, bem como exercitar mais a transparência. Para tanto, pode utilizar um modelo que integre realizações internas e as ações sociais comunitárias, para avaliar suas ações e seu nível de desenvolvimento com as questões sociais (TENÓRIO, 2004).

A Escola precisa visualizar as melhores práticas das empresas excelentes (CAMP, 1996). A análise comparativa com as Escolas de Samba Unidos da Zona Sul e Grande Pippi, no contexto da Estratégia 8, evidenciou a carência de ações sociais (Quadro 14 – Apêndice C; e Quadro 15) nessas Escolas e insuficiência para a Acadêmicos do Improvizo melhorar seu desempenho. Contudo, trabalho de equipe, realização de eventos durante o ano, entre outros elementos apresentados pelas concorrentes representam ameaças e, podem ser utilizados como parâmetros para algumas mudanças na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo.

O *benchmarking* funcional/genérico realizado com as Escolas de Samba cariocas, Beija-Flor de Nilópolis e Mangueira, complementa a Estratégia 8, trazendo grande contribuição a Acadêmicos do Improvizo. Os resultados da análise (Quadro 16 e 17) demonstram a grande evolução dessas Escolas de Samba na participação das questões sociais que afetam as comunidades de entorno.

Nessas duas Escolas de Samba foram identificadas oportunidades de mudanças (projetos), modelos para a potencialização das práticas sociais da Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, de Santo Ângelo, RS.

Percebe-se que as Escolas de Samba cariocas assumem relevância nas comunidades onde estão inseridas e no entorno, sendo uma das muitas formas criativas, organizar coletividades e trabalhadores, por meio do desenvolvimento de projetos sociais (REZENDE, 2002).

As grandes Escolas de Samba ampliaram suas ações clientelistas até as políticas sociais. A Beija-Flor de Nilópolis e a Mangueira, contam entre suas práticas sociais com o desenvolvimento de diversos projetos sociais visando às crianças, adolescentes e adultos; Educandários voltados à comunidade; ações para afastar as crianças das ruas e do crime (PINTO, 2008; ETHOS, 2009). Programa Social da Mangueira é orientado para as áreas da cultura, educação, esporte, ensino profissionalizante, inclusão social e saúde, com projetos esportivos, projetos culturais e de resgate da cidadania, projeto Olímpico, de Educação, de capacitação, de inclusão social e de saúde, tornando-se referência no Brasil e no mundo (REZENDE, 2002; PINTO, 2008).

A partir desse conhecimento se percebe que os mais diversos projetos sociais podem ser desenvolvidos pelas Escolas de Samba com o objetivo de atender crianças, adolescentes, adultos e idosos em suas carências, podendo as mesmas contar com investimentos e parcerias com empresas públicas e privadas locais, regionais e outras de abrangência estadual, nacional e inclusive internacional.

A Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo obteve um bom nível de performance, evidenciado pelo *benchmarking* (CAMP, 1996), mas pode melhorar seu desempenho norteando-se pelas melhores práticas sociais desenvolvidas pelas Escolas de Samba Mangueira e Beija-Flor do Rio de Janeiro, e aplicando um modelo de integração social com a comunidade, a partir dos vários exemplos de modelos explicativos existentes (WEZEL; LUNA; BONIN, 2008) e instrumentos tais como: AA 1000 - Accountability 1000; Pacto Global; GRI - Global Reporting Initiative; Indicadores Ethos (LISBOA NETO, 2003; SIMÕES; AFONSO, 2008; INSTITUTO ETHOS, 2007; SALES et al., 2012).

A seguir, o produto deste trabalho, um modelo de integração social proposto para a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, concretizando a Estratégia 9.

3.5 PRODUTO: MODELO DE INTEGRAÇÃO SOCIAL ENTRE ESCOLA DE SAMBA E COMUNIDADE

A responsabilidade social envolve muitas visões e subjetividade. Contudo, são estabelecidos alguns parâmetros para a sua aplicação. Um deles é realizar ações sociais para o benefício dos *stakeholders* de uma forma igualitária e eficiente (PONTES; POSSAMAI, 2002).

As escolas de samba, por força de estatuto social, são criadas sob a forma de associação sem fins lucrativos, de caráter sociocultural. Sua forma de constituição faz com que toda a sua arrecadação seja revertida à produção do carnaval e investimentos, em projetos sociais, culturais, educacionais e de saúde, na comunidade de inserção.

A mudança de diretoria nessas organizações, geralmente de 4 a 6 anos, por meio de eleição, muitas vezes, traz a possibilidade, em cada mandato, de inserção de uma nova cultura organizacional, novas propostas, novas crenças e novos valores. A escola de samba, dada à complexidade e peculiaridade de sua estrutura organizacional, por estar dividida em instâncias distintas: sede (barracão), quadra (local de ensaio) e alas. A busca em transformar o Carnaval em um espetáculo para encantar e maravilhar o público que vai assisti-las desfilar na Avenida faz com que as escolas de samba façam dos desfiles um megaevento, e para isso impõem cada vez mais sofisticação ao desenho organizacional. De poucas pessoas responsáveis por diversos segmentos, as funções vão se especializando e, um conjunto de pessoas torna-se necessário para dirigir e organizar o conjunto de atividades, que precisa ser realizada em determinados prazos, pois existem regras, com datas, para, por exemplo, escolherem o samba, entregarem a sinopse para os jurados, hora cronometrada para entrarem na Avenida (LIESSA, 2014).

As escolas de samba em sua expansão, além das diretorias, comuns a qualquer organização, envolvendo: Presidência, Vice-Presidência, Diretores Administrativos e Financeiros, Tesoureiros, Assessoria Jurídica, ainda contam (devem contar) com Assessoria de Imprensa, uma Assessoria Técnica em Engenharia, para realizarem os cálculos estruturais dos carros alegóricos, Departamento Médico, dentre outras, ainda contam com Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Conselho de Carnaval. Essas empresas, também contam com

outros atores em escalão próximo as diretorias, como Diretores de Harmonia e de Bateria, o intérprete do samba e o casal de mestre-sala e porta bandeira.

Nos ensaios as atividades desses diferentes atores, são bem recortados, definidas. Cada um sabe efetivamente qual é o seu papel no ambiente organizacional. Na Escola Acadêmicos do Improvizo, são trinta membros responsáveis pelo que vai ser apresentado na Avenida do Samba.

Muitas dessas organizações divulgam a sua visão e missão. O modelo proposto prevê uma política de participação e integração por parte da organização, a fim de tornar o seu plano de ação de Responsabilidade Social integrado com a comunidade, mais eficiente por meio do apoio e comprometimento de seus *stakeholders*.

Desse modo, para implementar o modelo de integração social proposto entre escola de samba e comunidade, faz-se fundamental o apoio da alta administração e *stakeholders*. Sendo assim, propõe-se para a Acadêmicos do Improvizo a formulação de estratégias para uma integração que focaliza nos relacionamentos e incorpora:

VISÃO: “Ser uma organização sociocultural, fornecedora de um trabalho voltado à comunidade, que num *continuum* busca a excelência no carnaval e as melhores práticas de inclusão social”.

MISSÃO: “intensificar laços integrativos com a comunidade”.

VALORES: comprometimento com os *stakeholders* (público interno e externo); inovação contínua; bom desempenho; estímulo ao aprendizado; ética.

As escolas de samba locais, não possuem projetos voltados para o desenvolvimento da comunidade na qual estão inseridas. Nesse sentido, a Acadêmicos do Improvizo estabelece:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Desenvolver um trabalho alicerçado no planejamento, organização e controle das ações internas e externas;
- Criar uma visão de integração e desenvolvimento a partir do trabalho realizado pelas escolas de samba;
- Levar ao público o melhor espetáculo, almejando ser campeão;
- Desenvolver um trabalho voltado às famílias de menor renda e maior risco social;

- Trabalhar durante o ano inteiro, visando manter-se, financeiramente como empresa, trazer benefícios aos públicos envolvidos, e aplicar em projetos sociais, ambientais e culturais.

Definida a visão, missão, valores e formulados os objetivos estratégicos para a Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo, o pesquisador e coordenador da Escola, aluno do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, apresenta o resultante do trabalho de dissertação realizado, que consiste na construção do Produto, que é um Modelo de Integração Social entre Escola de Samba e Comunidade.

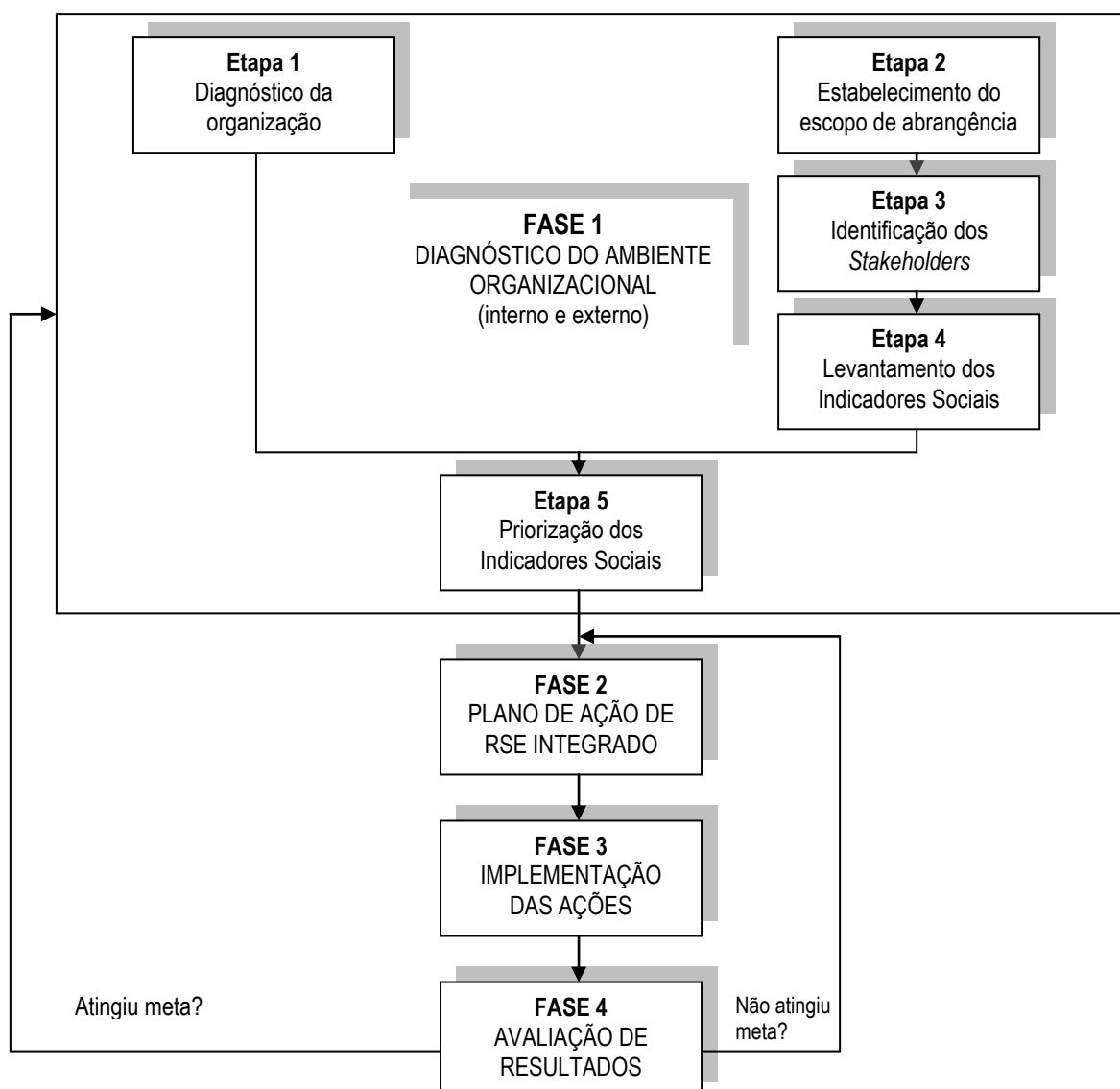
Considerando a necessidade de um modelo que aborde as diversas dimensões da responsabilidade social (ambiental, social, econômica, dos *stakeholders* e do voluntariado) e, que associe a Responsabilidade Social Corporativa, em sua prática, a ética e a transparência, fatores que caminham lado a lado, tendo em vista que ser ético é ser transparente e vice-versa. A partir da análise das diversas abordagens sobre responsabilidade social, *benchmarking* e modelos de integração social empresarial, definiu-se como norteadores da construção do modelo proposto: um modelo que prioriza as necessidades sociais das comunidades locais e regionais, o Modelo de Pontes e Possamai (2002), que propõe tornar o plano de ação de responsabilidade social das organizações mais eficiente, a fim de contribuir com o desenvolvimento social sustentável da região onde está inserida, priorizando suas necessidades sociais.

Pontes e Possamai (2002, p. 4), preconizam como parametrização, a utilização dos indicadores sociais (JANUZZI, 2001), cuja classificação mais comum é a divisão dos indicadores segundo a área temática da realidade social a que se referem, sendo bastante relevante para a análise e formulação de políticas sociais, a diferenciação dos indicadores sociais quanto à natureza do ente indicado, se recurso (indicador-insumo), realidade empírica (indicador-produto) ou processo (indicador-processo). Entre estes indicadores, os indicadores-produto são aqueles mais vinculados às dimensões empíricas da realidade social, referidos às variáveis resultantes dos processos sociais complexos, constituindo-se em medidas representativas das condições de vida, níveis de pobreza, crianças fora da escola, saúde, renda, emprego, indicativas da presença ou ausência, avanço ou retrocesso das políticas sociais formuladas.

O outro modelo utilizado para subsidiar o modelo de integração proposto, é o do Instituto Ethos (2007) que tem por objetivo “avaliar a gestão, planejar e concretizar estratégias de relacionamento da empresa com seus diferentes públicos” (MOREIRA; ROCHA, 2010, p. 8). De fácil aplicação e autoavaliativo, com esse modelo pretende-se planejar as estratégias de relacionamento da Escola de Samba com seus diferentes públicos, referidos às variáveis resultantes de processos (fases, etapas, elementos, dimensões, indicadores/variáveis, utilizadas no modelo criado).

O modelo integrativo apresentado é uma proposta metodológica estruturada em quatro fases, com suas etapas, dimensões, indicadores e variáveis, para atingir os objetivos. A figura 11 apresenta a estrutura do modelo em suas fases.

Figura 11 – Fluxograma do modelo proposto



Fonte: Adaptado de Pontes e Possamai (2002).

A figura 12 apresenta o Modelo Proposto, delineando as fases, etapas, elementos, dimensões e indicadores/variáveis.

Figura 12 – Modelo de Integração Social entre Escola de Samba e Comunidade

Modelo de Integração Social entre Escola de Samba e Comunidade		
FASE 1: Diagnóstico do ambiente organizacional (interno e externo) da Escola		
Etapa 1: Diagnóstico da organização	Ambiente organizacional	Indicador/variáveis
	Análise do ambiente organizacional da Escola	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de Responsabilidade social - Público interno - Público externo - Voluntariado
a) Elementos da Improvizo	Práticas de Responsabilidade Social	Indicador
Dimensões	Referências	Variáveis
Responsabilidade Social	- Relação Escola e comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação no contexto estadual (em Associações e Organizações) - Ações de RSE no contexto municipal (fundamento para imagem da escola) - Mais projetos na área de RSE - Falta de percepção expectativas da comunidade - Recursos e talentos utilizados - Gestão ambiental – reciclagem, recuperação ambiental - Mais ações práticas voltadas ao público e ao ambiente interno (faltam realizações, registros, um plano) - Geração de recursos financeiros próprios - RSE mais-valia à Escola
Público Interno	Alta Administração e colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> - Presidente; Vice-Presidente - Coordenador; Diretores de Ala - Responsáveis pelos carros alegóricos - Ensaístas; Artesãos - Colaboradores internos (integrantes da escola) e externos (LIESSA; Prefeitura Municipal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse em capacitar - Oficinas práticas (música, dança) - Planos para o futuro - Falta de oportunidade de formação - Mais treinamento em projetos - Colaboração de seus membros - Maior participação e divulgação - Avaliar riscos sociais
Público Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidade (moradores do centro e bairros) - Empresas privadas (colaboradoras) - LIESSA - Prefeitura Municipal - Mídia 	<ul style="list-style-type: none"> - Destaque na Avenida (escola e concorrentes) - Rápida evolução (crescimento) - Trabalho de equipe - Eventos para além do carnaval - Maior participação - Ações sociais integradas
Voluntariado	- Trabalho com projetos de voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> - Maior participação em programas/projetos de voluntariado - Divulgação do trabalho voluntário interna e externa - Estímulo à participação dos integrantes da Escola em projetos externos desenvolvidos - Realizar treinamento em projetos sociais e sua divulgação

b) Elementos do benchmarking	Processo de integração das Escolas de Samba com a comunidade de inserção por meio de ações de Responsabilidade Social	Indicador
Técnicas	Objetivo	Variáveis
<i>Benchmarking</i> interno	- Aplicar questionário; Levantar dados - Diagnosticar percepções sobre práticas de responsabilidade social da Escola de Samba Improvizo	- Percepções sobre responsabilidade social e práticas implementadas pela Escola
<i>Benchmarking</i> competitivo	- Levantar dados (destaque, eventos, projetos sociais) - Realizar análise comparativa escolas concorrentes (Unidos da Zona Sul e Grande Pippi)	- Comparação com Escolas de Samba locais concorrentes - Elementos: destaque; componentes; projetos sociais; eventos - Melhores práticas
<i>Benchmarking</i> Funcional/genérico	- Selecionar escolas cariocas que estabeleceram excelência nas ações de responsabilidade social (Estação Primeira de Mangueira e Beija-Flor de Nilópolis) - Identificar as melhores práticas sociais	- Melhores práticas nas ações de responsabilidade social - Adaptação de processos - Práticas sociais integrativas Escola de Samba e comunidade: programas e projetos sociais em diversas áreas; educandários; parcerias; convênios
c) Elementos das Escolas de Santo Ângelo e do Rio de Janeiro	Ações de responsabilidade social	Indicador
Escolas	Ameaças e práticas	Variáveis
Concorrentes Escolas locais	- Ameaças - Melhores práticas	- Destaque na Avenida; - Rápido crescimento - Eventos no decorrer do ano - Trabalho de equipe
Colaboradoras Escolas cariocas	- Melhores práticas	- Projetos sociais nas áreas cultural, social, esportiva, ambiental, educação, ensino profissionalizante, cidadania, saúde, visando às crianças e adultos; parcerias; convênios
Etapa 2: Escopo	Amplitude a abrangência da Escola	Indicador
Escola Improvizo	Cidade de Santo Ângelo	Variáveis
	- Avaliar o nível de performance da organização e impacto em termos sociais, econômicos e ambientais, utilizando a análise SWOT	- Organização, Cidade - Criação de projetos e expansão do programa social - Discussão da trajetória da Escola da recreação à política social - Realização de parcerias e convênios - Expansão de ações sociais e oportunidades - Proposta para atender demandas sociais da comunidade - Busca de recursos para financiar projetos - Maior integração Escola e comunidade
Etapa 3: Stakeholders	Parceiros da Escola	Indicador
Identificação	Prioridades e critérios	Variáveis
Internos Externos	Colaboradores Internos: Alta Administração, Diretorias, Membros	Critérios: ética - Contribuições e interesses

	da Escola Colaboradores Externos: população do entorno, Empresas, Universidade, Prefeitura, investidores, parceiros, associações beneficentes, ONGS, organizações privadas, funcionários públicos, fornecedores	- Participação, benefícios, divulgação de informações - Identificação de grupos de pressão
Etapa 4: Levantamento indicadores sociais da cidade	Principais Indicadores Sociais³	Indicador
Santo Ângelo	Indicadores de renda, pobreza, desigualdade, educação – IDH-M⁴ e IDESE⁵	Variáveis
Renda e Pobreza	- Renda <i>per capita</i> média - Renda familiar média - Índice de Gini - Insuficiência de renda - Indicador de pobreza como carências múltiplas	- Necessidades sociais - Políticas sociais - Ampliação de oportunidades - Desenvolvimento de projetos sociais - Expansão das capacidades humanas através de treinamento e formação profissional
Demográficos e Saúde	- Taxa de natalidade - Taxa de crescimento demográfico - Carga de dependência - Taxa de mortalidade infantil - Indicadores de morbidade - Atendimento à saúde - Indicadores de desnutrição	- Melhoria das habilidades produtivas das pessoas - Melhoria da qualidade de vida - Ambiente favorável ao crescimento econômico com maior equidade social - Análise das possibilidades de investimento
Educacionais e Culturais	- Taxa de analfabetismo - Escolaridade média - Taxa de atendimento escolar - Indicadores de acesso à informação e cultura - Indicadores de ciência e tecnologia	
Político-sociais e Opinião Pública	- Indicadores de acesso a direitos - Taxa de sindicalização - Associativismo - Taxa de comparecimento às eleições - Indicadores de opinião pública	
Qualidade de Vida e Meio Ambiente	- Indicadores subjetivos da qualidade de vida - Indicadores de criminalidade e homicídios]- Indicadores de alocação do tempo - Indicadores ambientais	
Mercado de Trabalho	- Taxa de participação - Taxa de desemprego aberto e oculto - Indicadores de estruturação de mercado de trabalho - Rendimento médio do trabalho	
Habitacionais/ Infraestrutura Urbana	- Proporção de domicílios adequados - Taxa cobertura dos serviços urbanos - Indicadores de infraestrutura de	

³ O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) é elaborado como base no IDH, desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Maiores detalhes pode-se consultar www.pnud.gov.br

⁴ Idem.

⁵ O Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (IDESE) é elaborado pela Fundação de Economia e Estatística do estado do Rio Grande do Sul e está disponível a partir de 1990, para todos os municípios gaúchos. Maiores detalhes pode-se consultar www.fee.tche.br

	transporte	
Etapa 5: Santo Ângelo	Priorização dos indicadores Sociais	Indicador
Improviso	Benchmarking/ Análise SWOT	Variáveis
Diagnóstico externo	- Criar projetos sociais e expandir o programa social da Escola - Desenvolver projetos de trabalho voluntário - Implementar parcerias e convênios	- Reais necessidades sociais da cidade com base nos principais Indicadores Sociais da cidade (Etapa 4)
Recursos humanos	- Auxílio dos <i>stakeholders</i> vinculados à organização	- Verificação das reais necessidades sociais da comunidade
FASE 2: Montagem do Plano de Ação da Responsabilidade Social		
Etapa 1: Escopo	Propósito do Plano	Indicador
	Estabelecer uma política de participação e integração por parte da organização	Variáveis
Estratégia	- Integração das práticas sociais da Escola com a comunidade	- Tornar o plano de ação de RSE integrado com a comunidade - Apoio da alta administração - Apoio e comprometimento dos <i>stakeholders</i> - O que será trabalhado - Principais problemas a serem analisados (ou trabalhados) - Administração de problemas e conflitos
Etapa 2: Responsabilidade Social	Práticas Sociais	Indicador
Dimensões	Elementos	Variáveis
Valores e Transparência	- Código de Ética - Relacionamento com <i>stakeholders</i> - Visão, missão, objetivos da Escola - Planejamento de atividades, organização e controle - Informações - Riscos percebidos	- Compromissos éticos - Relações transparentes com a comunidade - Diálogos com os <i>stakeholders</i> - Relações com os concorrentes - Comunicação das ações planejadas - Divulgação das atividades e projetos
Público Interno	- Diálogo e participação - Identificação de riscos estratégicos, ordenação, comunicação a todos os participantes da Escola - Promoção de atividades formativas e de treinamento profissional e para trabalho interno - Compromisso com o futuro das crianças e dos jovens - Valorização da diversidade - Compromisso com a não discriminação e o preconceito - Relação com trabalhadores terceirizados - Trabalhar com desfavorecidos - Preparação para uma atividade	- Gestão participativa - Avaliação dos riscos de participação no projeto - Formação profissional - Trabalho honesto e eficiente, comprometido com a empregabilidade da comunidade - Respeito ao indivíduo - Relatório de atividades e de prestação de contas - Segurança/higiene/ética nos ensaios e demais atividades que integrarem - Participação nas reuniões da diretoria - Trabalho de equipe
Meio Ambiente	- Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental - Educação e conscientização ambiental	- Responsabilidade com as gerações futuras - Gestão ambiental

	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do impacto ambiental (reciclagem de plásticos e embalagens de papel, fantasias) - Mudança de comportamento em relação ao aproveitamento de recursos – água - Focar na qualidade de ações e produtos 	
Social (comunidade)	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para uma sociedade melhor - Integrar preocupações sociais nas operações do negócio - Liderança e influência social - Gerenciamento do impacto da empresa no entorno - Envolvimento com a ação social e o voluntariado - Relações com organizações locais - Desenvolver projetos nas mais diversas áreas - Adicionar valor interno e externo para trazer mais bem-estar e qualidade de vida - Criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento da Escola - Criar oportunidades e desenvolver as existentes - Conciliar desenvolvimento social e competitividade - Realizar parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> - Relação empresa-comunidade local - Ação Social - desenvolvimento de projetos nas áreas: <ul style="list-style-type: none"> *social (eventos, para todas as idades) *cultural (projetos culturais e de resgate da cidadania) *educação (projetos envolvendo atividades práticas, úteis) *esporte (projeto envolvendo jogos, desenvolvimento de habilidades esportivas) *ensino profissionalizante (projetos de capacitação) *saúde (projetos de saúde envolvendo áreas como fisioterapia, enfermagem) *habitação (projetos de moradias com produtos reciclados, de jardinagem) *meio ambiente (projetos de reciclagem, educação ambiental) *trabalho (projetos envolvendo a qualificação de trabalhadores) - Criar novo cenário social – inovar - Benefícios sociais
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> - Criar condição de financiamento de ação social - Realizar convênios com investidores (de projetos sociais, culturais, educacionais, outros) - Criar parcerias - Divulgação - Criar novos produtos - Investimento em ações sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para o desenvolvimento econômico - Realização de atividades durante o ano todo (eventos sociais, esportivos, culturais, musicais)
Dos Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> Internos – integrantes da Escola Externos - colaboradores: população do entorno, Empresas, Universidade, Prefeitura, investidores, parceiros, associações beneficentes, ONGS, organizações privadas, funcionários públicos, fornecedores - Formulação de propostas de encaminhamento de demandas sociais da comunidade e da busca de recursos para financiá-las 	<ul style="list-style-type: none"> - Torná-los parceiros da Escola - Chamá-los para análise de questões sociais - Realizar parcerias com fornecedores - Auxiliar para manter crianças e jovens longe das ruas e das drogas - Interagir com grupos de stakeholders - Ações conjuntas para atender as demandas sociais - Ações integradas visando reduzir riscos sociais
Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para a comunidade participando em projetos, atividades sociais, culturais - Observação da ética, qualidade dos relacionamentos de trabalho - Participação em projetos de interesse público e patrocínios de 	<ul style="list-style-type: none"> - Benefícios: <ul style="list-style-type: none"> * Imagem da empresa * Publicidade positiva * Melhoria da reputação * Ativos tangíveis (possibilidade de convênios, investimentos financeiros) * Ativos intangíveis (mais integrantes,

	caráter social, cultural ou ambiental	parceiros)
Etapa 3: Responsáveis	Responsáveis pelo desenvolvimento do plano	Indicador
Definição	Estabelecer responsáveis pelo desenvolvimento do plano - Definir atribuições	- Responsáveis pela concretização do Plano de Ação de Responsabilidade Social
FASE 3: Implementação das ações		
Plano de ação	Objetivo	Indicador
Operacionalização	- Atender os indicadores sociais prioritários	- Ações sociais
FASE 4: Avaliação de resultados e <i>feedback</i>		
Avaliação	Resultados	Indicador
Aplicação Modelo	- Sucesso do plano - Definição se as metas foram atingidas - Informação sobre aspectos sociais que serão constantemente discutidos na organização - Promoção da motivação	- Participação de todos os <i>stakeholders</i> e da alta administração - <i>Feedback</i> - Comunicação interna na organização

Fonte: Adaptado de Pontes e Possamai (2002) e Instituto Ethos (2010).

Definidas as fases, etapas, elementos, dimensões de responsabilidade social e indicadores/variáveis, o modelo de integração social entre escola de samba e comunidade proposto, apresenta-se o mesmo, como produto do presente trabalho, para a implementação das ações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que a responsabilidade social empresarial torna as organizações corresponsáveis pelo desenvolvimento das comunidades onde se encontram inseridas. Evidencia-se nessa política uma forma das organizações com ou sem fins lucrativos contribuírem para o desenvolvimento sustentável das cidades, regiões ou do próprio país, em função da ética global. A prática da responsabilidade social, também é uma forma de as empresas desenvolverem suas atividades sem impactar o meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas e terem como benefícios, a valorização social de sua imagem, além de outras facilidades e, um caminho aberto para o sucesso.

O contexto em que se situam essas considerações, que se resume no próprio desenvolvimento das ações previstas, o levantamento dos resultados obtido e a apresentação do produto desses esforços, um Modelo de Integração Social entre Escola de Samba e Comunidade, de modo geral, se pode concluir que o trabalho realizado alcançou seu propósito que era desenvolver uma investigação sobre a responsabilidade social como estratégia de gestão em uma escola de samba na cidade de Santo Ângelo/RS, tendo em vista a apresentação de um modelo de integração social para a Acadêmicos do Improvizo.

Caminhando nessa direção, foi abordada a responsabilidade social no contexto das organizações, o processo de *benchmarking* e modelos de integração social empresarial nacional e internacional de maior enfoque nas produções de artigos, teses e dissertações de Administração na atualidade. O resultado desse estudo foi a construção de uma base conceitual de apoio para a realização do estudo de caso na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo com aplicação do *Benchmarking* em três níveis (interno, competitivo e funcional/genérico) e da análise SWOT, ferramentas que possibilitaram diagnosticar a Escola, identificar escolas de samba concorrentes, suas práticas sociais, bem como as melhores práticas social de grandes escolas de samba cariocas.

Esse trabalho possibilitou um encontro com as melhores práticas sociais desenvolvidos por grandes escolas de samba do país, utilizando como ferramenta para o levantamento diagnóstico e avaliação do desempenho da Improvizo, o *benchmarking* e a análise SWOT. Desta forma foi possível responder ao problema de pesquisa, a saber: Como promover a integração entre escola de samba e

comunidade, num processo que aplique o *benchmarking*, valorize os riscos envolvidos e fomente ações de responsabilidade social? E apresentar um modelo de integração social para a Acadêmicos do Improvizo, atendendo assim, os propósito do presente estudo.

Contudo, é possível afirmar que pesquisas futuras podem contribuir para aprimorar o modelo proposto de integração social entre escola de samba e comunidade. Pois, embora seu desenho e descrição tenham sido norteados por modelos integrativos existentes, com ênfase principal em Pontes e Possamai (2002) e no Modelo de Indicadores Ethos (2009), pode requerer revisão em trabalhos posteriores. Os modelos embaixadores, apesar de bastante completos, são modelos e, portanto, devem ser adaptadas as peculiaridades da organização e à sua realidade. O Modelo proposto, de Integração Social entre Escola de Samba e Comunidade, tendo sido criado, em princípio, para a Acadêmicos do Improvizo, apresenta determinadas características, voltadas para o atendimento dos seus objetivos, expectativas futuras, melhoria do desempenho e, sobretudo, na direção da realização da integração social Escola e Comunidade.

Portanto, os resultados e o produto deste estudo abrem campo para temas de pesquisas futuras, dentre os quais se destacam a valorização da ética entre *stakeholders* interno e da transparência e divulgação de projetos e ações pela alta administração.

REFERÊNCIAS

- ABREU, R.; DAVID, F.; CROWTHER, D. Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. **Corporate Governance**, v. 5, n. 5, p. 3-18, 2005.
- ADAM, B.; VAN LOON, J. Introduction: Repositioning risk; the challenge for social theory. In: ADAM, B.; BECK, U.; VAN LOON, J. (Eds). **The Risk Society and Beyond. Critical Issues for Social Theory**. London: Sage, 2000.
- ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. **Dialética do Esclarecimento: Fragmentos Filosóficos**. Tradução de Guido Antonio de Almeida. Rio de Janeiro; Zahar, 1985.
- ALESSIO, R. **Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.
- ALTAMIRANO, Antonio V. **Metodologia para integração do marketing e da manufatura**. Tese, 1999, 245 f. (Doutorado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, jul. 1999.
- ANDRADE, Maria Teresinha D. et al. Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 3, p.311-318, set./dez. 1998.
- ANSOFF, Henry I. **Corporate Strategy**. McGraw-Hill Inc. 1965.
- ARSAND, Eunice. **Carnaval em Santo Ângelo**. Disponível em: <www.jornal.noroeste.com.br/voice/8/2014-02-24/>. Acesso em: 20 jul. 2014.
- ASHLEY, Patrícia A. (Coord.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ASHLEY, P. A.; QUEIROZ, A; CARDOSO, A.; SOUZA, A. et al. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **ABNT NBR ISO 26000 - Diretrizes da Responsabilidade Social**. Disponível em: <www.inmetro.gov.br/>. Acesso em: 14 abr. 2014.
- AZEVEDO, Amílcar G.; CAMPOS, Paulo H. B., **Estatística Básica: curso de ciências humanas e de educação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- BANCO DO BRASIL. Desenvolvimento Regional Sustentável: Cartilha DRS, 2009. In: OLIVEIRA JÚNIOR, Nelson C.; PEREIRA, Raquel S.; BRESCIANI, Luiz Paulo. Desenvolvimento Regional Sustentável no Grande ABC: análise das contribuições de uma instituição financeira brasileira. **Desenvolvimento em Questão**, v. 9, n. 18, Julio-diciembre, p. 49-78, 2011.

_____. Relação com investidores: grandes números, 2010. In: OLIVEIRA JÚNIOR, Nelson C.; PEREIRA, Raquel S.; BRESCIANI, Luiz Paulo. Desenvolvimento Regional Sustentável no Grande ABC: análise das contribuições de uma instituição financeira brasileira. **Desenvolvimento em Questão**, v. 9, n. 18, Julio-diciembre, p. 49-78, 2011.

BARBÊDO, Simone Angélica D-D. **Aplicação de benchmarking em bibliotecas: resultados, desafios e propostas**. Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2002. (Boletim Técnico da Universidade Federal de Itajubá, Departamento de Engenharia da Produção, PT/PRO/001).

BARBOSA, Maria N. L. Voluntariado Empresarial: aspectos jurídicos. **Revista Integração**, São Paulo, n.55, out. 2005.

BARBOSA, Vera M. S. **Responsabilidade social: análise conceitual e prática na cidade de Anápolis-GO**. Dissertação, 2009, 90 f. (Mestrado em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente) – Centro Universitário de Anápolis – UniEVANGÉLICA, Anápolis, GO, 2009.

BARBOSA, Gustavo; RABAÇA, Carlos A. Ética e credibilidade sob uma nova ótica. **Valor Econômico**, 2001. Disponível em: <www.valoronline.com.br/>. Acesso em: 6 jun. 2014.

BENCHMARKING. **DG III – Indústria da Comissão Europeia**, 1996.

_____. Metodologia BBP do IAPMEI. In: **DG III – Indústria da Comissão Europeia**, 1996.

BESSA, F. L. B. N. **Responsabilidade social das empresas: práticas sociais e regulação jurídica**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2006.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: Um guia de operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Tese, 2001 (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, USP. São Paulo, 2001.

_____. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial**. Instituto Ethos, jun. 2013. Disponível em: <www3.ethos.org.br/>. Acesso em: 20 abr. 2014.

BOWEN, H. R. **Responsabilidade social do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização, 1957.

BRASIL. Decreto Lei 5.452, de 1º de maio de 1943. **Consolidação das Leis Trabalhistas**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 11 jun. 2014.

_____. Lei nº 5.404, de 15 de dezembro de 1976. Lei das Sociedades por Ações. Brasília, DF, **Diário Oficial da União**, de 17.12.1976.

_____. Normas Regulamentadoras – NRs. NR-1 DISPOSIÇÕES GERAIS. Portaria GM nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Brasília, DF, **Diário Oficial da União**, de 06/07/1978, atualizações até março 2009. Disponível em: <www3.dataprev.gov.br/>. Acesso em: 20 out. 2013.

_____. _____. NR-4 SERVIÇOS ESPECIALIZADOS EM ENGENHARIA DE SEGURANÇA E EM MEDICINA DO TRABALHO. Portaria GM nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Brasília, DF, **Diário Oficial da União**, de 06/07/1978, atualizações até abril de 2014. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/>>. Acesso em: 20 maio 2014.

_____. _____. NR-15 ATIVIDADES E OPERAÇÕES INSALUBRES (115.000-6). Portaria MTb nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Brasília, DF, **Diário Oficial da União**, de 06/07/1978, atualizações até 2011. Disponível em: <www3.dataprev.gov.br/>. Acesso em: 20 out. 2013.

_____. _____. NR 16 - ATIVIDADES E OPERAÇÕES PERIGOSAS (116.000-1). Portaria GM nº 3.214, de 8 de junho de 1978. Brasília, DF, **Diário Oficial da União**, de 06/07/1978, atualizações até 03 dez. 2013. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/>>. Acesso em: 25 dez. 2013.

_____. **Constituição Federal**, de 05 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 2013. (Complementada por alterações introduzidas por Leis e regulamentos posteriores)

_____. Lei nº 9.608, de 1998. Lei do Serviço Voluntário. In: SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. S. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. Organizadores: Rita de Cássia Monteiro Afonso e Roberto Bartholo. Brasília: CNI/SESI, 2008. p.110-127.

_____. Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF, **Diário Oficial da União**, de 20.12.2000.

_____. SA 8000:2001 – Social Accountability 8000 (Responsabilidade Social 8000). In: **SAI – Social Accountability International**. Promoting the Human Rights of Workers Around the World 2005. Disponível em: <[sa-8000-norma-sobre-responsabilidade-social\[1\].pdf](#)>. Acesso em: 17 jun. 2014.

_____. **BS 8800 British Standards**. Disponível em: <www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com>. Acesso em: 18 jun. 2013.

_____. **OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Assessment Series 18001**. In: SIMÕES, Claudia P.; AFONSO, Rita de Cássia M. Unidade 7 – Normas e Instrumentos de Certificação da Responsabilidade Social Empresarial. Apud: SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. S. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos**

e ferramentas. Organizadores: Rita de Cássia Monteiro Afonso e Roberto Bartholo. Brasília: CNI/SESI, 2008. p.163-185.

_____. ABNT NBR 16001:2004 – Responsabilidade Social – Sistema de gestão. In: SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. S. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. Organizadores: Rita de Cássia Monteiro Afonso e Roberto Bartholo. Brasília: CNI/SESI, 2008.

_____. **ISO 26000**, de 1º de novembro de 2010. Disponível em: <www.inmetro.gov.br/>. Acesso em: 20 jun. 2014.

_____. Ministério Público. **O que é governança corporativa?** Disponível em: <www.mp.gov.br/secretarias/.../080707_GEST_Sem_BB>. Acesso em: 22 abr. 2014.

BRITTO, B. N. **Ética e Responsabilidade Social Empresarial na utilização da Tecnologia da Informação**. Disponível em: <www.aedb.br/artigos07/1413/2007>. Acesso em: 20 jun 2013.

BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p.61-70, 1983.

CALIXTO, L. **Responsabilidade social corporativa no Brasil: um estudo longitudinal**. XXXI Encontro da ANPAD - EnANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 22 a 26 de set. 2007. Disponível em: <www.anpad.org.br/>. Acesso em: 12 set. 2013.

CAMARGO, Ricardo Z. **Responsabilidade social das empresas: formações discursivas em confronto**. Tese, 2009, 432 f. (Doutorado em Comunicação, da Escola de Comunicação e Artes da USP) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2009.

CAMP, Robert C. **Benchmarking dos Processos de Negócios: descobrindo e implementando as melhores práticas**. Tradução de Luís Liske. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CAMPBELL, J. L. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, p.925-938, March 2006.

CARREFOUR Brasil. **Prevenção de Riscos**. Disponível em: <www.carrefour.com.br/relatorio-anual/2005.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2014.

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

_____. The pyramidal of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, p.39-48, July-August 1991.

_____. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, n. 38, p.268-295, 1999.

CAVALCANTI, Carlos D. **Gestão de riscos**: Abordagem de conceitos e aplicações. Disponível em: <www.dcavalcanti.com/2000-may-18>. Acesso em: 20 jun. 2013.

CHALMETA, R.; CAMPOS, C.; GRANGEL, R. References architectures for enterprise integration. **The Journal of Systems and Software**, v. 57, p. 175-1991, 2001.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure**: Chapters in the History of the American Industry Enterprise. Cambridge –Massachusetts: M. I. T Press, 1962.

COELHO, Márcia A. Governança corporativa. **IBGC**, 7/11/2007. Disponível em: <www.ibgc.org.br/home.asp>. Acesso em: 20 maio 2014.

COSTA, Maria Alice N. **Samba e Solidariedade**: Capital Social e Parcerias na Favela da Mangueira. Rio de Janeiro: IPPUR, 2002.

CZINKOTA, M. R.; DICKSON, P. R.; DUNNE, P.; DRIFFIN, A. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

D'AMBROSIO, D.; MELLO, P. C. A responsabilidade que dá retorno social. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, nov. 1998.

DOWBOR, Ladislau. **Tendências da Gestão Social**. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/sausoc/v8n1/02>. Acesso em: 20 abr. 2014.

EISENHARDT, K.M. Strategy as decision making. **Sloan Management Review**, Spring, p.65-72, 1999.

FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda F. **Em defesa de uma abordagem menos 'estratégica' para a responsabilidade social**. Disponível em: <[3es2005-480.pdf](#)>. Acesso em: 20 out. 2013.

FELIPE, Davi L. **Os Sistemas Integrados de Gestão (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18001) como indicadores de responsabilidade social (SA 8000) em processos produtivos de indústrias de confecções no Espírito Santo – Brasil**. Dissertação, 2001, 171 f. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FERNANDES, Gustavo. **Congresso RH-RIO 2014**: Congressistas montam desfile de escola de samba durante oficina com Unidos da Tijuca. Disponível em: <www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=93&backPID=93>. Acesso em: 27 maio 2014.

FERREIRA, Dominique S. Uso do software R no tratamento estatístico de dados na Engenharia. Congresso de Iniciação Científica do INAREL-INCITEL, 2012. **Anais...** São Paulo: Mackenzie, 2012.

FERREIRA, G. S.; AFONSO, R. C. M.; BARTHOLO, R. Diálogo e Responsabilidade Social (2 Unidade 1). In: SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. S. **Responsabilidade**

social e cidadania: conceitos e ferramentas. Organizadores: Rita de Cássia Monteiro Afonso e Roberto Bartholo. Brasília: CNI/SESI, 2008. p.21-38.

FONTES FILHO, Joaquim R.; PICOLIN, Lidice M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p.1163-1188, Nov./dez. 2008. Disponível em: <ibgc.org.br/BoletimInformativo Visualizar.aspx?...>. Acesso em: 20 abr. 2014.

FREIRE, Robson. **Articulação teórica entre responsabilidade social corporativa e vantagem competitivas**. Dissertação, 2009, 182 f. (Mestrado em Administração – Programa de Pós-Graduação) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, 2009.

FREIRE, Robson; SOUZA, Maria José B.; FERREIRA, Elaine. **Responsabilidade social corporativa:** evolução histórica dos modelos internacionais. Rio de Janeiro: CNEG, 2008.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Arte Nova, 1977 (1970, ed. original).

FUNDAÇÃO FEAC. **Manual do Voluntário**. Disponível em: <www.feac.org.br/>. Acesso em: 10 jun. 2014.

GARRIDA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, p. 51-71, 2004.

GONZALEZ, R. Afinal, a governança corporativa contempla a responsabilidade social empresarial? **Relações com Investidores**, Rio de Janeiro, n. 88, jun. 2005.

GOOD, M.; CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (org.). **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOUVEIA FILHO, Saturnino C.; MEIRA, Nadflania D.; LIMEIRA, Marizelma P.; ALMEIDA, Karla K. N. **Responsabilidade social:** um enfoque sobre o balanço social da empresa brasileira de correios e telégrafos. UFCG, Paraíba, 2008. Disponível em: <479.GOUVEIA.et al.Responsabilidade.Social.Um enfoque.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2013.

GUIMARÃES, T. Ciclo de Palestras. Biblioteca Digital, 2008. In: SCHOMMER, Paula C. **Responsabilidade Social e Ética nas Organizações**. Disponível em: <http://slideplayer.com.br/>. Acesso em: 2 jun. 2014.

HALICKI, Zélia. **A complexidade e a formulação de estratégias**. Aula 6. MBA em Planejamento e Gestão Estratégica. Centro Universitário UNINTER. Núcleo de Materiais Didáticos, 2012.

HOMANN, K. Gesellschaftliche Verantwortung als Business Case. In: SCHNEIDER, U.; STEINER, P. (Hrsg). **Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung:** mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement. Wiesbaden: Gabler, p.1-16, 2004.

HSU, C.; RATTNER, L. Develop a theoretical model of information requirements in concurrent manufacturing systems, part II: a theory of integration. In: CARNEIRO, Teresa C. L. **Integração Organizacional e Tecnologia da Informação: um estudo na indústria farmacêutica**. Tese, 2005, 201 f. (Doutorado em Administração, Instituto COPPEAD de Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL - ETHOS. **Como as empresas podem implementar programas de voluntariado**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

_____. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Ethos, 2002.

_____. **Guia de compatibilidade de ferramentas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

_____. **Rede Ethos de Jornalistas**, 2005. Disponível em: <www.ethos.org.br/>. Acesso em: 20 abr. 2014.

_____. O Balanço Social e a Comunicação da Empresa com a Sociedade. **Rede Ethos de Jornalistas**. 6. ed., São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

_____. **Responsabilidade social das empresas: percepção do consumidor brasileiro**. São Paulo, Instituto Ethos, 2006/2007.

_____. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. 7. ed. São Paulo: Instituto Ethos, 2008, 2009.

_____. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2007**. Coordenação da versão 2007: Ana Lúcia de Melo Custódio e Renato Moya. São Paulo: Instituto Ethos, 2013.

_____, SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Responsabilidade social para micro e pequenas empresas**. São Paulo: Instituto Ethos/Sebrae, 2003.

INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EM BIOTECNOLOGIA – ECBIO. **Benchmarking: Análise comparativa de metodologias**. Disponível em: <www.ecbio.com/2004-jun>. Acesso em: 20 maio 2014.

KANT, I. (1724-1804). **Crítica da razão pura**. Tradução e notas de Fernando Costa Mattos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gray. **Princípios de Marketing**. 7. e 12. ed. Rio de Janeiro: Prentice-All, 1998 e 2007.

KRAEMER, M. E. P. Responsabilidade Social – Uma alavanca para a sustentabilidade. **Revista Gestão Industrial**, Itajaí, SC, p.1-15, 2004. Disponível em: <revistas.utfpr.edu.br/>. Acesso em: 30 maio 2014.

LANG, J.; MASTELLA, A. S.; SOUZA, M. J. B.; BOFF, M. L. **Aplicação do modelo de responsabilidade social a uma instituição de ensino superior**. XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP 2012. Disponível em: <abepro.org.br/>. Acesso em: 10 maio 2014.

LANTOS, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, v. 18 Iss: 7, p.595-632, 2001.

LEANDRO, A.; REBELO, T. **A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional**. Disponível em: <dialnet.unirioja.es/2009/>. Acesso em: 25 maio 2014.

LEI DE RESPONSABILIDADE SOCIAL – LRS. **Comentários**. Slides. Disponível em: <leideresoinabilidadecivil.slides.pdf>. Acesso em: 1 abr. 2014.

_____. Lei nº 10.097, de 2000. **Programa Aprendiz Legal**. Disponível em: <www.aprendizlegal.org.br/>. Acesso em: 20 maio 2014.

_____. Proposta de Emenda Constitucional 29, de 2003, da Senadora Lúcia Vânia. **Senado Federal**. Disponível em: <www.luciavania.com.br/>. Acesso em: 02 jun. 2014.

_____. OAB quer Lei de Responsabilidade Social para evitar tragédias climáticas. **OAB, Conselho Federal**, 15 jan. 2011. Disponível em: <www.viomundo.com.br/>. Acesso em: 02 jun. 2014.

LEWIS, S. A. L. B. **A responsabilidade social da empresa como atitude positiva orientada pela lei**. Disponível em: <www.wgov.ufsc.br/2011/03/>. Acesso em: 20 abr. 2014.

LIMA, Paulo R. S. **Responsabilidade Social: a Experiência do Selo Empresa Cidadã na Cidade de São Paulo**. São Paulo: Ed. PUC, 2005.

LINS, Luis S. **A integração entre o planejamento estratégico e gestão ambiental no segmento de petróleo e gás**. O caso da Petrobrás S/A [Rio de Janeiro]. Tese, 2007, 161 p. (Doutorado em Ciências, COPPE/UFRJ Planejamento energético e Ambiental) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, COPPE, 2007.

LISBOA NETO, Hildefôncio. **Organização das informações do balanço social em instituição financeira como instrumento de gestão de sua responsabilidade social**. Dissertação, 2003. 145 f. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LOBO, T. R. R. Responsabilidade social nas empresas: uma análise da participação e do envolvimento dos colaboradores. **Interação - Revista Científica da Faculdade**

das América. Disponível em: <portalamericas.edu.br/2007/>. Acesso em: 20 maio 2014.

LOURENÇO, Alex G.; SCHRÖDER, Deborah S. Vale investir em responsabilidade social empresarial: Stakeholders, ganhos e perdas. In: **Responsabilidade social das empresas.** São Paulo: Peirópolis, 2003. Cap. 3, p.77-120.

MAIA, Rosemere. Franjas do Estado - assistência nas Escolas de Samba do Rio de Janeiro. S/Ed: 1993. In: PINTO, Carolina M. **Os programas sociais das escolas de samba:** um estudo comparativo entre Beija-flor e Mangueira. TCC, 2008, 81 f. (Graduação em Serviço Social, Escola de Serviço Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, 2008. p.30.

MARTINEZ, João R. L. T.; PEIXOTO, Lorena E. **Diferenciação Informada:** um estudo sobre os efeitos da informação sobre a disposição a pagar. VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET, 2006. Disponível em: <info.aedb.br>. Acesso em: 20 set. 2013.

MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate Citizenship. Toward an Extended Theoretical Conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p.166-179, jan. 2005.

MELO, A. M.; SILVA, W. T. S.; CARPINETTI, L. C. R. **Utilização do benchmarking por empresas brasileiras.** Disponível em: <www.prod.eesc.usp.br/.../enegep2000_artigo_...pdf>. Acesso em: 18 jul. 2014.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENEGHELLI, Leocádio. **O ambiente das organizações na era da globalização.** ICPG- Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2001. Disponível em: <www.icpg.com.br/>. Acesso em: 20 jan. 2014.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Org.) **Organizational environments:** ritual and rationality. London: Sage, 1992. p. 21-44.

MINTZBERG, Henry. The Case for Corporate Social Responsibility, V.4, Iss.2, Fall 1983, pp. 3-16.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, July-August, 1987, pp. 66-74.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Vol. 6, 1985, pp. 257-272.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan management review.** Spring 1999, pp. 21-30.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre, Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORAIS, Aldemir S.; VIVAS, Aline V.; VEREDA, André W.; AMIGO, Fabiana. **Responsabilidade Social Empresarial – A Norma SA8000 como Ferramenta de Gestão**. Monografia, 2006, 178 f. (TCC em Administração – Universidade Ibirapuera) – São Paulo, UNIB, 2006.

MOSTARDEIRO, Márcio M.; FERREIRA, Gabriela C. **Análise do processo de formação de estratégias de responsabilidade social**. Disponível em: <art.3es2005-021(1).pdf>. Acesso em: 17 jun. 2013.

NAGATA, Marcelo; VIEIRA, Maria A.; SILVA, Raquel R. **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa**. É possível ser sustentável? Caso MAPFRE S.A. Publicação em 28 nov. 2010. Disponível em: <www.rumosustentavel.com.br/>. Acesso em: 1 jun. 2014.

ODA, Érico; MARQUES, Cícero F. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2007.

OLIVEIRA, Graziela. **Tecnologia da informação alinhada às estratégias de RH**. Disponível em: <www.acaosistemas.com/blog/2013/02/28/>. Acesso em: 22 jul. 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Voluntariado**. Disponível em: <www.onu.org.br/.../2013/>. Acesso em: 13 abr. 2014.

PACTO global: dez princípios do pacto global. Disponível em: <www.pactoglobal.org.br>. Acesso em: jul. 2008.

PANTALEÃO, Sergio F. **Insalubridade e periculosidade – impossibilidade de acumulação dos adicionais**. Disponível em: <www.guiatrabalhista.com.br/.../2011/05/10>. Acesso em: 10 jun. 2014.

PARANÁ. Secretaria da Fazenda. **Lei de Responsabilidade Social** (slides). Disponível em: <www.fazenda.pr.gov.br/arquivos/2006>. Acesso em: 30 maio 2014.

PASA, Carla R. R. **ECP-Social: um modelo de avaliação da performance social empresarial**. Tese, 2004 (Doutorado em Engenharia da Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, EFSC, Florianópolis, SC, 2004.

PATON, Claudécir et al. O uso do balanced scorecard como um sistema de gestão estratégica. **Unopar Cient., Ciências Jurídicas, Empresarial**, Londrina, v. 1, n. 1. p. 173-186, abr. 2000.

PENA, R. P. M. Responsabilidade social da empresa e business ethics: uma relação necessária? ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Área temática: Gestão Social e Ambiental. **Anais...** Atibaia, SP: Enanpad, 2003.

PEREIRA, Wolney A.; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto N. Investigação sobre as semelhanças entre os modelos conceituais da responsabilidade social corporativa. **RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, n. 1, p. 3-18, jan./abr. 2007.

PEREIRA, Luana G.; GOULART JÚNIOR, Eduardo; MONDELLI, Mariana. **O diagnóstico do programa de capacitação e desenvolvimento contínuo para encarregados da produção**. XIII SIMPEP, Bauru, SP, 06 a 08 de novembro de 2006. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/582.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2014.

PEREIRA, R. S.; OLIVEIRA JÚNIOR, N. C. **Considerações acerca do desenvolvimento sustentável em bancos brasileiros**. Palestra, área temática: Gestão Ambiental. 4ª sessão, 28 ago. 2009. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/>. Acesso em: 21 maio 2014.

PINTO, Carolina M. **Os programas sociais das escolas de samba: um estudo comparativo entre Beija-flor e Mangueira**. TCC, 2008, 81 f. (Graduação em Serviço Social, Escola de Serviço Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Rio de Janeiro, 2008.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986 e 2004.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov./dec. 1996.

POTENCIAR Consultores Associados. **Soluções customizadas**. Disponível em: <<http://www.potenciar.com.br/analogia.php>>. Acesso em: 15 jul. 2014.

PRETTO, Vanessa B.; NARA, Elpídio O. B.; STORCH, Clane R. R. **Responsabilidade social focada num plano de necessidades: estudo de caso de uma indústria de porte médio para apoio a tomada de decisão**. XIV SIMPEP de 5 a 7 de novembro de 2007. Disponível em: <unisc.br/>. Acesso em: 20 maio 2014.

PROJETOS SÓCIO-CULTURAIS. **Projeto Caeira 21**. Disponível em: <www.gresconsulado.com.br/>. Acesso em: 20 abr. 2014.

REZENDE, Maria Alice. **A Vila Olímpica da Verde-e-Rosa: considerações sobre política social de uma escola de samba do Rio de Janeiro**. XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, Ouro Preto, MG, de 4 a 8 de novembro de 2002. Disponível em: <[rezende.pdf](#)>. Acesso em: 10 abr. 2014.

RICO, Elizabeth M. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. **São Paulo Perspec.**, v. 18, n. 4, São Paulo, Oct./Dec. 2004.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administración**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

ROSAS DE OURO / Escola de Samba. **Projeto Social**. Disponível em: <www.sociedaderosadeouro.com.br/>. Acesso em: 21 abr. 2014.

SALES, I. M.; MOURA, A. S. D.; PONZO, L. et al. **Responsabilidade social empresarial: onde está o discurso vive-se a prática?** IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, de 23 a 25 de novembro de 2012. Disponível em: <www.convibra.com.br/>. Acesso em: 30 abr. 2014.

SANTOS, R. B. **Relação entre responsabilidade social corporativa e identidade de marca: uma abordagem ética**. Brasília, 2005. Disponível em: <www.uniethos.org.br/>. Acesso em: 20 maio 2014.

SANTOS, Gilmar J. Cidadania Corporativa ou Ferramenta de Legitimação? – Uma análise da Institucionalização das Práticas de Responsabilidade Social. XXXII Encontro da ANPAD. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 6 a 10 set. 2008. Disponível em: <[APS-C251.pdf](#)>. Acesso em: 20 nov. 2013.

SANTOS, Maria João N.; BITTENCOURT, Bernadete. **Exercício de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável: o caso do voluntariado empresarial em Portugal**. XXXII ENCONTRO DA ANPAD, EnANPAD, Rio de Janeiro, RJ, de 6 a 10 de setembro de 2008. Disponível em: <[APS-C1809.pdf](#)>. Acesso em: 20 jun. 2013.

SCHNEIDER, U. Governance statt Government? In: SCHNEIDER, U.; STEINER, P. (Hrsg). **Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung: mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement**. Wiesbaden: Gabler, p.17-44, 2004.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA – SESI. **Passaporte para a Cidadania: primeira pesquisa de avaliação de impacto da Ação Global**. Brasília: SESI, 2007.

SHETTY, Y. K., Aiming high: competitive benchmarking for superior performance, **Long Range Planning**, v.26, n.1, p.39-44, 1993.

SILVA, Miguel Junior G. da. **Um Enfoque Sobre a Responsabilidade Social das Empresas para com a Sociedade**. Faculdades Integradas de Patos - FIP, Patos, PB. Disponível em: <<http://br.monografias.com/2004/.../.shtml>>. Acesso em: 20 maio 2014.

SILVA, Lopes da. **Cartilha do Meio Ambiente: Legislação Esparta – Principais Normas Infraconstitucionais – Legislação brasileira e a responsabilidade social das empresas**. Lopes da Silva & Associados. Disponível em: <www.lopesdasilva.adv.br/edicao2.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2014.

SILVA, C. et al. Sistema de gestão da segurança e saúde do trabalho apresentação da norma BS 8800 e seu impacto nas indústrias de autopeças de Itajubá. In: ENEGEP, XVIII. Rio de Janeiro, 1998. **Anais...** Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 1998.

SIMÕES, Claudia P. Unidade 5 – Cidadania Empresarial. In: SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. S. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. Organizadores: Rita de Cássia Monteiro Afonso e Roberto Bartholo. Brasília: CNI/SESI, 2008. p.110-127.

SIMÕES, Claudia P.; AFONSO, Rita de Cássia M. Unidade 6 – Instrumentos de Planejamento, Gestão e Avaliação de Responsabilidade Social Empresarial. In: SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. S. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. Organizadores: Rita de Cássia Monteiro Afonso e Roberto Bartholo. Brasília: CNI/SESI, 2008. p.131-162.

_____. Unidade 7 – Normas e Instrumentos de Certificação da Responsabilidade Social Empresarial. In: SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. S. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. Organizadores: Rita de Cássia Monteiro Afonso e Roberto Bartholo. Brasília: CNI/SESI, 2008. p.163-185.

SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. S. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas**. Organizadores: Rita de Cássia Monteiro Afonso e Roberto Bartholo. Brasília: CNI/SESI, 2008.

SMITH, Vivian. **Incorporação dos princípios da responsabilidade social**. publicado em 5/3/2013. Disponível em: <www3.ethos.org.br/>. Acesso em: 30 maio 2014.

SORIO, Washington. **Benchmarking**. Disponível em: <gentilezanotrabalho.blogspot.com.br/2010_06_1_archive.html>. Acesso em: 20 jul. 2014.

SOUZA, Júlia A.; COSTA, Thiago M. T. Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável: Conceitos, Práticas e Desafios para a Contabilidade. **Revista Organizações em Contexto**, online, v. 8, n. 15, jan./jun. 2012.

SPOSATI, Aldaíza; BONETTI, Dilséa et alii. Assistência na trajetória das políticas sociais brasileiras - uma questão em análise. São Paulo: Cortez, 1985.

STONER, A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Responsabilidade Social Empresarial: teoria e práticas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TINOCO, J. E. P. **Balanco Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 196-219.

TRIERWEILLER, Andrea C.; SPENASSATO, Débora; PEIXE, Blênio C. S. et al. **Responsabilidade social corporativa: Um estudo de caso na empresa Beta**.

Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v.13, n. 4, p. 1410-1434, out./dez. 2013.

TRISTÃO, José A. M.; FREDERICO, Elias; VIEGAS, Rosemari F. **Marketing e Responsabilidade Social: o caso Natura**. III ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, Curitiba, PR, de 14 a 16 de maio de 2008. Disponível em: <EMA440.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2013.

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. Tradução de João Dell'Anna. 23. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

WELZEL, Evelize; LUNA, Mônica M. M.; DONIN, Maria Albertina S. Modelo da dinâmica interdisciplinar de responsabilidade social corporativa: contribuições conceituais e delimitação teórica. **XXXII Encontro da ANPAD - EnANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 6 a 10 de set. 2008. Disponível em: <APS-C1452.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2014.

ZACHARIAS, O. **SA8000 Responsabilidade Social NBR 16000**. Estratégias para empresas socialmente responsáveis. São Paulo: EPSE, 2004.

ZENONE, L. C. **Marketing Social**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

Sites consultados:

http://pt.wikipedia.org/wiki/GRES_Beija-Flor

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Resultados do Carnaval do Rio de Janeiro em 2014](http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Resultados_do_Carnaval_do_Rio_de_Janeiro_em_2014)

<http://carnaval.uol.com.br/2013/rio-de-janeiro/escolas-de-samba/beija-flor-de-nilopolis/index.htm>

www.radiosentinela.com.br/?beija-flor...titulo...nilopolis...

<http://alalao.blogfolha.uol.com.br/2014/03/03/>

http://pt.wikipedia.org/wiki/GRES_Esta%C3%A7%C3%A3o_Primeira_de_Mangueira

www.mangueira.com.br

carnaval.uol.com.br/2014/.../2014/.../mangueira

<http://carnaval.uol.com.br/2014/rio-de-janeiro/noticias/2014/03/03/mangueira>

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

A pesquisa intitulada “RESPONSABILIDADE SOCIAL EM ESCOLAS DE SAMBA: UM MODELO DE INTEGRAÇÃO PARA A ACADÊMICOS DO IMPROVIZO” tem como objetivo geral “desenvolver uma investigação sobre a responsabilidade social como estratégia de gestão em escola de samba na cidade de Santo Ângelo, tendo em vista a realização de um modelo de Integração Social a ser utilizado em organizações desse setor”. A pesquisa pretende, ainda, descrever a importância da responsabilidade social no contexto atual das organizações; diagnosticar a escola de samba de referência na cidade de Santo Ângelo quanto à responsabilidade social; identificar o que marcar como referência para promover a Responsabilidade social; aplicar o *Benchmarking* na Escola de Samba Acadêmicos do Improvizo face às demais escolas de samba do universo de comparação considerado, visando avaliar os níveis de performance e sua ultrapassagem; coletar dados e informações sobre possíveis riscos que a participação no projeto representa para seus componentes e as necessidades sociais da comunidade local; destacar a relevância social, econômica e cultural da responsabilidade social na comunidade de Santo Ângelo; apresentar um modelo de integração social para escolas de samba.

A coleta de dados da pesquisa será efetuada por meio de um questionário, composto por perguntas abertas e fechadas. A pesquisa será aplicada com responsáveis e integrantes de Escolas de Samba de Santo Ângelo, RS, e não implicará risco ou desconforto aos participantes. A participação na pesquisa será de grande importância para que se alcancem os objetivos propostos. Caso você concorde em participar da pesquisa, será esclarecido do seguinte: a) que você é livre para, a qualquer momento, recusar a responder às perguntas que ocasionem constrangimentos de alguma natureza, e poderá fazê-lo através do contato com o pesquisador responsável pelo projeto, Anderson Spohr de Andrade, mestrando do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, *Campus* de Santo Ângelo, RS, através do telefone (55) 9144-6338, ou pelo e-mail anderson.spohr@hotmail.com; b) que você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) que sua identidade será mantida em sigilo, sendo os dados coletados unicamente para o controle do pesquisador na realização do trabalho de pesquisa; f) que caso você queira, poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

Anderson Spohr de Andrade
Pesquisador responsável

Eu, _____, fui esclarecido(a) sobre a pesquisa intitulada “RESPONSABILIDADE SOCIAL EM ESCOLAS DE SAMBA: UM MODELO DE INTEGRAÇÃO PARA A ACADÊMICOS DO IMPROVIZO”, e concordo em participar da mesma.

_____, _____ de _____ de 2014.

Assinatura: _____

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS
MISSÕES - URI - CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES – MESTRADO**

Título da Dissertação: “RESPONSABILIDADE SOCIAL EM ESCOLAS DE SAMBA: UM MODELO DE INTEGRAÇÃO PARA A ACADÊMICOS DO IMPROVIZO”

Objetivo da pesquisa: Desenvolver uma investigação sobre a responsabilidade social como estratégia de gestão em escola de samba na cidade de Santo Ângelo, tendo em vista a apresentação de um modelo de integração social para as organizações desse setor.

QUESTIONÁRIO

1 Dados do Integrante

Idade: _____ Sexo: _____
 Procedência (Bairro): _____ Escolaridade: _____
 Ocupação/Atividade Profissional: _____

2 Informações Gerais sobre responsabilidade social

2.1 Em sua opinião, qual a importância que a Responsabilidade Social assume no Estado do Rio Grande do Sul?

Muito importante Importante Pouco importante Não sabe

2.2 A escola tem implementado formalmente políticas de Responsabilidade Social?

Sim Não Não sabe
 existem políticas não formalizadas

2.3 Se sim, as políticas implementadas abrangem:

- Medidas adequadas contra a discriminação
- Medidas adequadas quanto a igualdade de oportunidades de gêneros
- Participação dos integrantes nas questões ligadas a escola
- Código de valores e regras de conduta
- Medidas adequadas quanto a preservação ambiental
- Medidas adequadas quanto as relações com a comunidade externa
- Participação dos integrantes em oficinas práticas
- Outras. Especifique: _____

2.4 No contexto estadual a atuação da Escola tem influencia em:

- Políticas municipais Associações ou Organizações
- Uniões, Sindicatos, Parceiros Sociais Outras escolas
- Não tem influência Outros (quais?)

2.5 No contexto municipal a promoção de ações de Responsabilidade Social considera os possíveis riscos que a participação no projeto escola de samba representa para seus integrantes?

Sim Não Não sabe

2.6 Há percepção individual de riscos (perigos ou ameaças) que podem emergir no contexto da escola de samba?

Sim Não

2.7 Se sim, marque os riscos percebidos de forma individual e coletiva:

- Acidentes na fabricação e transporte de alegorias com danos pessoais e materiais para os participantes e/ou escola e comunidade
- Acidentes na passarela
- Distorção no enredo
- Uso de bebidas e/ou substâncias entorpecentes
- Bagunça e agitação
- Comportamento permissivo e erotismo
- Discriminação e preconceito

2.8 A escola de samba desenvolve ações para o enfrentamento do cenário de risco social?

Sim Não Não sabe

2.9 Que motivos levaram a escola a desenvolver projetos na área de Responsabilidade Social?

2.10 O envolvimento da escola de samba em Responsabilidade Social pode levar ao crescimento das expectativas da sociedade em relação à contribuição da mesma?

Sim Não Não sabe

2.11 A escola de samba considera que a Responsabilidade Social é um fundamento sólido para sua imagem junto à comunidade.

Sim Não Não sabe

2.12 A escola de samba considera que a sua colaboração para a solução dos problemas sociais pode ser lucrativa.

Sim Não Não sabe

2.13 O exemplo no desenvolvimento de programas de Responsabilidade Social de uma escola de samba podem se prestar para encorajar o comportamento de responsabilidade de outras.

Sim Não Não sabe

2.14 A escola de samba utiliza recursos e talentos para promover o seu próprio crescimento e assegurar serviços melhores para a sociedade.

Sim Não Não sabe

3 Quanto ao público interno

3.1 A escola de samba implementa medidas de Responsabilidade Social interna através de:

- Formação profissional
 - Oficinas Práticas
 - Programa de investimento (capacitação, reciclagem)
 - Programações de eventos em datas comemorativa
 - Gestão ambiental (reciclagem, recuperação ambiental)
 - Não implementa medidas de Responsabilidade Social Interna
 - Outras. Especifique:
-

3.2 Por quais motivos a escola de samba decidiu a investir em Responsabilidade Social?

Marcar 3 (três) opções.

- Aumentar o faturamento
- Melhorar a imagem
- Completar a ação do governo
- Atender apelos de campanhas publicas (enchentes, secas, fome, etc.)
- Atender solicitações de políticos/amigos

- Reduzir riscos sociais
 - Integrar socialmente a comunidade
 - Atender motivos humanitários
 - Cumprir preceitos religiosos
 - Aumentar a satisfação dos integrantes
 - Atender à comunidade localizada no seu entorno
 - Não sei se a escola decidiu a investir em Responsabilidade Social
 - Outros – especificar:
-

3.3 A escola de samba estimula a participação dos INTEGRANTES em programas de trabalho voluntário?

- Sim Não Não sabe

3.4 Em caso afirmativo, assinalar as condições:

- Em projetos desenvolvidos pela escola
 - Em projetos externos desenvolvidos pelos integrantes
 - De outras formas, especificar.
-

3.5 Você considera que a responsabilidade social é uma mais-valia para o crescimento e desenvolvimento pessoal:

- Sim Não

3.6 A escola de samba realiza algum tipo de treinamento, em projetos sociais, para os integrantes envolvidos?

- Sim Não

3.7 Se a resposta for SIM, indique os programas de treinamento que foram submetidos aos integrantes.

3.8 Se for NÃO, responder se a escola de samba tem interesse em capacitar funcionários para o trabalho social.

- Sim Não
- Capacitação em:
- Coordenação de projetos
 - Execução direta
 - Mobilização de parceiros
 - Outros – especificar:
-

4 Quanto ao público externo

4.1 A escola de samba considera possível assumir compromissos junto a que grupos de desfavorecidos?

- Desempregados
 - Jovens desfavorecidos
 - Deficientes
 - crianças
 - outros:
-

4.2 Qual é a forma de atuação (compromissos) que a escola assumiria no âmbito da Responsabilidade Social?

- Desportivas e culturais
- Atividades de beneficência
- Ensino e formação

- Participação com trabalhos locais
- Redução do impacto ambiental,
- Prevenção da poluição
- Proteção da natureza
- outros: _____.

4.3 A escola de samba proporciona oportunidades de formação a membros da comunidade, como por exemplo: estágios ou oportunidades de trabalho para jovens ou pessoas pertencentes a grupos desfavorecidos?

- Sim Não Em parte Não sei Não se aplica

5 Quanto à participação dos integrantes em projetos de trabalho voluntário

5.1 A escola de samba pensa que é importante os integrantes participarem ativamente em outras organizações externas (associações)?

- Sim Não Não sei

5.2 A participação dos integrantes em trabalhos voluntários, é importante para o seu desempenho na escola?

- Sim Não

Se sim, qual a importância que assume:

_____.

5.3 Além da participação da escola de samba em atividades específicas, ela participa com outras iniciativas locais e regionais?

- Sim Não Não sei

5.4 Os seus integrantes são incentivados a participar em atividades da comunidade local?

- Sim Não Em parte Não sei Não se aplica

5.5 Qual é o número e que tipo de projetos sobre responsabilidade social e cultural desenvolvido ou patrocinado pela escola de samba?

_____.

5.6 Quanto ao futuro a escola de samba tem interesse em ampliar a participação de seus integrantes como voluntários (as)?

- Sim Não

5.6.1 Se a resposta for SIM qual a área de atuação incentivada pela escola de samba?

- Educação
- Meio ambiente
- Saúde
- Esporte
- Arte e cultura
- Assistência social
- Defesa de direitos
- Outros. Quais:

_____.

5.7 Com que público a escola de samba tem interesse de trabalhar?

- Crianças
- Adolescentes
- Adultos
- Idosos
- Portadores de deficiências
- Outros. Quais?

_____.

5.8 A seguir alguns tipos de trabalhos voluntário para indicar as opções que mais despertam interesse da escola de samba:

-)Atendimento direto ao público beneficiado
 -)Atividades de apoio administrativas e de manutenção
 -) Orientação e consultoria aos dirigentes do projeto ou entidade
 -)Participação em eventos, campanhas e mutirões
 -)Divulgação e arrecadação de fundos
 -) outros. Quais:
-

5.9 Quais os horários que a escola de samba considera que devem ser avaliados os trabalhos voluntários?

Durante a semana, de segunda a sexta-feira:

-) Manhã) Tarde) Noite

Fins de semana:

-) Manhã) Tarde) Noite

5.10 Comente e dê alguma sugestão de como a escola de samba pode contribuir para apoiar e incentivar a prática voluntária de seus integrantes, dirigentes, familiares, ex integrantes e parceiros.

5.11 Se a escola de samba possui uma organização criada especificamente para realizar ação social mencione:

Data da criação: ___/___/_____

Número de integrantes que atuam?

Fontes de financiamento

-) Organismos internacionais
 -) Recursos governamentais
 -) Contribuição dos integrantes
 -) Outros – especificar:
-

5.12 Há locais específicos (determinados) para a execução dos projetos sociais desenvolvidos pela escola de samba?

-) Sim) Não) Não sei

5.12.1 Se não, indique locais (espaços) que poderiam atender essas demandas sociais de seu bairro ou da comunidade?

APÊNCICE C – TABELAS DEMONSTRATIVAS DE RESULTADOS

1 Dados do integrante

Tabela 1 – Perfil dos participantes

Idade	Nº	Escolaridade	Nº	Residência	Nº	Ocupação	Nº
0 - 10	0	Fundamental	4	Centro	28	Estudante	13
10 - 20	6	Médio	30	Bairros	37	Vendedor	9
20 - 30	19	Superior Inc.	15			Funcionário Público	9
30 - 40	14	Superior	13			Comerciante	9
40 - 50	12	Pós-Graduação	4			Aposentado	5
50 - 60	10					Atendente	4
60 - 70	5					Outras	17
Total	66		66		66		66

Fonte: Dados da pesquisa realizada em abril e maio de 2014.

2 Informações Gerais sobre responsabilidade social

Tabela 2 – Importância para os respondentes da Responsabilidade Social no RGS

Responsabilidade Social no RGS	Total	
	Absoluto	Relativo
Muito importante	22	33%
Importante	12	18%
Pouco importante	5	8%
Não sabe	27	41%
Total	66	100%

Tabela 3 – Políticas implementadas pela Escola

Políticas implementadas	Total	
	Absoluto	Relativo
Medidas adequadas contra a discriminação	31	26%
Medidas adequadas quanto à igualdade de oportunidades de gêneros	8	7%
Participação dos integrantes nas questões ligadas à escola	9	8%
Código de valores e regras de conduta	24	20%
Medidas adequadas quanto à preservação ambiental	6	5%
Medidas adequadas quanto às relações com a comunidade externa	14	12%
Participação dos integrantes em oficinas práticas	22	19%
Outras. Especifique	0	0%
Não responderam	3	3%
Total	117	100%

Tabela 4 - Influência da atuação da Escola no contexto estadual

Influência da Escola	Total	
	Absoluto	Relativo
Políticas municipais	18	22%
Associações ou Organizações	34	41%
Uniões, sindicatos, parceiros	10	12%
Não tem influência	3	4%
Outras escolas	17	20%
Outros (quais?)	0	0%
Não responderam	1	1%
Total	83	100%

Tabela 5 – Responsabilidade Social para a Escola de Samba

RS para a Escola	Fundamento sólido para sua imagem na comunidade		Solução de problemas sociais pode ser lucrativa		Desenvolvimento programas RS encoraja comportamento responsabilidade de outras escolas		Utiliza recursos e talentos para promover seu próprio crescimento	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Sim	35	53%	29	44%	33	50%	32	49%
Não	11	17%	12	18%	13	20%	12	18%
Não sabe	20	30%	25	38%	20	30%	22	33%
Total	66	100%	66	100%	66	100%	66	100%

3 Quanto ao público interno**Tabela 6 – Medidas internas de RS implementadas pela Escola**

Medidas de Responsabilidade Social Interna	Total	
	Absoluto	Relativo
Formação profissional	1	1%
Oficinas Práticas	62	66%
Programa de investimento (capacitação, reciclagem)	0	0%
Programações de eventos em datas comemorativa	0	0%
Gestão ambiental (reciclagem, recuperação ambiental)	27	29%
Não implementa medidas de Responsabilidade Social Interna	4	4%
Outras. Especifique:	0	0%
Total	94	100%

Tabela 7 – Motivos para a Escola de Samba investir em RS

Motivos para investir em RS	Total	
	Absoluto	Relativo
Aumentar o faturamento	7	4%
Melhorar a imagem	44	23%
Completar a ação do governo	3	1%
Atender apelos de campanhas públicas (enchentes, secas, fome, etc.)	28	14%
Atender solicitações de políticos/amigos	4	2%
Reduzir riscos sociais	46	24%
Integrar socialmente a comunidade	11	6%
Atender motivos humanitários	9	5%
Cumprir preceitos religiosos	0	0%
Aumentar a satisfação dos integrantes	17	8%
Atender à comunidade localizada no seu entorno	20	10%
Não sei se a escola decidiu a investir em RS	6	3%
Outros – especificar:	0	0%
Total	194	100%

Tabela 8 – Estímulo à participação em programas de voluntariado

Participação em programas de voluntariado	Total	
	Absoluto	Relativo
Sim	29	44%
Não	6	9%
Não sabe	30	45%
Não responderam	1	2%
Total	66	100%

Tabela 9 – Condições em que o estímulo à participação ocorre

Condições do estímulo à participação	Total	
	Absoluto	Relativo
Em projetos desenvolvidos pela escola	10	33%
Em projetos externos desenvolvidos pelos integrantes	20	67%
De outras formas, especificar	0	0%
Total	30	100%

Tabela 10 – RS uma mais-valia para o desenvolvimento pessoal

RS uma mais-valia	Total	
	Absoluto	Relativo
Sim	59	89%
Não	6	9%
Não responderam	1	2%
Total	66	100%

Tabela 11 – Realização de treinamento em projetos sociais

Treinamento em projetos sociais	Total	
	Absoluto	Relativo
Sim	13	20%
Não	52	79%
Não responderam	1	1%
Total	66	100%

Tabela 12 – Programas de treinamento desenvolvidos pela Escola

Programas desenvolvidos	Total	
	Absoluto	Relativo
Aula de dança e música	2	15%
Treinamentos musicais	3	23%
Treino com trabalhos manuais	1	8%
Qualificação interpessoal	2	15%
Algumas práticas (solda, marcenaria, dança, trab. manuais)	3	23%
Corte e costura, pintura	1	8%
Boa conduta e didática	1	8%
Total	13	100%

Tabela 13 – Interesse da Escola em capacitar funcionários para o trabalho

Interesse na capacitação	Total	
	Absoluto	Relativo
Sim	60	91%
Não	5	8%
Não responderam	1	1%
Total	66	100%
Capacitação em:		
Coordenação de projetos	7	11%
Execução direta	26	39%
Mobilização de parceiros	27	41%
Outros - especificar	0	0%
Não responderam	6	9%
Total	66	100%

5 Quanto à participação dos integrantes em projetos de trabalho voluntário

Tabela 14 – Importância para a Escola da participação em atividades externas

Participação em atividades externas	Total	
	Absoluto	Relativo
Sim	18	27%
Não	9	14%
Não sei	39	59%
Total	66	100%

Tabela 15 – Participação em trabalhos voluntários e o desempenho na Escola

Importância	Total	
	Absoluto	Relativo
Sim	11	17%
Não	55	83%
Total	66	100%
Importância que assume:		
Mostra a Escola participando na comunidade	2	19%
Ter conhecimentos práticos em diferentes situações e diversidade de públicos	3	27%
Satisfação e motivação pessoal	3	27%
Não justificaram	3	27%
Total	11	100%

Tabela 16 – Tipos de trabalhos voluntários que mais despertam interesse da Escola de Samba

Tipos de trabalhos voluntários	Total	
	Absoluto	Relativo
Atendimento direto ao público beneficiado	19	24%
Atividades de apoio administrativas e de manutenção	0	0%
Orientação e consultoria aos dirigentes do projeto ou entidade	0	0%
Participação em eventos, campanhas e mutirões	34	43%
Divulgação e arrecadação de fundos	26	33%
Outros. Quais?	0	0%
Total	79	100%

Tabela 17 – Sugestões para Escola incentivar a prática voluntária dos seus integrantes e demais envolvidos

Sugestões para incentivar a prática voluntária	Total	
	Absoluto	Relativo
Ampliar o número de oficinas por meio de parcerias com empresas públicas e privadas	28	42%
Buscar investimentos e parceiros para realizar oficinas gratuitas para os mais necessitados	12	18%
Desenvolver projetos e cursos para incentivar a cultura	6	9%
Oferecer oficinas de corte e costura, marcenaria, dança, pintura	5	8%
Divulgar e ensinar responsabilidade social, por meio de palestras	4	6%
Realizar oficinas e cursos profissionalizantes para jovens e adultos	3	5%
Realizar cursos para tirar as crianças das ruas	3	5%
Realizar oficinas profissionalizantes e práticas para auxiliar na melhoria da renda	2	3%
Dar retorno à sociedade por meio da Escola de Samba	2	3%
Realizar maior divulgação das oficinas oferecidas	1	1%

Total	66	100%
-------	----	------

Tabela 18 – Organização criada pela Escola para realizar ação social

Organização criada para realizar ação social	Total	
	Absoluto	Relativo
Data da criação (01/01/13)	18	18%
Nº de integrantes que atuam (2)	18	18%
Fontes de financiamento:		
Organismos internacionais	0	0%
Recursos governamentais	0	0%
Contribuição dos integrantes	17	17%
Outros - especificar	0	0%
Não responderam	48	47%
Total	101	100%

Fase de análise**- Classificação dos dados:****Tabela 19: Percepções dos integrantes da Escola sobre ações de RS**

Percepções dos integrantes da Escola			
Práticas de responsabilidade social em geral	Sim* (%)	Não (%)	Não sabe (%)
Importância da RS no RGS	51%		41%
Políticas implementadas:			
contra discriminação			
Código valores/regras conduta	18%		
Participação oficinas práticas			
Relações comunidade externa			
Preservação ambiental			
Influência de atuação:			
Associações ou organizações			
Políticas municipais	19%		
Outras Escolas			
Uniões, sindicatos, parceiros			
Ações de RS no município	36%	12%	52%
Percepção individual de riscos	80%	20%	
Maiores riscos percebidos:			
Acidentes fabricação, transporte			
Uso de bebidas e entorpecentes	18%		
Comportamento permissivo			
Discriminação e preconceito			
Ações para enfrentamento de riscos sociais	23%	17%	60%
Motivos para desenvolver projetos na área de RS:			36%
Retorno de investimento público			
Retirar crianças das ruas, drogas e ajudar desenvolvimento social, comunitário	45%		
Envolvimento com RS leva a expectativas da sociedade com a contribuição da Escola:			52%
Imagem da escola na comunidade			
Solução problemas sociais é lucrativa	49%		
Encoraja comportamento de RS outras empresas			33%
Utilização recursos e talentos na promoção própria			
Total	339%	49%	274%
Média	38%	16%	46%

Obs.: Sim = Muito importante e importante.

Tabela 20: Ações sociais da Escola visando o público interno

Práticas de responsabilidade social interna implementadas			
Ações com o público interno	Sim (%)	Não (%)	Não sabe (%)
Medidas de RS interna implementadas:	-	4%	-
Oficinas práticas	66%	-	-
Gestão ambiental	29%	-	-
Formação profissional	1%	-	-
Motivos para investir em RS:	-	-	-
Reduzir riscos sociais	24%	-	-
Melhorar imagem	23%	-	-
Estimular o voluntariado	44%	-	45%
Condições estímulos à participação	-	-	-
Projetos externos	67%	-	-
Projetos da escola	33%	-	-
RS mais-valia – agrega valor pessoal	89%	-	-
Treinamento em projetos sociais	20%	79%	-
Programas de treinamento oferecidos:	-	-	-
Treinamentos musicais	23%	-	-
Práticas (solda, marcenaria, dança, trab. manuais)	23%	-	-
Interesse em capacitar	91%	-	-
Total	533%	83%	45%
Média	41%	42%	45%

Tabela 21: Ações e práticas de RS da Escola com o público externo

Práticas de responsabilidade social implementadas com o público externo				
Ações com o público externo	Sim (%)	Não (%)	Em parte (%)	Não sei (%)
Possibilidade de assumir compromisso: jovens desfavorecidos	65%	-	-	-
Forma de atuação na RS:				
Atividades desportivas e culturais	28%	-	-	-
Participação em trabalhos locais	17%	-	-	-
Redução de impactos ambientais	13%	-	-	-
Oportunidades de formação	9%	7%	60%	17%
Total	132%		84%	
Média	26%		28%	

Tabela 22: Participação em projetos de trabalho voluntário

Participação dos integrantes em projetos				
Trabalho voluntário	Sim (%)	Não (%)	Em parte (%)	Não sei (%)
É importante a participação ativa em organizações externas	27%	-	-	59%
É importante para o desempenho da Escola	17%	83%	-	-
Participação da Escola em outras iniciativas locais	29%	14%	-	56%
Incentivos à participação em atividades locais	36%	-	39%	18%
Tipos de projetos incentivados:				
Oficinas de dança e música	32%	-	-	57%
Planos da Escola para o futuro	88%	-	-	12%
Áreas de atuação incentivada:				
Arte e Cultura	50%	-	-	-
Educação	27%	-	-	-
Assistência social	10%	-	-	-
Tipo de público que interessa à Escola trabalhar:				
Adolescentes	46%	-	-	-
Adultos	39%	-	-	-

Crianças	10%	-	-	-
Tipo de trabalhos voluntários interessam à Escola:				
Participação eventos, campanhas, mutirões	43%	-	-	-
Divulgação e arrecadação de fundos	33%	-	-	-
Atendimento direto ao público beneficiado	24%	-	-	-
Sugestões para incentivar a prática voluntária:				
Ampliar oficinas através parcerias c/empresas	42%	-	-	-
Buscar investimentos e parceiros	18%	-	-	-
Organização criada pela Escola para ação social	18%	-	-	47%
Fonte de financiamento - integrantes	17%			
Existem locais específicos para execução projetos:	50%	-	-	50%
Escolas, Universidade, Associações, ONGs	36%			
Universidade, Escolas e Faculdades	24%	-	-	-
Escolas, Associações, Lar Menino e Menina	24%	-	-	-
Total	740%	97%	39%	97%
Média	33%	78%		

APÊNDICE D – QUADROS DEMONSTRATIVOS DE RESULTADOS

Benchmarking competitivo

Quadro 14 – Escola Improvizo e concorrentes

ESCOLAS	ACADÊMICOS DO IMPROVIZO	UNIDOS DA ZONA SUL	GRANDE PIPPI
Destaque na Avenida	1º lugar – 2014 1º lugar – 2013 1º lugar – 2012 1º lugar – 2011	2º lugar – 2014 1º lugar - 2010 1º lugar – 2008 1º lugar – 2007 1º lugar – 2006	4º lugar – 2014 2º lugar – 2013 2º lugar – 2012
Fundação	15/12/2005	1978	03/03/2010
Localização	Rua Roque Gonzáles esq. Osvaldo Cruz	Av. Rio Grande do Sul	Bairro Alcebiades
Presidente	Vinícius Makvitz	Adair Silva dos Santos	Eva Porciúncula
Cores	Verde e rosa	Azul e branco	Verde, vermelho e azul
Madrinha	Estação Primeira de Mangueira (Rio de Janeiro)	-	Estado Maior da Restinga (Porto Alegre)
Componentes	400	600	350
Alas	7	13	3
Carros alegóricos	3	3	3
Bateria	45 integrantes	55 integrantes	60
Convênios	Prefeitura Municipal LIESSA	Prefeitura Municipal LIESSA	Prefeitura Municipal LIESSA
Atividades/Eventos/ Projetos Sociais	Oficinas de Dança e Música; treinamentos musicais; práticas (solda, marcenaria, dança, trabalhos manuais)	Roda de Samba Pagode Apresentações na Região e na Argentina Decorrer do ano	Trabalhos no barracão no Bairro Alcebiades durante o período de carnaval