

INÊS JOANA MACABA INGUANE

INTERVENÇÃO SOCIAL DA MOZAL NO ÂMBITO DA SUA RESPONSABILIDADE CORPORATIVA



Universidade Politécnica
A POLITÉCNICA

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

MAPUTO, JUNHO DE 2009

PARECER

Autora: Inês Joana Macaba Inguane

Tema: Intervenção social da Mozal no âmbito da sua responsabilidade corporativa

Tutor: Mestre José Francisco Marcos Manjate

Parecer do Orientador

Trabalho de Projecto apresentado à Universidade Politécnica “A Politécnica” como parte dos requisitos de graduação e obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas (AGE)

RESUMO

O presente trabalho é uma abordagem de um tema cuja importância é cada vez maior, dadas as suas implicações na sustentabilidade das operações empresariais em todo o mundo. Com efeito, a Responsabilidade Corporativa revela-se como um dos pilares fundamentais de criação de valor nas empresas e de relações duradouras com um largo espectro de partes afectadas e interessadas.

Do ponto de vista metodológico, o trabalho fundamentou-se em pesquisa qualitativa operacionalizada num estudo de caso que se traduziu em entrevistas às partes envolvidas (comunidade, empresa, autoridades locais); observação das acções desenvolvidas no terreno e revisão bibliográfica.

Os resultados do estudo mostram que a Mozal possui um registo de Responsabilidade Social (RS) apreciável, o que é testemunhado pelos seguintes aspectos: As múltiplas acções verificadas no terreno; O escopo de actuação que cobre virtualmente todas as áreas essenciais de RS, um quadro geográfico que vai para além da área do distrito onde ela se localiza e uma interacção permanente com as partes interessadas sobre as suas operações e impactos.

A empresa possui uma estrutura organizativa ideal para o desenvolvimento das suas acções baseada numa Associação específica criada para o efeito. O impacto destas acções é positivo e a estratégia da Mozal revelou-se adequada e exemplar, estando, por isso, a ser emulada por outras empresas em diversos sectores de actividade. É de realçar apenas o perigo que espreita a sustentabilidade dessas acções, uma vez que, a comunidade e as autoridades locais não têm capacidade para manter e reproduzir o modelo de desenvolvimento social que é agora imposto por uma perspectiva de acção que tem por detrás uma grande capacidade tanto financeira como humana.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social, Comunidades, Stakeholders, Empresas

DEDICATÓRIA

À minha família, em particular ao meu esposo e
aos meus queridos filhos, o meu muito obrigado!

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa não representa apenas o resultado de extensas horas de estudo, reflexão e trabalho durante as diversas etapas que a constituem. É igualmente o culminar de um objectivo académico a que me propús e que não seria possível sem a ajuda de um número considerável de pessoas.

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida e pela graça de hoje poder realizar este sonho a pesar de inúmeras dificuldades nunca me deixou vacilar.

Estou especialmente agradecida ao meu orientador Mestre José F.M.Manjate, a sua vasta perspicácia, conhecimento e sugestões transmitidas durante a elaboração da dissertação.

A todos os meus colegas em especial ao Eduardo Abrão e a Judite Bule pelas ajudas pontuais e pelo ânimo que, sem se aperceber, me deram numa fase menos positiva.

A Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade pelo apoio prestado, e a todos aqueles que, sem reservas, partilharam comigo os seus conhecimentos.

Aos meus pais, por inculcarem o amor ao estudo e à realização profissional, entre outros valores que regem a minha vida.

Aos meus irmãos pelo estímulo e apoio incondicional desde a primeira hora; pela paciência e grande amizade com que sempre me ouviram, e sensatez com que sempre me ajudaram.

Ao meu marido, pela sua tolerância, compreensão e carinho. Pelas inúmeras trocas de impressões, acima de tudo, pelo inestimável apoio familiar que preencheu as diversas falhas que fui tendo por força das circunstâncias, e pela paciência revelada ao longo destes anos.

Por último (mas os últimos são sempre os primeiros), Aos meus filhos, pela compreensão e ternura sempre manifestadas ao longo destes anos. Espero que o entusiasmo, seriedade e empenho que ponho no trabalho lhes possa servir de estímulo para fazerem sempre mais e melhor.

Khanimambo!

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de Pesquisa.....	9
1.2. Justificação da pesquisa	11
1.3 Objectivos de pesquisa	12
CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Antecedentes históricos da Responsabilidade Social.....	13
2.2. Conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).....	16
2.3 A Empresa e os quatro tipos de Responsabilidade Social (RS)	17
2.4 Acções das Empresas face à demanda social.....	19
2.5 O papel sócio-político das empresas e seu relacionamento com os parceiros.....	22
2.6 Formas de actuações sociais das empresas junto à sociedade.....	33
2.7 <i>A Responsabilidade Social das Empresas e o Desempenho Organizacional</i>	40
2.8 Desenvolvimento da comunidade	45
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	51
3.1 – Estratégia de pesquisa	51
3.2 - Método de pesquisa.....	52
3.3 - Colecta e análise de dados	53
3.4 - Unidade empírica de análise	59
3.5. Análise e tratamento de dados	61
3.6 Aspectos éticos.....	62
CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	63
4.1 Dados colectados por entrevistas	63
4.2 Dados colectados em documentos.....	68
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	82
REFERÊNCIAS	83

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

A . Figuras

Figura 1 – Piramide de Responsabilidade Social Empresarial	18
Figura 2 – As três abordagens de responsabilidade Social	20
Figura 3 – Responsabilidade social, dimensões e práticas	23
Figura 4 – Modelo de stakeholders	30
Figura 5 – Construção de modelo: ambiente institucional e a actividade de negócios	32
Figura 6 – Continuum de comprometimento para com a responsabilidade social	41
Figura 7 – As estratégias das organizações frente às responsabilidades sociais	43

B. Quadros

Quadro 1 – A empresa e seus parceiros (stakeholders)	26
Quadro 2.- As diferenças entre filantropia e RS	28
Quadro 3 – Entrevistas realizadas	35

C. Abreviaturas

ACB – Associação Católica do Brasil
ADEMO – Associação dos Deficientes de Moçambique
AMDC – Associação Mozal Para o Desenvolvimento da Comunidade
ADPP - Associação para o Desenvolvimento do Povos para Povos
BHPBilliton – Broken Hill Proprietary Company Billiton
CDC – Commonwealth Development Corporation
CED – Committee for Economic Development
CFM – Caminhos de Ferro de Moçambique
CNBB – Conferência Nacional de Bispos no Brasi
CPI – Centro de Promoção de Investimentosl
GATV – Gabinete de Aconselhamento e testagem Voluntária
HIV /SIDA– Síndrome de Imune Deficiência Adquirida
IDC - Sociedade de Desenvolvimento Industrial
IFC – International Finance Corporation
LSD – Inciativa de Desenvolvimento espacial dos Libombos
MMV – Medicine for Malaria Venture
MS – Marketing Social
ONG´s – Organizações Não Governamentais
OJM – Organização da Juventude Moçambicana

PARPA – Plano de Acção para a Redução de Pobreza Absoluta
PDA – Programa de Desenvolvimento Agrário
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRE – Programa de Reabilitação Económica
PRES – Programa de Reabilitação Económica e Social
RC – Responsabilidade Corporativa
RS – Responsabilidade Social
RSi – Responsabilidade Social Interna
RSe – Responsabilidade Social Externa
RSC – Responsabilidade Social Corporativa
RSE – Responsabilidade Social Empresarial
SMI – Saúde Materno infantil
SWOT – Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças
TCE – Controlo Total de Epidemia
TDM – Telecomunicações de Moçambique
WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os elementos estruturantes da pesquisa, nomeadamente, o problema, a justificação da pesquisa e os objectivos.

1.1 Problema de Pesquisa

O problema central que esta pesquisa pretende abordar e resolver prende-se com a possível inconsequência e adequação das acções de Responsabilidade Social desenvolvidas pela Mozal, de forma consistente e contínua, durante os nove anos da sua existência. Deste modo, a avaliação das acções desenvolvidas, o impacto destas na vida das comunidades beneficiárias e a durabilidade das mesmas, aliada à capacidade de manutenção e gestão por parte de todos os stakeholders, vai permitir-nos tirar ilações sobre a robustez do programa de Responsabilidade Social da Mozal.

No passado, e ainda hoje em certas circunstâncias, a preocupação das empresas era a maximização dos lucros, muitas vezes à custa da componente social e ética e ambiental.

A inquietação da sociedade derivada de problemas, tanto ambientais como de ordem moral e ética, a exclusão das comunidades vizinhas e afectadas pelas operações das indústrias e o desinteresse pela sustentabilidade das empresas a longo prazo bem como pela segurança e saúde dos trabalhadores, provocaram e ainda provocam a revolta das comunidades locais, o desânimo dos trabalhadores e a longo prazo a baixa de produção, de competitividade e a consequente falência dessas empresas.

A Responsabilidade Social (RS) empresarial nasce e se afirma da necessidade de harmonizar os objectivos empresariais e os interesses da sociedade no que respeita em particular à mitigação de impactos negativos derivados da actuação de empresas e da valorização social dos trabalhadores e de outros stakeholders em particular os mais desfavorecidos.

No cenário mercadológico actual, não basta oferecer qualidade, preços competitivos e bom atendimento. A empresa do futuro será aquela que atingir o equilíbrio ético entre os os seus objectivos económicos e financeiros e os imperativos sociais. (Neto, 2007).

As discussões, envolvendo esta temática, ganharam espaço quando as organizações perceberam que a ética e a lucratividade podem estar alinhadas. Considerando que o lucro é o maior objectivo de toda empresa, leva-se em consideração que se pode obter o lucro agregando valores éticos, morais e sociais em seus produtos e/ou serviços. Nessa abordagem, apresenta-se uma ferramenta de grande valor - o Marketing Social (MS). Esta ferramenta uma vez bem implementada no âmbito de RS pode ser um forte aliado entre as organizações e as comunidades onde estas estão inseridas, visto permitir uma interacção permanente de todos os interessados na busca do crescimento eco-eficiente. (Neto, 2007). Neste sentido, pode afirmar-se que o MS e a RS estão intrinsecamente ligados, sendo que, a longo prazo, a organização que utiliza o MS éticamente não só divulga suas acções sociais, mas constrói um valor diferenciado para sua empresa, aliando lucro ao exercício da cidadania.

De um modo geral, e na visão de Ashley (2007), a RS é entendida como qualquer acção que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, por um lado e, por outro, Neto; Froes (1988) definem a RS de uma organização como a decisão de participar mais directamente das acções comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de actividade que exerce.

Por seu turno, Ferrel (2001) caracterizou a Responsabilidade Social em quatro perspectivas, que podem ser descritas em quatro dimensões, a saber: i) dimensão legal que se consubstancia no cumprimento das leis promulgadas pelos governos, servindo para estabelecer padrões mínimos de conduta e não para determinar o que é ético ou antiético; ii) dimensão ética, ligada ao comportamento, considerando a expectativa e a proibição de tais comportamentos dos indivíduos dentro de uma organização, na comunidade e na sociedade, mesmo que certas condutas não estejam nomeadas como lei; iii) dimensão económica que dá enfoque na minimização das pressões competitivas, objectiva o equilíbrio económico e considera os padrões éticos para a relação entre rentabilidade e comportamento socialmente responsável e; iv) dimensão filantrópica, ligada às contribuições da empresa à sociedade, no que diz respeito à qualidade de vida e ao bem-estar. Assim, o autor resume afirmando que as quatro dimensões descritas formam a totalidade da Responsabilidade Social, pois a filantrópica é o que a sociedade deseja da empresa; a ética, o que a sociedade dela espera; a legal e a económica abrange o que a sociedade exige.

Neste quadro, a Mozal - *Mozambique Aluminium*, parece resgatar estes entendimentos imperativos das empresas diante das comunidades e sociedades onde exercem actividades, devendo para tal adoptar políticas de Responsabilidade Social como integrantes da estratégia global de sustentabilidade dos seus negócios. O princípio recorrentemente afirmado é que *Safety comes first, work comes second*, decorrendo aliás uma campanha que tem em vista atingir o objectivo de *zero harm*. Não se está apenas perante uma retórica securitária, mas face a uma atitude que tem expressões práticas em todos os escalões hierárquicos e transmitida na mesma medida para as comunidades circunvizinhas (MOZAL, 2003)

Neste contexto, a Mozal define a Responsabilidade Social em função da resposta que recebe a nível da comunidade, da percepção que esta tem sobre a sua actuação, assim como dos ganhos do seu negócio sem olvidar as exigências ambientais e da concorrência.

1.2. Justificação da pesquisa

Danos causados ao ambiente pelas actividades económicas, designadamente: marés negras, fugas radioactivas, tem gerado preocupações crescentes entre os cidadãos e diversas entidades colectivas, pressionando as empresas para a observância de requisitos ambientais e exigindo às entidades reguladoras, legislativas e governamentais a produção de quadros legais apropriados e a vigilância da sua aplicação, obrigando assim que os indivíduos e as instituições, como consumidores e/ou como investidores, adoptem progressivamente critérios sociais nas suas decisões. (Ethos, 2001)

A rápida difusão das acções empresariais permite o conhecimento em tempo real das agressões ao ambiente levadas a cabo por empresas socialmente irresponsáveis, por um lado e, por outro permite o acompanhamento dos bons exemplos dados por outras empresas, passíveis de imitação com consequências notáveis na reputação e na imagem das empresas. (Ethos, 2001)

A razão da pesquisa deve-se ao particular interesse pessoal de estudar sobre a matéria aspectos que permitam proporcionar um conhecimento mais amplo no âmbito da gestão empresarial e que possa servir de mais-valia para o desempenho profissional futuro.

Na óptica da empresa eleita para o estudo do caso - a Mozal, a pesquisa poderá contribuir para o melhoramento dos seus métodos de gestão dos recursos financeiros, humanos, ambientais e materiais e na promoção de uma boa imagem no seio da comunidade onde se encontra a operar e da sociedade em geral.

Finalmente, ao se pesquisar este tema, espera-se que dê um contributo teórico para as discussões mais aclaradas e abertas, sobre a percepção da importância de adopção de medidas socialmente responsáveis das organizações, como um factor de sucesso.

1.3 Objectivos de pesquisa

1.3.1 Objectivo geral

Definir o escopo e o enfoque da Responsabilidade Social Empresarial em Moçambique

1.3.2 Objectivos específicos

Formular opções para a RS da Mozal;

Contribuir para o reposicionamento da Mozal como empresa socialmente responsável;

Estabelecer critérios para uma RS mais orientada para a comunidade;

Fornecer subsídios para uma mais adequada responsabilidade ambiental da MOZAL;

Reforçar as bases para uma colaboração mais efectiva entre as comunidades, as autoridades locais, autoridades governamentais e a empresa;

Reforçar a vantagem competitiva da Mozal realçando a combinação dos resultados empresariais à sua estratégia de Responsabilidade Social.

CAPÍTULO II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o quadro de referência teórico de suporte à abordagem do objecto de estudo. O mesmo integra aspectos sobre a perspectiva histórica sobre RS, conceitos-chave, estudos feitos em outros contextos

2.1 Antecedentes históricos da Responsabilidade Social

Segundo Oliveir (2000) a expressão responsabilidade social foi escrita pela primeira vez num manifesto de 120 industriais ingleses. O documento menciona que a responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses dos públicos, dos consumidores, dos funcionários e dos acçionistas.

Oliver Sheldon (1923) em seu livro *The Philosophy of Management* visava abrangir a correlação e o posicionamento da empresa frente a sociedade, numa tentativa de fundir a ética social com a prática da administração. Sheldon estabeleceu um conjunto de princípios que visava dar equilíbrio entre a abordagem científica da produção e a responsabilidade social da administração. Nesse processo o autor deixava claro que a mecânica da produção era secundária em relação ao elemento humano. Desse modo, Sheldon ampliou a abrangência do conceito de administração, fazendo com que o mesmo não estivesse mais limitado à produtividade interna da empresa, mas sim a um conjunto de princípios e valores considerados relevantes pela sociedade

Para Orchis; Yung; Morales (2000) o novo direcção administrativo ganhou impulso após a Primeira Guerra Mundial, quando viu-se uma cooperação intensa entre a indústria e a comunidade pautada na necessidade de reconstrução de muitas nações. Nesse período houve um crescimento das associações de indivíduos na sociedade, a exemplo dos sindicatos, igrejas e clubes políticos que, além de visarem a melhoria das condições do trabalhador, desejavam a melhoria geral da sociedade. Esse espírito de ajuda mútua que se iniciou na sociedade, aliado ao conhecimento científico aplicado à administração, ancorado nas idéias de Sheldon começa a despertar a responsabilidade social nos objectivos empresariais

De acordo com Orchis; Yung; Morales (2000) um facto interessante que trouxe a público a discussão sobre a inserção da empresa na sociedade e suas responsabilidades ocorreu em 1953 nos Estados Unidos. Nesse período, a empresa A.P. Smith Manufacturing Company enfrentou

problemas com os seus acçionistas, que contrariavam a doação de recursos financeiros à Universidade de Princeton. Neste período, a justiça americana estabeleceu a lei da filantropia corporativa.

Ashley; Coutinho; Tomei (2000) escreveram que na década de 1950, que nos Estados Unidos o meio empresarial e académico iniciou uma discussão à respeito da importância da responsabilidade social pelas acções de seus dirigentes. No início da década de 1960, o tema começa a ser popularizado nos Estados Unidos. Os acontecimentos e as transformações sociais destacam os problemas sócio-económicos e, de certa forma, preparam o ambiente para a aceitação da ideia.

De acordo com Oliveira (2000), na Europa, as ideias sobre responsabilidade social se multiplicam a partir da década de 1960, com artigos de revistas e notícias de jornais que reflectem a novidade oriunda dos EUA. Durante essa década, os autores europeus Kenneth Galbraith, Vance Packard e Rachel Carson se destacaram apresentando problemas sociais e suas possíveis soluções. Ao final dessa década, nos Estados Unidos, as empresas já se preocupavam com a questão ambiental e em divulgar suas actividades no campo social.

A década de 1970 chega com a preocupação de como e quando a empresa deveria responder sobre suas obrigações sociais. A demonstração para a sociedade das acções empresariais torna-se extremamente importante. Durante essa década, a doutrina se difunde pelos países europeus, tanto nos meios empresariais, quanto nos académicos. Na Alemanha percebe-se o rápido desenvolvimento do tema, com cerca de 200 das maiores empresas desse país, integrando os balanços financeiros aos objectivos sociais. Isso já na metade da década. A França que torna-se no primeiro a dar o passo oficial na formalização do assunto nessa mesma década. É o primeiro país a obrigar as empresas a fazerem balanços periódicos de seu desempenho social no tocante à mão de obra e às condições de trabalho. (Oliveira, 2000).

Na década de 1980, o aumento das pressões sobre as empresas pela busca de alterações nos aspectos económicos, desponta-se como terreno propício à discussão e difusão das ideias de responsabilidade social. Nos países em via de democratização política, esse tema passa a ser associado com a ética empresarial e com a qualidade de vida no trabalho (De Benedicto, 2002).

Com uma maior participação de diversos autores de renome na questão da responsabilidade social, a década de 1990 apresenta a discussão sobre as questões éticas e morais

nas empresas, envolvendo a questão ambiental, a educação e às grandes diferenças que caracterizam as injustiças sociais, o que contribui de modo significativo para a definição do papel das organizações. Hoje, o tema responsabilidade social assume um aspecto ético-empresarial tão forte, ao ponto de estar se transformando numa doutrina empresarial, sem a qual não há sucesso (De Benedicto, 2002).

Segundo Fernando (2007) a partir de 1980, face a incapacidade do Estado de gerir todos os detalhes da economia, o Governo encorajou a participação do sector privado a nível interno e, externamente abriu-se ao ocidente, onde identificou e convidou potenciais investidores a canalizarem os seus investimentos para Moçambique.

Em 1987 o país implementou o PRE-Programa de Reabilitação Económica que consistiu na liberalização da economia, privatização do sector público e adopção de políticas monetária e fiscal austeras. Este programa foi implementado num contexto de guerra de desestabilização, calamidades naturais, crise económica e criou uma situação de dependência e endividamento crónico que comprometeria as perspectivas futuras do desenvolvimento fazendo com que o Governo acrescentasse ao conceito PRE a componente social, passando o PRE para PRES (Programa de Reabilitação Económica e Social). Este novo programa, priorizou o sector agrícola doméstico, reabilitou e desenvolveu infra estruturas sociais nas zonas rurais e mobilizou apoios orientados para os sectores produtivos. (Fernando, 2007)

De acordo com Fernando (2007) em 1995, num contexto de paz, o Governo apostou na luta contra pobreza absoluta fundamentada na melhoria dos sistemas de sustento rurais (aumento da competitividade dos mercados agrícolas, estímulo do sector comercial privado para o favorecimento da comercialização e processamento, investimento na infra-estrutura rural, estradas e na educação, saúde e água); incremento do investimento em capital humano; expansão da educação básica para as zonas rurais; aumento de oportunidades de emprego.

Em Abril de 1999, o Governo de Moçambique, aprovou as Linhas de Acção para a Erradicação da Pobreza Absoluta, das quais surgiu o PARPA-Plano de Acção para Redução da Pobreza Absoluta, tendo se definido a pobreza como sendo a “incapacidade dos indivíduos de assegurar para si e seus dependentes um conjunto de condições básicas mínimas para a sua subsistência”. Para o desafio do Combate a Pobreza, o Governo convidou todos os sectores sociais a unir esforços para um objectivo comum: diminuir os índices da pobreza no país. Desde esse período, o tema RSE começou a dominar o discurso empresarial em Moçambique.

Em Junho de 2003 ganha mais ênfase com o lançamento em Maputo, da iniciativa Pacto Global¹, (*Global Compact*). (Fernado, 2007)

2.2. Conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

O conceito de Responsabilidade Social das Empresas (RSE) integra voluntariamente preocupações sociais e ambientais nas operações quotidianas das organizações e na interacção com todas as partes interessadas. Trata-se de um modo de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impactos sociais e ambientais da organização como forma de assegurar e aumentar a competitividade no mercado. (Pringle e Thompson, 2000)

Neste contexto Pringle; Thompson (2000) definem RSE como uma ferramenta estratégica de marketing e posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante em benefício mútuo.

Segundo Moreira (2002), a RSE refere-se à ética como base das acções com todos os públicos com os quais a organização pode interagir, ou seja, os seus stakeholders (clientes, funcionários, fornecedores, accionistas, governo, sociedade, meio ambiente)

Segundo Megginson et. al (1998), a RSE é o dever que a administração tem em estabelecer directrizes, tomar decisões e seguir caminhos de acção que são fundamentais em termos de valores e objectivos da sociedade.

O Instituto Ethos (2002) definiu a RSE como a capacidade da empresa de ouvir os interesses das diferentes partes envolvidas no negócio (*stakeholders*): accionistas, funcionários, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente, de forma a conseguir incorporá-los no planeamento de suas actividades.

De acordo com Holme; Watts (2000) dizem que a RSE diz respeito ao relacionamento ético e transparente da organização com todas as partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais

¹ Ver anexo

Um outro conceito de RSE é avançado por Grajew (2001), que considera a RS como sendo o compromisso de cada um com a qualidade de vida, com a preservação da natureza e do meio ambiente e com uma sociedade mais justa

Segundo Melo Neto e Froes (2001) a RSE pode ser entendida como sendo o apoio ao desenvolvimento da comunidade onde actua; a preservação do meio ambiente; o investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável; as comunicações transparentes; o retorno aos accionistas; as sinergia com os parceiros; e a satisfação dos clientes e/ou consumidores.

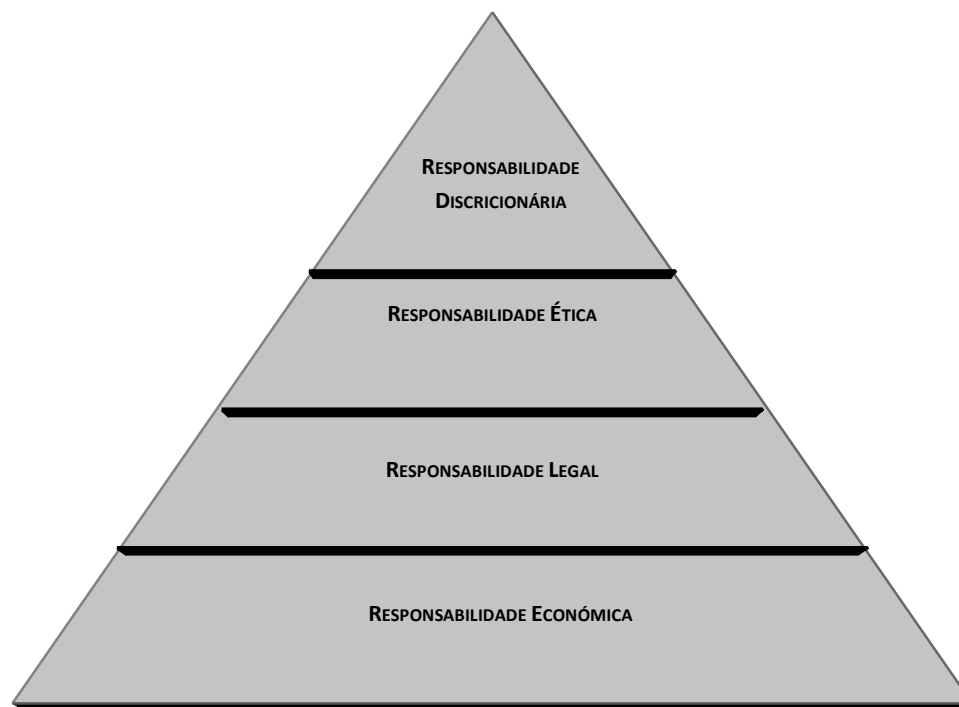
Entende-se dos conceitos aqui discutidos que, ser uma empresa responsável significa exercer o papel social externa e internamente, buscando uma sociedade mais justa e que promova o desenvolvimento humano.

2.3 A Empresa e os quatro tipos de Responsabilidade Social (RS)

A responsabilidade empresarial incorpora uma gestão socialmente responsável na empresa através de quatro modalidades.

Para Carroll (1979) o modelo piramidal, da responsabilidade social da empresa poder ser subdividida em quatro tipos: economia, legal, ético e discricionário (ou filantrópico). A Figura 1, mostra quando a responsabilidade é ordenada da base para o topo em função de sua magnitude relativa e da frequência dentro da qual os gerentes lidam com cada aspecto.

Fig. 1 - Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial



Fontes: Carroll, (1991)

i) Responsabilidade económica: localiza-se na base da pirâmide, pois é o principal tipo de responsabilidade social encontrada nas empresas, representa a razão pela qual a empresa existe, em função do lucro, que é seu maior objectivo. Com enfoque na minimização das pressões competitivas, objectiva o equilíbrio económico e considera os padrões éticos para a relação entre rentabilidade e comportamento socialmente responsável. Ter responsabilidade económica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, e quer, a um preço que possa garantir a continuação das actividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e acçionistas. Esta abordagem significa que o ganho económico é a única responsabilidade social. Friedman *apud* Daft, (1999);

ii) Responsabilidade legal: define o que a sociedade considera importante acerca do comportamento de uma empresa. Presume-se que as empresas atendam as metas económicas dentro da estrutura legal e das exigências legais impostas pela lei, de modo a garantir os direitos e deveres dela própria e de todos os seus funcionários (Daft, 1999);

iii) Responsabilidade ética: inclui comportamento ou actividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem não servir aos interesses económicos directos da empresa. O comportamento antiético, não deve existir, mesmo quando decisões permitem a um indivíduo ou empresa obter ganhos á custos da sociedade, deve ser eliminado. Para serem éticos, os tomadores de decisão das empresas devem agir com equidade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais e colectivos da sociedade como um todo. o comportamento ética refere-se ao que é certo ou errado. (Daft, 1999);

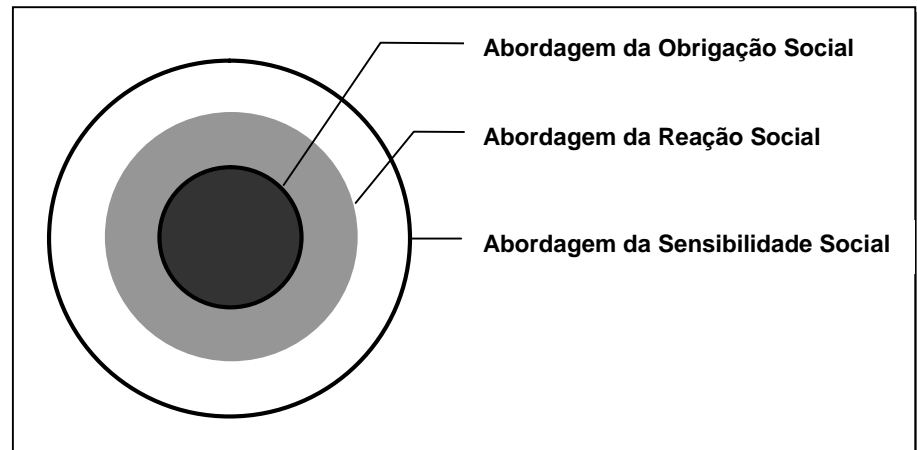
iv) Responsabilidade discricionária ou filantrópica: ligada às contribuições da empresa à sociedade, no que diz respeito à qualidade de vida e ao bem-estar. É puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. A actividade discricionária inclui: fazer doações a obras beneficentes; contribuir financeiramente para projectos comunitários ou para instituições de caridade que não oferecem retornos para a empresa e nem mesmo são esperados. (Daft, 1999)

2.4 Acções das Empresas face à demanda social

Segundo, Ethos (2003), Nas últimas décadas as empresas passaram a se preocupar mais com suas obrigações sociais. Proposições de que as empresas deveriam destinar parte de seus recursos económicos para acções que beneficiassem a sociedade nem sempre foram bem recebidas. A literatura especializada diverge não apenas quanto ao tipo de acção, mas também quanto a ser ou não legítimo empregar quaisquer recursos para acções sociais.

Diante desta situação, Ethos (2003), afirma que à idéia de responsabilidade social, supõe-se, que a empresa tenha não apenas obrigações legais e económicas, mas também certa responsabilidade para com a sociedade, as quais se estendem além dessas obrigações, a adopção de uma postura socialmente responsável mais ampla, além da exigida por lei. Ele destaca três níveis de abordagem a serem adoptados como acção das empresas em relação às suas demandas sociais, conforme está representado na ilustração da Figura 2.

Fig. 2 – As três abordagens da Responsabilidade Social



Fonte: Montana; Charnov (1998) e Donnelly; Gibson; Ivancevich (2000)

Segundo Montana; Charnov (1998) e Donnelly; Gibson; Ivancevich (2000) no círculo menor, situa-se a obrigação social: comportamento de negócio que reflecte a responsabilidade económica e legal da empresa; enquanto que o círculo do meio, representa a reação social: que reflecte o comportamento exigido por grupos que têm uma participação directa nas acções da organização, ficando no círculo maior, a sensibilidade social que representa o comportamento antecipador, pró-activo e preventivo. Na prática, uma empresa pode escolher qualquer posição dentro dos limites da figura.

Ser socialmente reactivo também implica a aceitação da obrigação social por parte da empresa. De igual modo, ser socialmente sensível requer ambos os comportamentos, o da obrigação social e o da reação social. Num certo sentido, os três significados referem-se a vários pontos de partida de expectativas e de desempenho económicos normais nas empresas de negócios.

i) Abordagem de obrigação social: Segundo Montana; Charnov (1998) e Donnelly; Gibson; Ivancevich (2000) é quando uma empresa tem o comportamento socialmente responsável, procurando o lucro dentro das restrições legais impostas pela sociedade. Um gestor pode afirmar, segundo esse ponto de vista, que cumpriu suas obrigações para com a sociedade ao criar bens e serviços em troca de lucros, dentro dos limites da lei. Este autor afirma que uma empresa lucrativa beneficia a sociedade ao criar novos empregos, pagar salários justos que

contribuam para a melhoria de vida de seus funcionários e melhora as condições de trabalho dos funcionários, além de contribuir para o bem-estar público com os pagamentos dos impostos.

ii) Abordagem de Reação social: Segundo Montana; Charnov (1998) e Donnelly; Gibson; Ivancevich (2000) é a abordagem que considera as empresas como reactivas. Quando pressionadas por certos grupos (Associações comerciais, sindicatos, activistas sociais, consumidores, etc), elas reagem, voluntária ou involuntariamente, para satisfazer estas pressões. As empresas que adoptam esta linha procuram atender às responsabilidades económicas, legais e éticas. Se as forças externas exercem pressões, os gestores concordam em reduzir actividades éticamente questionáveis. O factor que leva muitas empresas a adoptarem esta posição é o reconhecimento de que estas dependem da aceitação por parte da sociedade à qual pertencem, e que ignorar os problemas sociais pode ser fatal a longo prazo.

ii) Abordagem Sensibilidade Social: Segundo Montana; Charnov (1998) e Donnelly; Gibson; Ivancevich (2000) caracteriza-se por comportamentos socialmente responsáveis mais antecipadores e preventivos do que reactivos e reparadores. A expressão sensibilidade social tornou-se largamente utilizada para referir actos que vão para além da mera obrigação social e da reação social. Uma empresa socialmente sensível procura formas de resolver seus problemas sociais, ou seja, correspondente a uma empresa fortemente empenhada numa abordagem pró-activa da responsabilidade social. Problemas futuros são previstos, e acções são tomadas para evitar o aparecimento do problema ou minimizar seus reflexos. Para o Ethos (2003), a perspectiva da responsabilidade social é a do significado mais alto de uma responsabilidade social, é colocar os gestores e suas organizações numa posição de responsabilidade bem longe da tradicional perspectiva da mera preocupação com meios e fins económicos, abordando uma ética empresarial mais além desta já existente.

Neste caso, a empresa poderá optar por um posicionamento social em qualquer um dos pontos, mostrados, desde que esteja dentro dos seus limites éticos legais, para que ela possa assumir a sua responsabilidade.

Ser socialmente responsável implica aceitar a obrigação social como mecanismo capaz de amenizar a desigualdade social existente na comunidade onde ela possa exercer sua influência sócio-política e económica, seja através de seus produtos, ou oferta de trabalho, ou o incentivo em projectos sociais.

Portanto, ser socialmente reactivo também implica a aceitação da obrigação social por parte da empresa, de igual modo, ser socialmente sensível requer ambos os comportamentos, o da obrigação social e o da reação social, num certo sentido. Os três significados referem-se a vários pontos de partida de expectativas e desempenho económico normais nas organizações tendo o conhecimento da natureza do objecto a ser implementado na acção social, requer uma análise do que realmente deve ser empregado para melhorar o bem-estar social como um todo.

O contexto social em que as decisões e acções empresariais ocorrem é dinâmico e complexo, diante disto, a responsabilidade social empresarial pode ser dividida em quatro tópicos (económica, legal, ético e discricionária), conforme já foi explicado na pirâmide, e por sua vez, as acções de cada empresa em relação à demanda social poder ser representado nos três níveis de abordagem de responsabilidade social (obrigação social, reação social e sensibilidade social), com estas actividades realizadas as empresas que estão inseridas neste modelo produtivo vem em busca da auto-sustentação ao longo de sua trajectória histórica mostrando seu alto eficiência social.

2.5 O papel sócio-político das empresas e seu relacionamento com os parceiros

Conforme Karkotli & Aragão, (2004) a concepção tradicionalista das empresas da maximização dos lucros e da minimização dos custos, como instituição apenas económica, tem hoje em sua responsabilidade os aspectos sociais e políticos na forma de gerir as empresas. As mudanças no campo social e empresarial, faz com que a gestão empresarial não tenha como referência apenas os interesses dos seus sócios e acionistas, revelando outros interesses que nesta exercem nova influência, neste novo contexto empresarial.

A RS de uma empresa deve também considerar as relações e práticas existentes entre as chamadas, partes interessadas ligadas a organização *Stakeholders*² e o ambiente ao qual pertence.

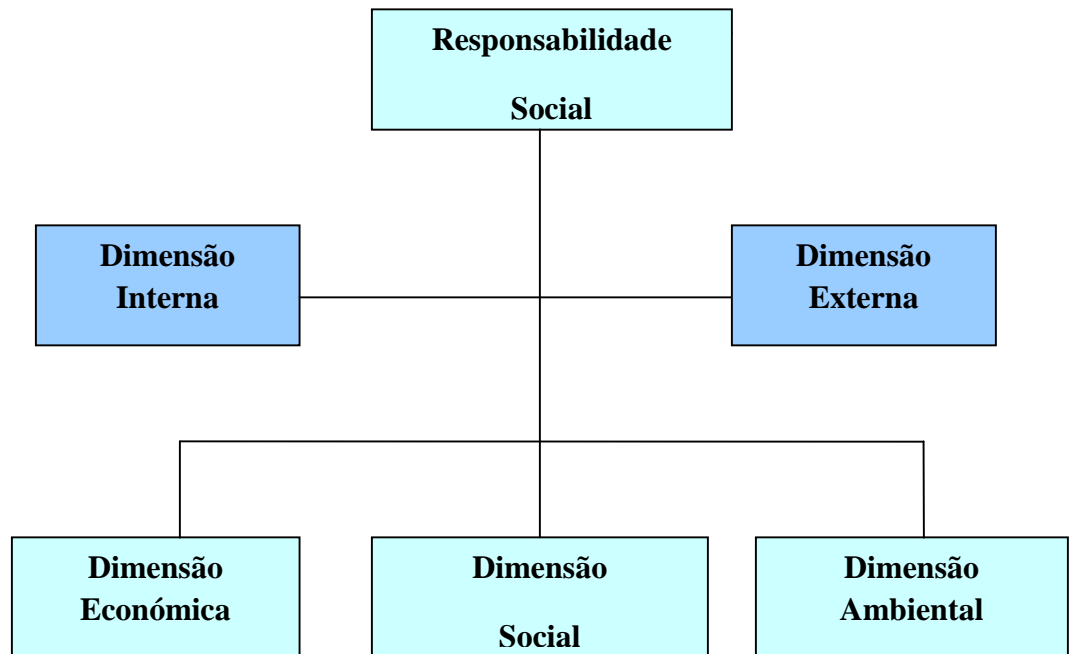
Segundo, Guedes (2003), uma empresa exerce plenamente sua RS empresarial quando possui uma gestão: eficaz de responsabilidade social tanto com relação ao seu público interno (beneficiários interno) quanto ao externo (beneficiários externo), para ele a responsabilidade

² Stakeholders são constituídos além de pelos próprios stockholders, por funcionários, fornecedores, clientes, consumidores, investidores, comunidades, governos entre outros agentes que directa ou indirectamente afectam a empresa ou são por ela afectados.

social interna, focaliza o público interno da empresa tais como seus empregados e seus dependentes, ou seja, os beneficiários internos da empresa, sem os quais as organizações não poderiam sobreviver. Por outro lado, a responsabilidade social empresarial externa procura actuar na sociedade na qual a empresa está inserida com todos os seus públicos ou beneficiários externo (fornecedores, clientes actuais, potenciais clientes, opinião pública, governo, sociedade e outros), e, conseqüentemente, a empresa obtém maior visibilidade e admiração diante de públicos relevantes para sua actuação.

Segundo Guedes (2003), as relações construídas com os públicos internos e externo, colocam uma abertura de opinião que prolifera uma múltipla visão e opiniões que são pontos indispensável no processo de mudança, de forma a satisfazer suas necessidades e seus interesses, numa cidadania empresarial. A figura a seguir apresenta o modelo de responsabilidade social na sua dimensão prática.

Fig. 3 – Responsabilidade Social dimensões e Prática



Fonte: Daft ;1999

Segundo Neto; Froes (2000), Na sua dimensão externa a responsabilidade social das empresas materializa-se na rede de relações com as comunidades locais, com os clientes e fornecedores, com os acionistas e investidores, na observância dos direitos humanos consagrados universalmente, bem como, na gestão global do meio ambiente.

Neto; Froes (2000) sustentam que na sua dimensão externa, a responsabilidade social das empresas traduz-se, em primeira instância, na adequada integração na comunidade onde estão inseridas e com a qual estabelecem um conjunto de relações biunívocas, fornecendo oportunidades de emprego, e beneficiando da existência de uma comunidade próspera e estável. Sendo o envolvimento das empresas com a comunidade em que se inserem um activo que estas devem capitalizar, beneficiando, nomeadamente, em termos do reforço da sua imagem, os investimentos a realizar terão de ter um carácter estratégico, sujeitos a um adequado planeamento e executados em estreita cooperação com os diferentes agentes e organizações locais.

Segundo Neto; Froes (2000) o mercado em geral, e as políticas empresariais dirigidas a clientes, fornecedores, parceiros comerciais, investidores ou accionistas, merecem, ainda, uma particular referência. Os aspectos mais relevantes relativos aos clientes prendem-se com a adopção de políticas que se centrem na sua conservação através da construção de relações duradouras baseadas na compreensão das suas expectativas e necessidades e na sua satisfação, disponibilizando bens e serviços que correspondam aos mais elevados padrões de qualidade, segurança e fiabilidade. No domínio da relação com os fornecedores e parceiros comerciais, a responsabilidade social pressupõe a utilização de critérios de selecção que vão para além da análise económica de propostas concorrenciais, sendo, por exemplo, as condições de trabalho, bem como, as questões relativas ao respeito pelos direitos humanos, aspectos a considerar.

Em particular, no relacionalmente comercial entre empresas de diferentes dimensões, aspectos como a dependência económica e financeira das pequenas empresas face às de grande dimensão devem ser objecto de uma cuidada política social. Os investidores e accionistas são parte interessada, não só porque a corporização de políticas socialmente responsáveis é susceptível de aumentar o valor de mercado das empresas, mas também porque muitos investidores vêem – crescentemente - a responsabilidade social como um instrumento de selecção de investimento

Para Neto; Froes (2000) na sua dimensão interna, as práticas socialmente responsáveis relacionam-se com a gestão dos recursos humanos, a saúde e segurança no trabalho, a adaptação

à mudança e a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. Os esforços no sentido da materialização de práticas socialmente responsáveis dirigem-se, em primeira instância, aos principais agentes internos da empresa - os trabalhadores – que corporizam toda a actividade empresarial, e asseguram o relacionamento com o meio exterior. É possível identificar um conjunto de políticas de gestão de recursos humanos, potenciadoras do bem-estar e, conseqüentemente, do reforço da competitividade da empresa e do desenvolvimento social. Estas políticas advogam: i) a existência de práticas de recrutamento responsáveis, não discriminatórias e atentas à igualdade de oportunidades e à diversidade; ii) a inclusão de efectivos planos de formação e aprendizagem contínua ao longo da vida; iii) a criação de condições que permitam um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a dimensão extra profissional de cada colaborador e, ainda; iv) a preocupação quanto à segurança dos postos de trabalho ou, pelo menos, quanto à manutenção de altos níveis de empregabilidade.

De acordo com Neto; Froes (2000) a gestão dos recursos, encontra-se profundamente ligada às políticas relativas à saúde e segurança no trabalho. Tradicionalmente, esta questão tem sido resolvida através de medidas de natureza legal; e, não obstante o crescente recurso à externalização de serviços, através de contratos de outsourcing ou de outra natureza, as empresas socialmente responsáveis devem criar adequadas condições de ampliação aos seus fornecedores da aplicação dos critérios e requisitos impostos internamente nesta matéria, constituindo, assim, as condições de saúde e de segurança um indicador a ser avaliado na aquisição de bens e serviços. Este comportamento acelera de uma forma evidente uma mais alargada atitude de responsabilidade, associando as empresas suas motoras a uma dinâmica de liderança, sofisticação e qualidade.

No contexto, ainda, da dimensão interna, as políticas relativas ao impacto ambiental e aos recursos naturais foram as mais rapidamente adoptadas, com as empresas a concluírem facilmente que uma exploração menos intensiva dos recursos naturais era susceptível de aumentar os resultados, particularmente quando inserida num plano de acção valorizadora de processos de comunicação eficientes e de construção de uma imagem externa fortemente associada aos valores que se pretende ver defendidos. Estas políticas denominadas de *win-win* – úteis para as empresas e para o ambiente – englobam sistemas de gestão ambiental formais e informais, *ecodesign* e técnicas e tecnologias de produção mais limpas.

Para Guedes (2003) a cidadania empresarial é tida como: o valor para todos, de forma a assegurar a sustentabilidade a longo prazo dos negócios, por estarem sincronizados com as novas dinâmicas que afectam a sociedade e o mundo empresarial.

De acordo com Leipziger et al (1998) a cidadania compreende as preocupações da comunidade de negócios em relação ao tratamento que os governos dão aos investidores estrangeiros – tratamento justo e equitativo com as empresas nacionais, protecção e garantias para os seus investimentos; enquanto que as obrigações, compreendem a RS na extensão do contexto internacional, mas com uma complexidade maior, pois as empresas operam em diferentes sociedades com norma, valores e expectativas diferentes.

Pra Leipziger at al (1998), a cidadania Corporativa como a cidadania individual, tem como idéia a dimensão prática e ética. Inclui as preocupações básicas dos negócios desenvolver a competência empresarial, assegurar o futuro, evitar riscos e proteger a reputação e inclui fazer a coisa certa, refletir as crenças das pessoas de que a organização empresarial deve expressar os anseios da humanidade e ser um lugar onde as pessoas se sintam bem.

Esse movimento da organização na prática da RS segundo Guedes (2003), gera sinergia preciosa com os públicos, fortalecendo o seu desempenho global. Para ele uma empresa cidadã ao adquirir o status quando actua em ambas as dimensões (responsabilidade empresarial interna e externa), atende a todos os interessados conforme mostra o quadro 1, que enfatiza de forma resumida as partes interessadas das informações da empresa para com a sociedade.

Quadro 1 - A empresa e seus parceiros (Stakeholders)

Parceiros (Stakeholders)	Contribuições	Demandas básicas
Acçionistas	Capital	Lucro e dividendos Preservação do património
Empregados	Mão-de-obra Criatividade Idéias Tempo	Remuneração justa. Condições adequadas de trabalho Segurança, saúde e protecção Reconhecimento, realização pessoal

Fornecedores	Mercadorias	Respeito aos contratos Negociação leal Parceria
Clientes	Dinheiro	Segurança e boa qualidade dos serviços Preço acessível Atendimento de necessidades/desejos
Concorrentes	Competição Referencia de mercado	Lealdade na concorrência Propaganda honesta
Governo	Suporte institucional, Jurídico e político	Obediência às leis Pagamento de impostos
Grupos e Movimentos	Aportes socioculturais Diversos	Protecção ambiental Respeito aos direitos das minorias Respeito aos acordos salariais
Comunidade	Infra-estrutura	Respeito ao interesse comunitário Contribuição para a melhoria da qualidade de vida da comunidade Conservação dos recursos naturais etc.

Fonte: Karkotli & Aragão, (2004).

A partir da idéia de que o capital por si só não produz resultados, Para Karkotli & Aragão (2004), a empresa, não é uma entidade independente, porque sem os recursos da natureza e sem a inteligência e o talento do homem, ela torna-se improdutiva.

O quadro 1 apresenta alguns de seus parceiros, não apenas no que se refere as trocas de informações, mas, em termos do que oferecem e o que se espera receber, para assim cumprir o ciclo de suas actividades económicas e sociais. E a partir disso é possível observar o que cada um deles representa para a empresa e para a sociedade.

Analisando o Quadro 2 onde estão reunidos os principais parceiros das empresas percebe-se que cada um tem sua importância, como instrumento de referência para efeito de averiguação e análise de uma gestão empresarial com responsabilidade.

Quadro 2 -demonstração da gestão empresarial e seus parceiros

ACÇIONISTA	A gestão tem, perante os acçionistas, a responsabilidade de utilizar os recursos do negócio comprometendo-se com actividades desenvolvidas para aumentar os seus lucros, dentro das restrições legais impostas pela sociedade, além de revelar, totalmente e com exactidão, a utilização dos recursos da empresa e os resultados dessa utilização.
EMPREGADOS	A gestão pode limitar-se a assumir o mínimo de responsabilidade para com os empregados, respeitando apenas as obrigações legais reactivas á relação empregado/empregador. As leis abordam questões reactivas a condições físicas de trabalho, particularmente as questões de segurança e saúde no trabalho, fixação de salários e tempos de trabalho, sindicatos e sindicalização, e outras análogas. Ou seja, o objectivo das leis é induzir a gestão a criar locais de trabalho seguros e produtivos, nos quais os direitos civis básicos dos empregados não sejam posto em causa.
FORNECEDORES	A selecção dos fornecedores já não deve processar-se exclusivamente mediante apresentação de propostas competitivas. Além do respeito aos contratos, as relações com parceiros comerciais ou de empresas comuns e franqueados são igualmente importantes. A longo prazo, a consolidação dessas relações poderá resultar em expectativas, preços e termos de contratos equitativos, a par de uma entrega confiável e de qualidade.
CLIENTES	A questão da responsabilidade social perante os clientes está relativamente bem definida num aspecto, como por exemplo, nas leis específicas que definem a segurança do produto, e mantém-se bastante fluida noutro, como; nas expectativas gerais quanto á relação qualidade e preço.
COMUNIDADE	Assim como a comunidade na qual as empresas estão inseridas oferece recursos para as empresas, como os empregados, parceiros e fornecedores, que tornam possível a execução das actividades corporativas, o investimento na comunidade, por meio da participação em projectos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONGs, além de uma restrição, é uma maneira de melhorar o desenvolvimento interno e externo.
GOVERNO E SOCIEDADE	A empresa deve relacionar-se de forma ética e responsável com os poderes públicos, cumprindo as leis e mantendo interações dinâmicas com seus representantes, visando á constante melhoria das condições sociais e políticas do país. O comportamento ético pressupõe que as relações entre a empresa e governo seja transparentes para a sociedade, acçionistas, empregados, clientes, fornecedores e distribuidores. Cabe á empresa manter uma actuação política coerente com seus princípios éticos, que evidencie seu alinhamento com os interesses da sociedade.

CONCORRENTES	Para ser considerada socialmente responsável no aspecto da concorrência, a empresa deve evitar práticas monopolistas e oligopolistas, <i>dumpings</i> e formação de trustes e cartéis, buscando sempre fortalecer a livre concorrência de mercado.
GRUPOS E MOVIMENTOS	A gestão têm que respeitar os grupos e movimentos sociais, por terem em sua trajetória uma forte influência junto a sociedade. Com o passar do tempo, com a evolução da humanidade, os grupos formados por diversos intelectuais desencadearam vários movimentos sociais que tiveram importante papel na conquista dos direitos humanos universais, ambientais, jornada de trabalho justa, respeito ao trabalhador, e tantos outros, mas, o mais importante dentre eles foram as lutas entre sindicatos e empregadores que marca o início das mudanças comportamentais e de conceitos entre estado, entidades, empregados e a comunidade.

Fonte: Ethos (2003).

Diante de todo o contexto teórico abordado, é possível observar que existe uma vasta opinião sobre a temática. Este facto é demonstrado pelas diversas opiniões que evidenciam a preocupação com os aspectos fundamentais da necessidade de que as organizações encontrem uma actuação considerada como responsável.

2.5.1 Teoria dos Stakeholders

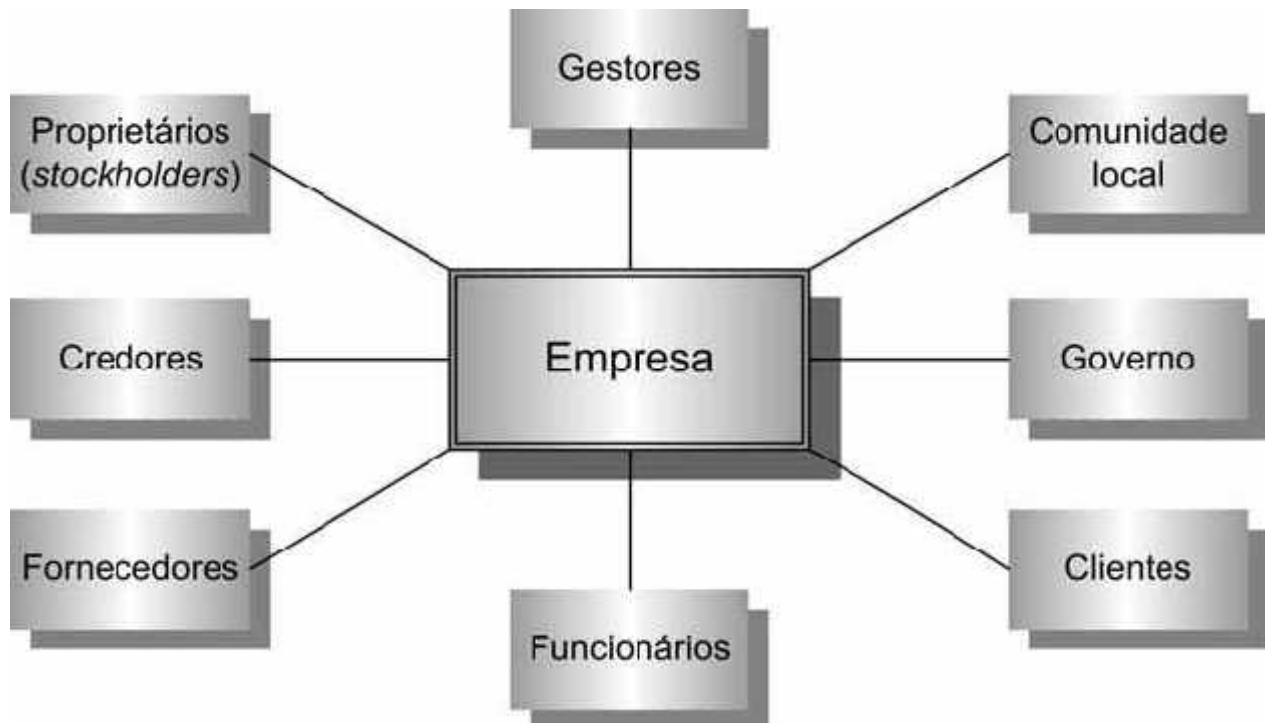
A abordagem do *stakeholder* procura definir a RS no sentido mais amplo em relação aos grupos de interesses que afectam ou são afectados pela actuação das empresas. A teoria de *stakeholder* incorpora a noção de que as organizações têm uma obrigação com os grupos constituintes na sociedade além dos acionistas e funcionários. (freeman, 2000)

Segundo Zadek (2003) a questão social e política da empresa no âmbito empresarial através do comprometimento e do trabalho empresarial com todos os stakeholders se direcciona rumo a um estágio mais avançado de RSE ligando todas as partes interessadas de uma empresa, às causas e aos efeitos do desenvolvimento social mais justo.

Para Carroll (1992) o conceito de *stakeholder* atenta ao facto de que a actividade empresarial não será somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras. A empresa é uma organização na qual e pela qual muitos indivíduos e grupos empreendem esforços para atingir seus fins.

Segundo Freeman (2000) a Figura 3, mostra as novas exigências para a manutenção da competitividade das empresas, que vêm trazendo para a gestão implicações de cunho mais amplo e sistemático, mudando as oportunidades de negócios oferecidas pelas actuais condições económicas, de forma a gerar uma forte demanda a um novo contracto social global.

Fig.4 - Modelo de *stakeholders* das organizações



Fonte: Freeman, 2000.

Segundo o modelo acima apresentado na abordagem de Freeman (2000) os proprietários têm uma porção (*stake*) financeira da organização, na forma de acções, e esperam algum tipo de retorno por essa porção. O tipo de proprietário, nesse caso, pode variar amplamente daquele de uma empresa familiar, na qual pode ser o próprio gestor e funcionário, ao acçionista de uma

grande corporação com milhares de acionistas, todos eles tendo uma determinada porção do capital da organização.

Os funcionários têm os seus empregos e, em grande medida, sua vida pessoal dependentes da organização. Em troca de seu trabalho, esperam da organização salários, segurança, benefícios, entre outros retornos.

Os fornecedores, considerados como *stakeholders*, são vitais para o sucesso da organização, pois o suprimento de matérias-primas determinará a qualidade e o preço final dos produtos. Por outro lado, a organização é cliente de seu fornecedor, e também um *stakeholder* dele.

Os consumidores trocam recursos com a organização, recebendo seus produtos e/ou serviços e fornecendo o recurso monetário vital para a sobrevivência da empresa.

A comunidade local garante à organização o direito de construir suas instalações, plantas industriais, escritórios, recebendo em troca os benefícios de taxas e contribuições. Além disso, a organização deve cuidar para atenuar ou não gerar as externalidades negativas causadas à comunidade local, por exemplo, em aspectos ambientais, como a poluição do ar e da água.

Freeman (2000) vai além de destacar a importância de os gestores (*agentes*) actuarem no sentido de maximizar o valor para todos os seus *stakeholders* (*principais*), e propõe um modelo normativo em que os gestores teriam obrigações fiduciárias, não apenas para com os *stockholders*³, mas também para com os demais *stakeholders*.

Nesta perspectiva, a actividade dos negócios deveria incorporar benefícios sociais juntamente com os ganhos económicos que a empresa busca. Entretanto, ignora-se, em certos casos, a realidade institucional que cerca a actuação das organizações.

2.5.2 Visão institucional

Embora o comportamento ético e socialmente responsável das empresas tenha várias naturezas, as divergências das visões apresentadas são enfatizadas em função do ambiente institucional em que a actividade de negócios ocorre.

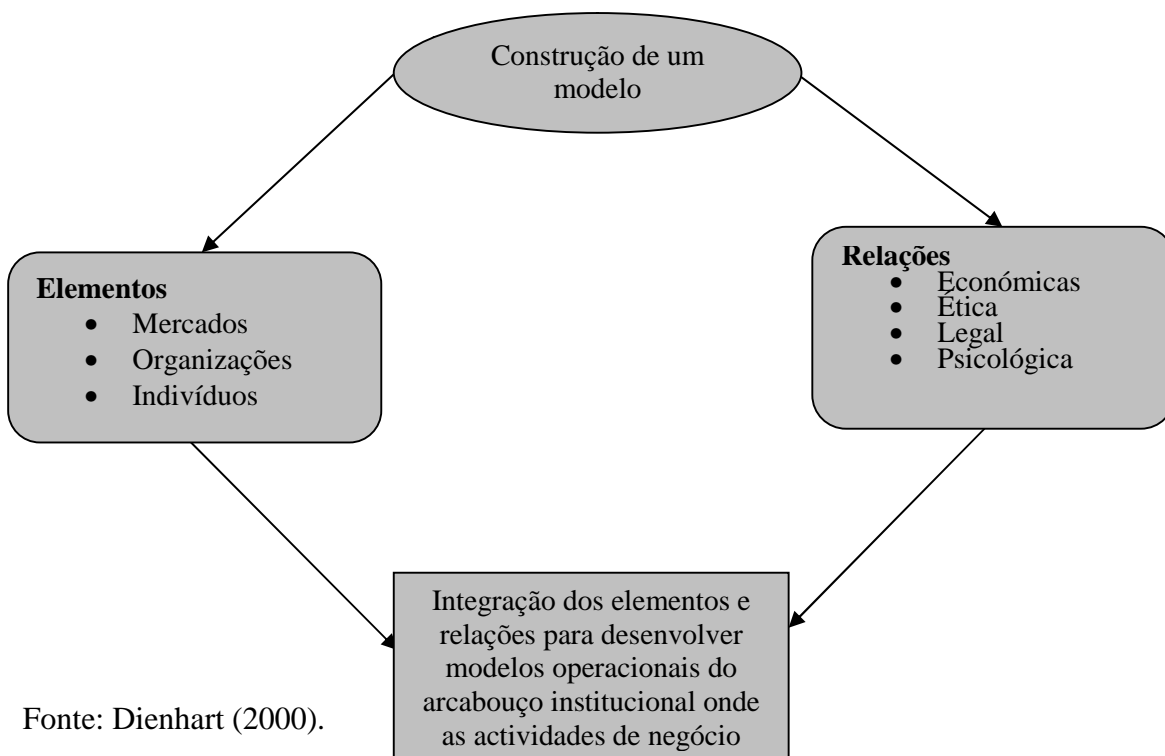
³ Stockholders são formados por sócios e acionistas, maioritários e minoritários, detentores dos direitos sobre os lucros do empreendimento

Para North (1990) as instituições são definidas como sendo os limites que as sociedades se impõem para estruturar as relações políticas, económicas e sociais. Assim, as instituições podem ser tanto formais (constituições, leis, direitos de propriedade) como informais (crenças, tradições, códigos de condutas e costumes).

Continuando com a sua dissertação, North procura estabelecer uma relação entre instituições e organizações dizendo que: as instituições constituem as "*regras do jogo*" e as organizações são os *jogadores*. Com base nessa abordagem, as limitações que são impostas pelo contexto institucional ajudam a definir o conjunto de oportunidades e, como consequência, os tipos de organizações que serão criadas e sua forma de conduta. As organizações existentes em um determinado mercado e a forma como interagem são influenciadas pelo ambiente institucional. Neste contexto, as mudanças neste ambiente podem levar a mudança na forma de conduta das organizações, e ao surgimento de outras.

Dienhart (2000) propõe um esquema para a estruturação de um modelo que permita um melhor entendimento da complexa inter-relação entre os aspectos psicológicos, éticos, económicos e legais que compõem o ambiente institucional onde se desenvolvem as actividades de negócios.

Fig.5. Construção de modelo: O ambiente institucional e a actividade de negócios



Fonte: Dienhart (2000).

Na óptica de Dienhart (2000) para se entender a inter-relação entre o ambiente institucional e a actividade de negócios, considerando-se a racionalidade limitada dos agentes, é necessária a estruturação de um modelo que integre os elementos que interagem no ambiente institucional (mercado, organizações e indivíduos) e as relações existentes nas dimensões económica, ética, legal e psicológica. O contexto institucional, em última análise, é que balizará em cada situação a natureza, o grau e o tipo de conduta socialmente responsável que a empresa deverá manifestar, mantendo a sua função básica de criação de valor/aumento da riqueza para os seus acçionistas.

O ambiente institucional (formal e informal) define um conjunto de direitos de propriedade sobre activos de valor, o que por sua vez definirá acções estratégicas das corporações. Um exemplo é a lei norte-americana de responsabilidade civil, que prevê multas para empresas cujas actividades afectem o bem-estar da sociedade, o que leva as empresas a acções focalizadas de estabelecimento de normas e códigos de ética internos. (Dienhart, 2000)

Neste contexto, o ponto central da discórdia existente entre a visão dos *stockholders* e *stakeholders*, passa a ser relativo. Pois, dependendo do contexto institucional onde a actividade de negócios se desenvolve, o comportamento ético pode ser basicamente o cumprimento de responsabilidades legais. Em outros contextos, a acção social deve ter um escopo mais amplo, incorporando, por exemplo, acções filantrópicas em uma determinada comunidade, quando normas informais previrem sanções aos agentes. (Filho, 2006)

2.6 Formas de actuações sociais das empresas junto à sociedade

Segundo Tenório (2004), com a crescente consciencialização da sociedade dos aspectos sociais, cresce o interesse empresarial em desenvolver actividades sociais. É devido ao reconhecimento da importância desse aspecto para os negócios, que cada vez mais as empresas procuram novas formas de agregar valor social às suas actividades.

Segundo Aragão, (2004) a responsabilidade social corporativa (RSC) esta ligada às estratégias e práticas voltadas e identificadas com o engajamento da organização através de acções no âmbito da caridade ou investimentos em projectos sociais, com múltiplos aspectos, entre os quais destacam-se os seguintes: i) gerar valor para seus agentes internos – proprietários, investidores e colaboradores – para que, em primeiro lugar, se justifiquem os recursos

financeiros, humanos e materiais pelo empreendimento; ii) gerar valor para a sociedade - governos, consumidores e o mercado como um todo - disponibilizando bens ou serviços adequados seguros e de algum significado para melhorar a vida das pessoas; iii) prestar informações credíveis; promover comunicação eficaz e transparentes para com colaboradores e agentes externos; colectar os impostos; racionalizar, ao máximo, a utilidade de recursos naturais e adoptar medidas de protecção e preservação do meio ambiente; iv) incentivar a participação de dirigentes e colaboradores, enquanto cidadãos, na solução de problemas da comunidade; formar parcerias com outros organismos, de governos e da sociedade civil, para identificar deficiências e promover o desenvolvimento da comunidade onde está instalada; transacionar de forma ética em toda a cadeia de relacionamento e outras partes interessadas como fornecedores, colaboradores, clientes, entidades associativas e representativas, governo, entre outros.

A gestão de uma organização que se determina pela adopção das práticas de RS, caminha mais rapidamente para alcançar uma verdadeira cidadania empresarial, em que direitos e obrigações encontram-se implícitos no ordenamento do próprio mercado e da sociedade como um todo. (Aragão, 2004)

2.6.1. Filantropia empresarial

Segundo Tenório (2004) filantropia empresarial significa amor ao homem ou à humanidade, pressupondo uma acção altruísta e desprendida. É também relacionado à caridade, uma virtude cristã, este autor afirma que acção filantrópica empresarial pode ser caracterizada como uma acção social de natureza assistencialista, caridosa e predominantemente temporária, que passa a ser realizada à comunidade ou as instituições sociais.

Conforme Martins (2004).os termos filantropia empresarial e solidariamente corporativa parecem remeter à mesma ideia. Tanto o termo filantropia – de cunho mais religioso – quanto o termo solidariedade traduzem-se numa mesma coisa: a ideia de que a qualidade de vida da sociedade depende do grau em que cada um de seus integrantes genuinamente se preocupa com o bem-estar de seu próximo. No entanto, a filantropia seria a acção ou a atitude daqueles que são solidários, expressando-se sob a forma de doação ou caridade. O termo solidariedade, mais do que caridade ou doação, possui em seu seio a ideia de reciprocidade de uns para com outros, em direitos e obrigações.

Borger (2001) afirma que a filantropia tem uma conotação assistencialista e paternalista. É a acção continuada de doar dinheiro ou outros bens a favor de instituições ou pessoas que desenvolvam actividades de grande mérito social.

Para Tenório (2004), é importante destacar que a filantropia não garante que as empresas, ao praticarem o acto filantrópico, estejam respeitando o meio ambiente, desenvolvendo a cidadania ou respeitando os direitos de seus empregados.

Azambuja (2004) diz que a filantropia não pode nem deve eximir a empresa de suas responsabilidades. Por mais louvável que seja uma empresa construir uma creche ou um posto de saúde na sua comunidade, a sua generosidade em nada adiantaria se, ao mesmo tempo, estiver poluindo o único rio local utilizando matéria-prima produzida em fábricas irregulares, que empregam trabalho infantil em condições insalubres ou perigosas.

Comparando a filantropia com a RS, Neto; Froes (2001) afirmam que a filantropia é uma simples doação, fruto da maior sensibilidade e consciência social do empresário, enquanto que a RS é uma acção transformadora entendida como uma nova forma de inserção social e uma intervenção directa em busca da solução de problemas sociais. Resumindo estes autores dizem que a RS é uma acção estratégica da empresa que busca retorno económico social, institucional, tributário-fiscal. A filantropia não busca retorno algum, apenas o conforto pessoal e moral de quem a pratica.

De forma resumida o quadro a seguir apresenta as diferenças entre filantropia e responsabilidade social.

Quadro 3 – As diferenças entre a Filantropia e a Responsabilidade Social

Filatropia	Responsabilidade Social
Acção individual e voluntária	Acção colectiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde da gestão	Demanda gestão
Decisão individual	Decisão consensual

Fonte: Neto; Froes (2001)

2.6.2. Cidadania empresarial

Para Tenório (2004), a cidadania empresarial é muito utilizada para demonstrar o envolvimento da empresa em programas sociais de participação comunitária, por meio do incentivo em programas de trabalho voluntários, da partilha de sua capacidade de gestão, de parcerias com associações ou fundações e o investimento em projectos sociais nas áreas de saúde, educação e meio ambiente.

Segundo Tenório (2004), voluntariado empresarial ou cidadania empresarial trazem uma acção importante para a empresa junto á comunidade, ambos representam uma actuação empresarial.

Conforme Szazi (2004).o voluntariado empresarial pode ser definido como o conjunto de acções levadas á cabo pelas empresas para incentivar os funcionários a engajarem-se em actividades voluntárias na comunidade. Tais acções são variadas e podem consistir em concessão de espaço e recursos da companhia para o desenvolvimento da actividade, dispensa de certo número de horas de trabalho para acções voluntárias e aproximação de funcionários e entidades interessadas em tal colaboração.

Para schommer (2004) a cidadania empresarial é definida como a relação de direitos e deveres entre empresa e seu âmbito de relações e participações activas empresariais na vida de seus cidadãos e comunidades, participando das decisões e acções reactivas ao espaço público em que se inserem.

Flaconer (2005), relaciona bem esta questão da filantropia e da cidadania empresarial, ao afirmar que: Cidadania empresarial é um termo que tem sido utilizado para descrever o papel da responsabilidade social e ambiental das empresas. Não se trata exclusivamente de filantropia, no sentido de caridade desinteressada, mas de investimento estratégico. Na defesa de seu próprio interesse de longo prazo, empresas adoptam a prática de apoiar actividades como projectos de protecção ambiental, promoção social no campo da educação e saúde, dentre outros. O envolvimento de empresas se realiza típicamente através de doações de recursos, da operação directa de programas ou através das relações genericamente denominadas parcerias com as organizações da sociedade civil.

Para Martinelli (2004), a empresa passa por três estágios de evolução do conceito de cidadania empresarial. No estágio inicial, a empresa é vista unicamente como um negócio visando o retorno financeiro imediato, neste estágio a preocupação social é única e se restringe ao

cumprimento das obrigações legais. No segundo estágio, a empresa é vista como uma organização social que aglutina os interesses de vários grupos, ou agentes sociais, é onde começa o conceito de responsabilidade social corporativa. No último estágio, a empresa opera sob uma concepção estratégica e um compromisso ético o que a torna uma empresa cidadã.

Enquanto Neto e Fróes (2004), afirmam que o conceito de cidadania empresarial é resultado das ações internas e externas de uma responsabilidade social desenvolvida pelas empresas; é o exercício pleno da responsabilidade social. Uma empresa reconhecida como cidadã ganha a confiança, o respeito e a admiração dos consumidores.

2.6.3. Responsabilidade social corporativa

Segundo Tenório (2004) a responsabilidade social corporativa pressupõe um compromisso ético com os diversos agentes sociais participantes da cadeia produtiva, para Tenório a responsabilidade social remete à constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa e à implementação de direitos sociais no âmbito externo.

Neste contexto o autor afirma que a literatura a respeito da responsabilidade social corporativa nos sugere três interpretações distintas. Na primeira interpretação, ele apresenta uma visão mais simplificada, pode significar o cumprimento das obrigações legais e o comprometimento com o desenvolvimento econômico. Sendo esta uma abordagem industrial do conceito.

Em uma segunda abordagem sugere o uso da expressão, designar o envolvimento da empresa em atividades comunitárias, neste ponto ocorrem algumas divergências entre os autores, pois o melhor significado para essa expressão seria cidadania empresarial.

Finalmente numa última abordagem entende-se por responsabilidade social corporativa uma série de compromissos da empresa com a sua cadeia produtiva: clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, meio ambiente e sociedade.

Segundo Tenório (2004), a responsabilidade social corporativa surge com a mudança de valores propostos pela sociedade pós-industrial, a valorização do ser humano, o respeito ao meio ambiente, a busca de uma sociedade mais justa e uma organização empresarial de múltiplos objetivos. Os novos valores pós-industrial são também evidentes na crescente insistência pública de que as empresas se preocupem com o desempenho social e não apenas com o econômico. Dessa forma, a sobrevivência empresarial num ambiente competitivo passou a depender de como

a estratégia de negócio lida com essas variáveis, de maneira a se obter eficiência e lucratividade com a preservação da imagem e da reputação das empresas no mercado de trabalho e na sociedade.

2.6.4. Marketing social

Segundo Armstrong (2004) tradicionalmente, o marketing significa administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem.

Para Armstrong (2004) marketing é o desempenho das actividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É o processo de planeamento e execução da criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e/ou serviços, com vista a criar intercâmbios que irão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações.

Conforme Tenório (2004) essas perspectivas não abordam o tema da responsabilidade social ou fazem de forma simplificada ao ampliar a definição do conceito de satisfação das necessidades dos indivíduos e/ou consumidores. O uso de recursos naturais não – renováveis, a produção de produtos que contribuem para o aumento da degradação ambiental e a poluição, causada pelas embalagens de alguns produtos estão sendo questionadas pelos consumidores e pelo governo, obrigando as empresas a tomarem decisões visando minimizar esses aspectos negativos.

Wilkie; Moore (2004), discutem que a abordagem do marketing deve ter perante a estratégia de negócio da empresa para conciliar os objectivos dos *stakeholders* com os objectivos da empresa, tais como; os limites da influência persuasiva da propaganda e das vendas. As empresas devem forçar as políticas e os níveis de controlos diários dessa acções, tais como os problemas específicos que podem surgir com certos produtos no mercado.

Segundo Tenório (2004) o marketing é importante para formalizar esta crescente importância da questão social nas empresas, pela dimensão que a actividade de relações públicas vem assumindo nas companhias com a presença de uma voz influente a todos os stakeholders, reunindo um conjunto de ferramentas de comunicação, para criar uma imagem empresarial positiva no público em geral, e entre os agentes de mercados.

Para Kotler; Roberto (1992), o MS é uma estratégia de mudança de comportamento, combinando os melhores elementos das abordagens tradicionais de mudança social num esquema

integrado de planeamento e acção aproveitando os avanços na tecnologia das comunicações e na própria capacidade de marketing.

De acordo com Pringle; Thompson (2000) o Marketing social é um dos desenvolvimentos mais promissores, cuja efectiva aplicação se espera que venha a aumentar a eficácia dos agentes sociais de mudança, no sentido de proporcionarem as transformações sociais desejadas.

Para Karkoti (2000) o MS é uma ferramenta democrática e eficiente, que aplica os princípios e instrumentos do Marketing de modo a criar e outorgar um maior valor à proposta social. O MS redescobre o consumidor por meio do diálogo interactivo, o que gera condições para que se construa o processo de reflexão, participação e mudança social. Os resultados são mensuráveis pelos seus efeitos e avaliados por sua efectividade.

Segundo Rico (2000).ao colocar a RS e o MS frente a frente não é fácil identificar as semelhanças entre os dois. Ambos trabalham com acções sociais, procurando o benefício da comunidade em que a empresa está inserida. No entanto enquanto o MS deixa mais visível o seu objectivo de alavancar os negócios da empresa através da divulgação de uma imagem positiva perante a opinião do público, a RS toma outro caminho: tendo em vista o que a empresa consome em benefício próprio

2.6.5. A Ética e a Responsabilidade Social

A ética empresarial, trata especificamente da relação das empresas públicas, privadas ou mistas (comportamento interativo), com todos os demais segmentos que estão no seu campo de acção: colaboradores, clientes, público, concorrentes, comunidade, e outros. A ética empresarial é norteadada por princípios jurídicos, de natureza legal, e por princípios de boa convivência, de natureza social, em conformidade com os valores da organização, que dizem respeito à responsabilidade individual de seus integrantes e aos valores sociais que dizem respeito à cultura social em que a empresa está inserida. (Martins, 2001)

Os aspectos éticos na avaliação da responsabilidade social da empresa, referem-se, entre outros, às dimensões éticas na condução dos negócios, às questões morais que resultam da relação trabalho/empresa e ao acordo explícito entre os objectivos e metas da empresa com o cumprimento dos códigos de ética dos profissionais que dela fazem parte.(Martins, 2001)

A ética e a responsabilidade social dizem respeito a uma forma de gestão que exige das empresas uma co-responsabilidade pelo desenvolvimento social. A empresa ética e socialmente

responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas actividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.(Santos, 2006)

A Ética é um princípio ou capacidade de distinguir o bem e o mal, é um factor importante na garantia da competitividade das empresas. (Fernando, 2007)

De acordo com Silva (2001) a ética é um conjunto de valores e regras que definem a conduta como certa ou errada. Reflecte costumes e moral estabelecidos nas relações humanas fundamentais que podem variar entre países. O comportamento ideal é definido por meio de um código de ética⁴ que faz parte do sistema de valores que orientam o comportamento das pessoas, dos grupos e das organizações e seus administradores. Portanto, a ética estabelece a conduta apropriada e as formas de promovê-la, segundo as concepções vigentes na sociedade como um todo ou em grupos sociais específicos.

Com relação à RS, a ética trata essencialmente das relações entre as pessoas. É uma questão de qualidade das relações humanas, indicador do estágio de desenvolvimento social. (Silva, 2001)

Segundo Pride e Ferrel (1997) a Ética relaciona-se com o fazer a coisa certa para indivíduos e determinados grupos, enquanto que a RS relaciona-se com o alcance do equilíbrio de interesses de todos os envolvidos com a empresa. Com a Ética descobre-se a aplicação das normas e valores compartilhados pela sociedade no âmbito da empresa ou organização, especificamente, no processo de tomada de decisão a fim de aumentar a qualidade e, conseqüentemente, a sua sustentabilidade.

2.7 A Responsabilidade Social das Empresas e o Desempenho Organizacional

O desempenho social das empresas tem sido, nas últimas décadas, uma das dimensões da actuação das empresas a que os gestores cada vez mais prestam atenção. É do consenso geral que as empresas devem assumir comportamentos socialmente responsáveis, tendo-se presente, que o fim último que legitima e sustenta a sua existência é a criação de riqueza para os investidores. (AECA, 2004).

⁴ Código de ética – são conjuntos particulares de normas de conduta.

Segundo Gonçalves (1979) a empresa tem duas realidades, uma económica e outra humana e social, devendo ambas funcionar simultaneamente porque mais do que pelos stocks acumulados ou pelos lucros contabilizados, ela vale pelas pessoas que a integram.

De acordo com Silva (2001) as empresas em geral, nomeadamente as multinacionais⁵, exercem por um lado, uma grande influência, tanto positiva quanto negativa, sobre as condições de vida das sociedades, dado às suas formas de poder ou às suas influências nas esferas políticas, económicas e sociais e por outro lado, sofrem consequências das pressões da sociedade, numa reação de mesma direção, em intensidade inferior na maioria das ocorrências, dada a dissipação energética ocorrida por falta de coesão, espírito de corpo e não compartilhamento de valores pelos cidadãos dos variados extractos sociais.

Para Silva (2001) a expectativa dos clientes ou consumidores é de que as empresas adotem os problemas da comunidade e os vinculem aos seus produtos e à condução dos negócios empresariais, mesmo que seja numa óptica local. Os cidadãos/consumidores não esperam que empresas locais assumam problemas globais, mas têm expectativas crescentes de que as multinacionais ou transnacionais⁶ estejam atentas e assumam essa parte globalizada da questão e problemática ecoambiental.

Um dos maiores desafios da gestão empresarial entendidas pelo Silva (2001) residem na necessidade de conduzir as actividades da organização de um modo ético, ao mesmo tempo em que se está voltada para a eficácia dos resultados e na busca de altos níveis de desempenho económico e financeiro.

Para Silva (2001) a vantagem competitiva é realizada através da antecipação dos factos, pois as empresas incorporam nos seus processos de produção normas ainda não regulamentadas, obtendo assim experiências, mecanismos de gestão, produtos e serviços de uma qualidade diferenciada. E quando a norma se converte em lei, as empresas que já trabalhavam antes com essa política, ficam à frente dos seus concorrentes.

⁵ Multinacionais – são empresas que podem estar baseadas em um país, mas têm bases em outros países para fins de gestão, fabricação ou distribuição.

⁶ Transnacionais – são empresas que têm sua matriz em um país, mas grande parte de suas operações ocorre em outros países, que não de origem.

Fig. 6 – Continuum de comprometimento para com as Responsabilidades Sociais



Fonte: Silva (2001).

De acordo com a figura a cima, a estratégia obstrucionista: evita a RS e reflecte principalmente prioridades económicas da organização, combatendo as demandas sociais; enquanto que estratégia defensiva: protege a organização, fazendo o mínimo legalmente requerido para satisfazer as expectativas sociais. A estratégia acomodativa: aceita as RS e tenta satisfazer critérios legais económicos e éticos prevalecentes, fazendo o mínimo èticamente requerido opondo-se da estratégia proactiva: que preenche todos os critérios de desempenho social, incluindo desempenho discricionário, tendo liderança na iniciativa social. Os comportamentos neste nível previnem impactos sociais adversos de actividades económicas das empresas e, algumas vezes, antecipa-se na identificação e na resposta dos aspectos sociais emergentes.

A figura a seguir ilustra as respostas das estratégias do continuum do grau de comprometimento da organização com as responsabilidades sociais. (Silva, 2001).

Fig. 7 – As estratégias das organizações frente às Responsabilidades sociais



Fonte: Silva (2001)

2.7.1. Relação positiva entre o desempenho social e o desempenho económicofinanceiro

As pesquisas efectuadas no domínio da relação existente entre as duas variáveis têm conduzido a resultados contraditórios. Alguns autores defendem que existe uma relação positiva entre o desempenho social e o desempenho económico-financeiro, outros admitem a existência de uma relação negativa e, por último alguns sustentam que a relação é inexistente ou neutra (Aupperle *et al.*, 1985).

Para Orlitsky *et al.* (2003) os gestores aumentam a eficiência das suas organizações quando atendem às exigências externas dos diversos *stakeholders*. Se estes têm um papel importante ou controlam recursos críticos da empresa, esta está disposta a responder às suas exigências/expectativas

De acordo com Ullman (1985) o poder dos *stakeholders* tende a estar positivamente relacionado com o desempenho social. O contrário verifica-se quando o poder dos *stakeholders* é baixo.

Baseados na teoria dos *stakeholders* Waddock & Graves (1997), defendem que existem tensões entre custos explícitos e custos implícitos. Uma empresa que despreza os custos implícitos enveredando, por exemplo, por acções socialmente irresponsáveis incorrerá em custos explícitos mais elevados que resultam em desvantagens competitivas.

A partir deste pressuposto pode-se dizer que existe uma relação positiva entre o desempenho social e o desempenho económico-financeiro das empresas, na medida em que os custos com a responsabilidade social são mínimos quando comparados com os ganhos potenciais, nomeadamente, em relação à moral e produtividade dos trabalhadores, à percepção dos consumidores e ao acesso ao sistema bancário (McGuire *et al.*, 1988; Waddock & Graves, 1997).

McGuire *et al.* (1988) argumentam que, ainda que os custos sociais sejam significativos, estes serão compensados pela redução de outros custos. As empresas socialmente responsáveis respondem às exigências explícitas e implícitas e são vistas, designadamente, pelos actuais e potenciais investidores como empresas com capacidade para gerar melhores retornos dos seus investimentos. Os mesmos autores concluíram que a redução do risco do negócio é uma importante consequência do desempenho socialmente responsável.

2.7.2. Relação negativa entre o desempenho social e o desempenho económico-financeiro

Um dos elementos caracterizadores das empresas em geral é a prossecução do lucro.

De acordo com Friedman (1970), o empreendimento de políticas sociais deve ser levado a cabo apenas se conduzir ao lucro. Esta ideia assenta no pressuposto de que as empresas socialmente responsáveis incorrem em desvantagens competitivas relativamente às suas concorrentes, pois ao suportarem custos sociais vêm assim reduzida a sua rentabilidade e, conseqüentemente, a própria distribuição de ganhos aos accionistas (Waddock & Graves, 1997).

Alouche & Laroche (2005) referem que a existência de uma relação negativa entre o desempenho económico e a RSE pode explicar-se através de duas hipóteses a saber:

Primeiro: a hipótese de troca-segundo a qual, o envolvimento na área da RS resulta num aumento de custos, na medida em que conduz ao desvio de fundos e outros recursos, o que leva à perda de vantagem competitiva relativamente às empresas menos socialmente responsáveis.

Segundo: a hipótese do oportunismo da gestão- estabelece que, quando o resultado contabilístico de uma empresa é favorável, os gestores tendem a aumentar os seus ganhos a curto prazo com a redução dos custos sociais.

De acordo com (Preston & O'Bannon, 1997).as empresas socialmente responsáveis tenderão a alcançar menores desempenhos económico-financeiros segundo estes autores, quando o desempenho económico da empresa é fraco, os gestores tendem a melhorar o desempenho social incorrendo em custos com acções socialmente responsáveis e atribuem os maus resultados aos investimentos feitos nessas mesmas acções

2.7.3. Inexistência de qualquer relação entre o desempenho social e o desempenho económico-financeiro

Uma outra conclusão a que têm chegado diversos estudos é a da não existência de qualquer relação entre as variáveis em análise.

Ullman (1985) concluiu que um número indefinido de variáveis afecta o desempenho social e o desempenho económico-financeiro, daí que não seja expectável a existência de qualquer relação.

Aupperle *et al.* (1985) desenvolveram um estudo com o intuito de aferir a relação entre o desempenho social e a rendibilidade das empresas. Concluíram que não era possível estabelecer qualquer relação (positiva ou negativa) entre o desempenho social e o económico-financeiro, sugerindo que as empresas socialmente responsáveis não têm benefícios nem prejuízos com a prossecução destas políticas.

2.8 Desenvolvimento da comunidade

O conceito de desenvolvimento da comunidade é um conceito polissémico, muito estudado nas ciências sociais, que pode ser entendido como uma forma de entender o desenvolvimento local, e centra-se nos distintos processos sociais ligados com a sociologia, a educação e a dinâmica de grupos. Para chegar ao desenvolvimento é preciso a educação e a participação activa dos indivíduos aplicado a um território determinado e a um colectivo humano concreto. (González, 1998).

Neste sentido, a forma consensual do conceito de desenvolvimento comunitário passa necessariamente primeiro por definir o que é comunidade.

A comunidade é definida como um grupo humano organizado que vive em um espaço concreto e delimitado, mas não basta falar de um território para entender esta noção, pois a comunidade também está definida pelos seus recursos e pelas interacções sociais desenvolvidas

entre os seus membros. Além mais a comunidade pode ser pensada como um conjunto de necessidades e interesses comuns, ainda que esta não pode ser levado a um extremo e esquecer a heterogeneidade interna. Desde outro ponto de vista a comunidade implica um sentimento de colectividade que define uma identidade. Sublinhar que para entender a comunidade não podemos esquecer que esta é construída e definida através do estabelecimento de limites simbólicos que afirmam o que faz parte dela e o que não. (Fisher; Falconer, 1999)

Para Ware (1986), a comunidade é um agrupamento de pessoas relacionadas entre si, que contam com recursos físicos e outros meios próprios da relação social que estabelecem. Para este, a comunidade está em permanente evolução e o objectivo comum a todos os individuos seria o bem-estar da comunidade e melhoria social.

Do mesmo jeito, o autor olha para a comunidade como um grupo de pessoas que planeam juntas hoje o sucesso do amanhã. É um conceito que abrange comunidades definidas geograficamente assim como comunidades baseadas em interesses comuns, e enfoca o envolvimento dos seus membros como sendo a característica essencial da comunidade.

Olhando para o conceito de desenvolvimento comunitário, de acordo com Mascarenhas (1996) temos que ter em conta os seguintes traços:

i) desenvolvimento Comunitário que implica acções de melhora do bem-estar de um grupo humano. Essas acções melhoram, associam esforços (poderes públicos, líderes locais, técnicos, organizações, etc.) e procuram adesão e participação activa por meio de um processo de consciência activa;

ii) essas acções pretendem uma promoção global da comunidade e pensam em um desenvolvimento equilibrado (que é aquele que integra o económico no social e cultural) para o qual se precisa da colaboração de técnicos de diversas disciplinas e coordenação de meios;

iii) a intenção da melhoria das condições de vida utilizando instituições, estruturas ou actividades existentes, ou também criando estas;

iv) a modalidade de intervenção que defende centra-se em programas educativos informais e adaptados ao meio cultural. O que faz é identificar as necessidades de um colectivo, as suas potencialidades, e articular as soluções apropriadas.

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

A expressão desenvolvimento comunitário entrou na linguagem internacional para designar o conjunto de procedimentos por meio dos quais os habitantes de um país unem os seus esforços aos dos poderes públicos com a finalidade de melhorar a situação económica, social e cultural das colectividades, de associar estas colectividades à vida da nação e de permitir-lhes contribuir sem reserva ao progresso do país. (Marchioni, 1987)

Todos estes procedimentos implicam dois elementos essenciais: os habitantes participam activamente nos esforços empreendidos com vista a melhorar o seu nível de vida e estes esforços são deixados, na medida do possível, à sua própria iniciativa; de favorecer e fazer mais eficazes a iniciativa, aos esforços pessoais e a ajuda mútua, proporcionam-se serviços técnicos e doutro tipo. Os programas, com uma aposta em acção que deve permitir toda uma série de melhoras determinadas, caracterizam-se por estes elementos.

Estes programas concernem geralmente a colectividades locais, porque as pessoas que vivem numa mesma localidade tem os mesmos interesses em comum. Alguns destes interesses são colocados em evidência por meio de grupos técnicos, que têm por função defender interesses mais restritos que não estão ligados essencialmente à localidade.(Marchioni, 1987)

O desenvolvimento comunitário é um processo de acção social, através do qual as pessoas de uma comunidade se auto-organizam para o planeamento de uma acção que resolva os seus problemas e necessidades, comuns e individuais. O desenvolvimento comunitário implica um intenso envolvimento local nas acções de mudança e os objectivos serão mais facilmente alcançados se a comunidade os perceber como uma fonte potencial de benefícios. (Marchioni, 1987)

2.8.1 Relação entre a Responsabilidade Social e Desenvolvimento comunitário

A questão social expressa na forma da pobreza e desigualdade social apresenta alta complexidade e, por isto mesmo, exige tratamento multidisciplinar. Só na América Latina, considerada o continente mais desigual do mundo, a pobreza alcança 218 milhões de pessoas, o que representa 42,9% da população. (PNUD, 2004)

Para enfrentar os desafios, as empresas são chamadas cada vez mais a dar sua contribuição. Entretanto, instala-se um debate crescente no sector empresarial, dada sua preocupação permanente com acções de carácter eficaz e eficiente: a necessária participação para a solução dos problemas, distanciando-se de medidas consideradas de carácter filantropicas. Assim, a promoção do desenvolvimento sustentável e de mais justiça social, implica não só na

participação das comunidades, como também dos demais sectores da sociedade que precisam ser considerados na concepção e execução dos projectos sociais como partes interessadas do processo de conquistas sociais. (Kliksberg, 1999)

Neste sentido, Theis (2001) contribue afirmando que , o conceito de desenvolvimento sugere, que a ele estejam associados certos propósitos. O desenvolvimento deve incluir a busca dos seguintes fins: i) melhorar as condições materiais de vida não apenas mediante a elevação de rendas, provisão de mais empregos e melhor educação, mas também através de uma melhor atenção a valores culturais e humanísticos; ii) expandir o elenco de opções econômicas e sociais disponíveis aos indivíduos e a coletividades, de modo a permitir que se libertem da submissão não apenas aos outros indivíduos e a colectividade, mas também em relação às forças da ignorância e da miséria humana.

Segundo a Revista Ethos (2000), a inserção da empresa na comunidade pressupões que ela respeite as normas e costumes locais, tendo uma interação dinâmica e transparente com os grupos locais e seus representantes, a fim de que possam solucionar conjuntamente problemas comunitários ou resolver de modo negociado eventuais conflitos entre as partes.

2.8.2 Relações com a Comunidade Local

Gestão do Impacto da Actividade Produtiva na Comunidade – A inserção da empresa na Comunidade pressupõe que ela respeite as normas e costumes locais, tendo uma interação dinâmica e transparente com os grupos locais e seus representantes, a fim de que possam solucionar conjuntamente problemas comunitários ou resolver de modo negociado eventuais conflitos entre as partes.

Relações com Organizações Actuantes na Comunidade – A empresa pró-activa na responsabilidade social assumem como meta a contribuição para o desenvolvimento da comunidade. Desta forma, deve apoiar ou participar directamente de projectos sociais promovidos por organizações comunitárias e ONG´s, contribuindo para a disseminação de valores educativos e a melhoria das condições sociais.(Sachs, 2001)

2.8.3 Investimentos sociais

As associações ou ONG's que se dedicam ao desenvolvimento social, em geral, dispõem de conhecimento e experiência para lidar com as questões sociais a que estão relacionadas. Seja em razão da formação académica de seus dirigentes, seja por força do comprometimento com a causa, ou ainda e em geral por essas duas realidades conjugadas, comumente pois as ONG's contam com experiência necessária para atingir resultados e impactos sociais positivos.(Galeno,1981)

Continuando Galeno (1981) diz que , não raro essas associações, nascidas do desejo de um pequeno grupo de mudar a realidade local, se encontram em situação cadastral e/ou fiscal irregular. Muitas não contam sequer com alvará de funcionamento. É comum, ainda, encontrar associações que no afã de zelar pela comunidade local se esquecem de zelar pelo bem estar de seus próprios colaboradores e voluntários.

O outro problema, enfrentado por algumas associações, segundo Galeno, (1981) é a falta de controle na alocação dos recursos investidos no projecto por pessoas físicas ou jurídicas aliadas àquela causa social. Deixando de lado os casos de desvio de recursos por pura má fé, há ainda as associações que desperdiçam recursos por incapacidade de gestão ou por mero desconhecimento da legislação que as rege. A má administração, fruto muitas vezes da impossibilidade financeira de profissionalizar a actividade, ou por falta de tempo dos voluntários que assumem a gestão da entidade, acaba muitas vezes comprometendo o cumprimento das metas previstas pela empresa patrocinadora. Nesse contexto, a direcção e os funcionários da empresa comprometida com causas sociais, que assumiu sua parcela de responsabilidade perante a sociedade e o meio ambiente, acabam frustrados e os recursos direcionados para a entidade deixam de ser investimentos para assumirem o papel de perdas.

Segundo Galeno, (1981) a par disso, a empresa que opta por manter investimentos sociais geridos por terceiros deverá estar tão comprometida com a causa como aquela que optar por desenvolver e gerir seus próprios. Sendo assim, a patrocinadora deverá exigir transparência e ética da instituição apoiada em todas as suas actividades: no emprego dos recursos, no registro de seus colaboradores, no contracto com os voluntários, no planeamento de suas acções, no atendimento do público beneficiário e no estrito cumprimento de seu objecto social. No entanto, não se pode negar que por mais estreito que seja o relacionamento da empresa com a entidade apoiada, o controle da actuação da entidade tende a ser posterior aos acontecimentos.

Continuando, Galeno diz que o projecto social estruturado e gerido internamente ou por profissional contratado pela empresa patrocinadora tem a vantagem de garantir o controle do destino dos recursos alocados e a manutenção da estrutura com vista ao objectivo social previamente estabelecido, contudo este tipo de gestão apresenta basicamente dois pontos negativos: o primeiro, a empresa assume o risco de contratar um profissional sem o *know-how* necessário para lidar com aquela realidade social; o segundo, todo o encargo advindo da manutenção do projecto recai sobre a direcção da empresa, que passa a contar com mais um departamento a ser administrado.

De acordo com Galeno (1981) como forma de contornar esses inconvenientes, a empresa patrocinadora poderá terceirizar a gestão de seu projecto. Com esta opção a gestão profissional do projecto social permite não apenas o controle total e minucioso por parte da empresa patrocinadora, como também garante o atendimento das metas sociais fixadas e, ainda, afasta os riscos inerentes à irregularidades documentais. Acrescente-se, ainda, que a gestão profissional terceirizada conta com o *know-how* necessário para a manutenção e o desenvolvimento das acções sociais.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia da pesquisa utilizada, designadamente: i) estratégia de pesquisa, ii) método de pesquisa, iii) colecta e análise de dados, iv) unidade empírica de análise, v) informantes-chaves e, modelo de pesquisa.

3.1 – Estratégia de pesquisa

A presente pesquisa é de natureza qualitativa. Neves (1996) define a pesquisa qualitativa como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a descodificar os componentes de um sistema complexo de significados tendo por objectivo traduzir e expressar o sentido dos fenómenos do mundo social.

Por sua vez, Minayo (1994) diz que as pesquisas qualitativas dizem respeito às pesquisas exploratórias. Estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objecto ou conceito, abrindo espaço para a interpretação; fazem emergir aspectos subjectivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. Respondem a questões muito particulares e se preocupam com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

(Paton, 1986) salienta que A principal características das pesquisas qualitativas é o facto de que elas seguem a tradição compreensiva ou interpretativa.

Para Minayo (1993) a característica de pesquisa qualitativa reside no facto de a fonte de dados ser o ambiente natural: i) o pesquisador é o instrumento principal; ii) é descritiva/analítica ; iii) valoriza muito o processo e não apenas o resultado. É a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Essa preocupação por revelar as convicções subjectivas é comum da etnografia, observação participante, pesquisa-acção, e os vários outros tipos de pesquisa qualitativa. As convicções subjectivas das pessoas têm primazia explicativa sobre o conhecimento teórico do investigador.

O investigador qualitativo está mais preocupado com a validade das informações colectadas, se os dados expressam autenticamente a visão do entrevistado, com interferência mínima do processo de pesquisa. Portanto, o processo de escolha deve ser acompanhado por uma reflexão que inclui considerações tais como: facilidade de comunicação com os entrevistados, adequação dos meios de registo das informações, e crucialmente, a existência de alguma

característica do local que possa influenciar negativamente as opiniões de um entrevistado, tal como a proximidade do empregador ou cônjuge. (Ward-Schofield, 1993)

A utilização da pesquisa qualitativa abre espaço para uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado, pois segundo Mays; Pope (1995) o pesquisador qualitativo pode se esforçar em mostrar a validade da análise, proporcionando uma descrição detalhada do caso estudado, incluindo dados etnográficos suficientes, que permitam uma leitura alternativa.

Neste contexto, justifica-se o recurso a pesquisa qualitativa porque a partir da pergunta principal de investigação permite obter as percepções que os principais entrevistados tem a respeito da actuação social da Mozal e se estas acções aumentam algum valor para a empresa em termos de sustentabilidade dos seus negócios e se responde a competitividade do mercado.

3.2 - Método de pesquisa

Para o presente trabalho utilizou-se o estudo de caso. De acordo com Yin (1990) o estudo de caso deve respeitar os seguintes passos: i) Identificar os factos mais importantes relacionados ao caso, ii) Identificar a questão ou questões-chave; iii) Especificar medidas alternativas; iv) Avaliar cada medida; v) Recomendar a melhor medida.

Yin (1984) define o estudo de caso como uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real que é preferido quando o controlo que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido ou quando os pesquisadores procuram responder a questão de estudo do tipo: como? e/ou por quê? certos fenómenos ocorrem ou quando o foco de interesse é sobre fenómenos actuais que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real em que o pesquisador tem pouco controlo sobre os acontecimentos.

Bell (1989) define o estudo de caso como um guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interacção entre factores e eventos.

O método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo cujo objectivo é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito dos aspectos característicos do fenómeno observado. (Fidel, 1992).

O tema do estudo, que forma são percebidos e alinhados os interesses económico-financeiros da Mozal em conjugação com as suas acções de responsabilidade social enquadra-se perfeitamente neste método porque trata-se de uma questão que descreve um contexto de vida real

no qual uma intervenção ocorre e pode se fazer a avaliação dessa intervenção assim como a vantagem competitiva que advém dessa opção estratégica.

3.3 - Colecta e análise de dados

A colecta de dados refere-se à técnica de recolha de informação empírica que servirá de resposta ao problema de pesquisa. O procedimento utilizado para este caso foi o de entrevista como instrumento principal e da observação –como instrumento de suporte.

De acordo com Yin (2001) a colecta de dados obedece a três princípios: em primeiro lugar, aconselha-se o uso de múltiplas fontes de evidência, pois desta forma permite-se que o desenvolvimento da investigação seja feito em várias frentes fazendo com que as conclusões e as descobertas fiquem mais convincentes e apuradas já que advém de um conjunto de colaborações e os potenciais problemas de validade de construção sejam atendidos na medida em que os achados, nestas condições, são validados através várias fontes de evidência.

Em segundo lugar o autor aconselha que se construa ao longo do estudo, uma base de dados apesar de em estudo de caso a separação entre a base de dados e o relato não serem comumente encontradas eles garantem a confiabilidade do estudo, uma vez que os dados encontrados ao longo do estudo são armazenados, possibilitando o acesso de outros investigadores. Os registos podem se dar através de notas, documentos, tabulações e narrativas (interpretações e descrições dos eventos observados, registrados);

Em terceiro lugar, o autor aconselha que se forme uma cadeia de evidências que consiste em configurar o estudo de caso de tal modo que se consiga levar o leitor a perceber a apresentação

3.3.1 Entrevista

A entrevista diz respeito ao processo de colecta de informação sobre um tema científico. É uma conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador, destinada a oferecer informações pertinentes a um objecto de pesquisa. (Minayo, 1993)

Maconi; Lakatos (1999) definem a entrevista como sendo o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto.

Gil (1999) a entrevista divide-se em estruturada: i) realizada através de questionários aplicados directa ou Indirectamente; ii) semi-estruturada; iii) combina perguntas fechadas e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas

ou condições prefixadas pelo pesquisador; iv) não estruturada ou aberta; v) história oral; vi) história de vida, vii) narrativas

A escolha da entrevista deveu-se ao facto de transportar consigo as seguintes vantagens: i) a comunicação entre o entrevistador e o entrevistado é mais interativa; ii) dá oportunidade para clarificar as informações quando estas são dadas; iii) permite explicar informações complexas; iv) a exploração das informações desejadas é mais completa; v) possibilita o confronto das respostas obtidas com a realidade do entrevistado; vi) permite o aprofundamento por parte do pesquisador em uma ou mais questões; vii) a entrevista tem uma característica/natureza mais humana; viii) permite o anonimato do entrevistado; ix) não exige que a pessoa entrevistada saiba ler ou escrever. (Gil, 1999; Marconi; Lakatos, 1999)

Marconi; Lakatos (1999) apontam algumas desvantagens na utilização deste método a saber: i) muito oneroso por causa do tempo requerido para cada entrevista e o treinamento requerido dos entrevistadores. ii) a exiguidade do tempo pode contribuir para que menos informação seja armazenada; iii) há probabilidade de os dados serem incorretos porque pessoas podem mentir, omitir informação ou usar recordação selectiva; iv) o entrevistador poderá influenciar nas respostas do entrevistado, mesmo involuntariamente; v) dificulta o seu uso, por parte do pesquisador, em ambientes de pesquisa distantes geograficamente.

Neste estudo, optou-se pela entrevista estruturada e para o efeito foi elaborado um guião de entrevista dividido em duas partes, uma para servir de suporte de entrevista com a Mozal com um total de 19 perguntas e a outra destinada a comunidade com um total de 9 perguntas

As entrevistas tiveram a seguinte característica: no dia 15.08.08 a entrevista teve lugar na empresa anfitriã com uma duração média de 45 minutos; no dia 09.11.08, a entrevista teve lugar no círculo de Juba e teve duração de 80 minutos com intervalos para o total de 04 entrevistados e no dia 22.06.09 a entrevista teve lugar na sede da AMDC e teve duração de 15 minutos.

Quadro 4 - de entrevistas realizadas

Ordem das Entrevistas	Data	Local	Entrevistado	Assunto
1	15.08.08	Matola - Beluluane	Assistente do Coordenador de Projectos Sociais	<p>a)Nome da empresa; b) Actividade; c) Cargo e responsabilidade; 1. O que a empresa entende por Responsabilidade Social e o que entende por Desenvolvimento Comunitário?; Existe uma relação nestes dois conceitos? 2.Diga em que medida as acções de Responsabilidade Social da empresa promovem o desenvolvimento da comunidade em que esta inserida?; 3. Em quais das acções a empresa actua junto à comunidade: () Educação () Desporto () Meio ambiente () Saúde () Cultura () Outras, Se a opção for outras, diga quais são; 4. Que tipo de acções são adoptadas pela empresa para apoiar a comunidade?() Doações materiais () Recursos Financeiros () Outras. Se a opção for outras, diga quais são; 5. Existe dentro da empresa uma estratégia ou programa estruturado de Responsabilidade Social?; 6. A empresa trabalha com alguma fundação ou parceiros?() Sim. Qual é o nome () Não; 7. Os recursos financeiros canalizados para acções sociais correspondem a percentagem do orçamento anual da empresa em cerca de: () Menos de 5% () 5% a 15% () Mais de 15%; 8. Existe um compromisso social para com a comunidade em que a empresa está inserida?() Sim. Qual () Não; 9. Quais são os ganhos económicos e sociais que a empresa tem ao envolver-se na comunidade com as acções da responsabilidade social?; 10. Que percepções a nível institucional e de imagem a comunidade tem para com a empresa?() Boa () Má () Razoável; 12)O que é Associação Mozal Para o Desenvolvimento da Comunidade?; 13)Quando foi fundada a Associação</p>

				<p>Mozal?; 14) Qual é o objectivo principal da Associação?; 15) Que projectos de desenvolvimento comunitário são levados a cabo através da Associação?; 16) Quais tem sido as áreas prioritárias quanto a intervenção da Associação?; 17) Dos projectos desenvolvidos quais tem tido sucesso ou fracasso?; 18) Como é feita a intervenção? Recursos financeiros/ Materiais / Outras; 18) Qual é o sentimento dos <i>Stakeholders</i> abrangidos pelos projectos desenvolvidos pela Associação?19) Qual é o investimento social realizado pela Mozal através da Associação?</p>
2	15.08.09	Matola - Beluluane	Secretária	<p>1. Dados: a)Nome do entrevistado; b) Sector / cargo na empresa; 2)Quando foi fundada a Associação Mozal?; 3) Qual é o objectivo principal da Associação?; 4) Que projectos de desenvolvimento comunitário são levados a cabo através da Associação?; 5) Quais tem sido as áreas prioritárias quanto a intervenção da Associação?; 6) Dos projectos desenvolvidos quais tem tido sucesso ou fracasso?; 7) Como é feita a intervenção? Recursos financeiros/ Materiais / Outras; 8) Qual é o sentimento dos <i>Stakeholders</i> abrangidos pelos projectos desenvolvidos pela Associação?; 9) Qual é o investimento social realizado pela Mozal através da Associação?</p>
3	09.11.08	Beluluane-Juba	Primeira Secretária do Círculo de Juba	<p>1. Dados:a) Nome do entrevistado; b) Ocupação/ Actividade; 2) Como vê o estágio anterior/ actual de desenvolvimento da comunidade antes/ após a entrada do funcionamento da Mozal?; 3) Que tipo de problemas sociais são enfrentados pela comunidade?; 4) Há um envolvimento da Empresa nos problemas sociais que assolam a comunidade?; 5) Que condições de vida a comunidade tinha antes da empresa? Essas condições de vida da comunidade melhoraram com o aparecimento da empresa?; 6) Acha que os projectos</p>

				desenvolvidos pela empresa abrangem toda a comunidade ou a maioria dos seus membros?; 7) Que problemas específicos a comunidade gostaria de vê-los resolvidos?; 8) Que imagem a comunidade tem da empresa, tomando em consideração o comportamento desta na melhoria de condições de vida da comunidade?
4	09.11.08	Beluluane-Juba	Secretária Executiva do Círculo de Juba	1. Dados:a) Nome do entrevistado; b) Ocupação/ Actividade; 2) Como vê o estágio anterior/ actual de desenvolvimento da comunidade antes/ após a entrada do funcionamento da Mozal?; 3) Que tipo de problemas sociais são enfrentados pela comunidade?; 4) Há um envolvimento da Empresa nos problemas sociais que assolam a comunidade?; 5) Que condições de vida a comunidade tinha antes da empresa? Essas condições de vida da comunidade melhoraram com o aparecimento da empresa?; 6) Acha que os projectos desenvolvidos pela empresa abrangem toda a comunidade ou a maioria dos seus membros?; 7) Que problemas específicos a comunidade gostaria de vê-los resolvidos?; 8) Que imagem a comunidade tem da empresa, tomando em consideração o comportamento desta na melhoria de condições de vida da comunidade?
5	09.11.08	Beluluane-Juba	Secretário da Organização e Mobilização	1. Dados:a) Nome do entrevistado; b) Ocupação/ Actividade; 2) Como vê o estágio anterior/ actual de desenvolvimento da comunidade antes/ após a entrada do funcionamento da Mozal?; 3) Que tipo de problemas sociais são enfrentados pela comunidade?; 4) Há um envolvimento da Empresa nos problemas sociais que assolam a comunidade?; 5) Que condições de vida a comunidade tinha antes da empresa? Essas condições de vida da comunidade melhoraram com o aparecimento da empresa?; 6) Acha que os projectos

				desenvolvidos pela empresa abrangem toda a comunidade ou a maioria dos seus membros?; 7) Que problemas específicos a comunidade gostaria de vê-los resolvidos?; 8) Que imagem a comunidade tem da empresa, tomando em consideração o comportamento desta na melhoria de condições de vida da comunidade?
6	09.11.08	Beluluane Juba	Secretária da OJM	1. Dados:a) Nome do entrevistado; b) Ocupação/ Actividade; 2) Como vê o estágio anterior/ actual de desenvolvimento da comunidade antes/ após a entrada do funcionamento da Mozal?; 3) Que tipo de problemas sociais são enfrentados pela comunidade?; 4) Há um envolvimento da Empresa nos problemas sociais que assolam a comunidade?; 5) Que condições de vida a comunidade tinha antes da empresa? Essas condições de vida da comunidade melhoraram com o aparecimento da empresa?; 6) Acha que os projectos desenvolvidos pela empresa abrangem toda a comunidade ou a maioria dos seus membros?; 7) Que problemas específicos a comunidade gostaria de vê-los resolvidos?; 8) Que imagem a comunidade tem da empresa, tomando em consideração o comportamento desta na melhoria de condições de vida da comunidade?
7	22.06.09	Matola - Bebuluane	Coordenador de Projectos Sociais	Idem mais, organigrama da AMDC

Fonte: compilação do autor

3.3.2 Observação

Tuckman (2000) refere que na investigação qualitativa, a observação visa examinar o ambiente através de um esquema geral para nos orientar e que o produto dessa observação é registado em notas de campo.

Bogdan; Biklen (1994) referem que a observação participante é a melhor técnica de recolha de dados neste tipo de estudos. Em sintonia com a afirmação anterior, e no que diz respeito à importância da observação como método de recolha de dados.

Segundo Marconi; Lakatos (1999) a observação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Consiste em ver, ouvir e examinar factos ou fenómenos

De acordo com Marconi; Lakatos (1999) a observação tem as seguintes vantagens: i) possibilita meios directos e satisfatórios de observação ampla da variedade de fenómenos; ii) exige menos do observador do que as outras técnicas; iii) permite a colecta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais típicas; iv) permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou questionários.

Marconi; Lakatos (1999) dizem que a observação pode ser feita de várias maneiras nomeadamente: i) sistemática, quando baseada em critérios científicos, planejada, controlada; ii) não sistemática quando a observação é feita diariamente sem obedecer a critérios científicos; iii) estruturada quando há um sistema diferenciado de categorias e alto grau de confiabilidade; iv) não estruturada diz respeito às categorias gerais e abertas, há mais liberdade de observação

Para a presente pesquisa foi utilizada a observação não assistemática, pois foi feita de maneira espontânea e realizada em simultâneo com as entrevistas, tendo-se observado no local obras feitas de raiz tal é o caso das Escolas Nelson Mandela e Armando Guebuza na zona de Juba e vitrina de exposição nos escritórios da AMDC, de diverso material de costura nomeadamente: roupas para os bebés recém nascidos, fardamento escolar, panos de louça, também na ocasião tivemos a oportunidade de ver a ponte construída sobre a estrada da Matola-riomaterial confeccionado pelas Senhoras viúvas e mães solteiras.

3.4 - Unidade empírica de análise

O estudo foi realizado na Mozal, com enfoque na Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade (AMDC).

De acordo com a Mozal, 2000 A Mozal foi fundada em Moçambique em 1998, com um investimento de USD 1,34 bilhões de dólares. Foi o único projecto com maior investimento alguma vez feito em Moçambique. A fundição foi concluída com êxito seis meses antes do tempo previsto e mais de USD 100 milhões abaixo do orçamentado. Foi oficialmente inaugurado em 29 de Setembro de 2000

A fundição de alumínio Mozal em Beluluane, esta localizada no distrito de Boane, a 17 quilómetros de Maputo, em Moçambique. Esta empresa é propriedade de um consórcio internacional liderado por Londres e a BHP Billiton tem um interesse em 47,1 por cento da joint-venture. Os outros parceiros são: Mitsubishi Coporation (25 por cento), Industrial Development Corporation of South Africa Limited (24 por cento), eo Governo de Moçambique (3,9 por cento). (Mozal, 2000)

No ano de 2001 esta empresa foi expandida para fase II, o que possibilitou a expansão da sua produção da fundição de 253 000 para 506 000 tpa de lingotes primários. O primeiro foi de alumínio fundido em projecto de expansão, em 7 de abril de 2003. A fase II foi totalmente comissionada em Agosto de 2003 com um orçamento de USD 860 milhões.

A fundição de alumínio Mozal Aluminium Pechiney AP35 usa a tecnologia para produzir lingotes de alumínio padrão. A Worsley refinaria na Austrália Ocidental faz o fornecimento de alumina para a operação. Mozal também desenvolve e explora um dedicado cais e outras instalações do terminal portuário Matola, no porto de Maputo. (Mozal, 2000)

Segundo os princípios e política da BPH Billiton a Mozal criou a Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade (AMDC), apresentada publicamente em Fevereiro de 2000, tendo iniciado com suas actividades em Janeiro de 2001, actuando nas seguintes áreas de acção: educação e treinamento; saúde e meio ambiente; desporto e cultura; pequenos negócios; e infra-estruturas comunitárias (Mozal, 2000)

Segundo Castelo-Branco (2002) os Relatórios do Centro de Promoção de Investimento (CPI) de 1999 e 19981 indicam que de 370 empresas nacionais estudadas com vista a identificar o seu potencial de ligação com a Mozal, 99% tinham problemas sérios com qualidade e standards e com a formação e enquadramento eficiente da força de trabalho; 95% não tinham o portfolio e experiência requeridos; 92% operavam com equipamento velho e gasto e tecnologia ultrapassada; 90% enfrentavam deficiências sérias no que respeita a gestão, estruturas financeiras e competências tecnológicas e organizativas; e 85% tinham deficiências sérias no que respeita a marketing e atitudes de negócio. Um estudo do Banco Mundial, feito em 1999, indica que dois terços das empresas estudadas não tinham acesso a finanças, maioritariamente porque os juros são altos. Outros estudos demonstram a fraqueza das relações inter- e intra-industriais entre todas as empresas em Moçambique, sejam elas pequenas, médias ou grandes, o que contribui para a elevada dependência da produção em relação a importações. Portanto, as empresas existentes, tal

como estão, não fornecem uma base ampla para desenvolvimento e articulação fácil com mega projectos, nem para o desenvolvimento da economia.

Castelo-Banco (2002) diz que no que respeita a políticas e estratégias do governo, importa salientar três aspectos: não existem políticas para enfrentar os problemas das empresas mencionados acima; facilidades dadas a mega projectos são muito diferentes das dadas a pequenos e médios investimentos; e o custo dos sistemas de incentivo são enormes, pois o governo não dispõe de informação sobre estratégias corporativas nem estratégias públicas para negociar com os investidores estrangeiros.

Portanto, o problema das ligações não é resolvido nem pelos mega nem pelos pequenos e médios investimentos. A questão não é uma de escala do projecto, mas de articulação entre os diferentes processos, sectores e agentes da economia.

3.5. Análise e tratamento de dados

Na triangulação metodológica, são utilizados múltiplos métodos para estudar um determinado problema de investigação.

Denzin (1979), triangulação significa a combinação e o cruzamento de múltiplos pontos de vista

Denzin (2003) distingue dois subtipos: a triangulação intramétodo, que envolve a utilização do mesmo método em diferentes ocasiões e a triangulação intermétodo, que significa usar diferentes métodos em relação ao mesmo objecto de estudo.

Paul (1996) e Jick (1984) referem que a triangulação não se cinge unicamente à seriedade e à validade, mas permite um retrato mais completo e holístico do fenómeno em estudo.

Yin (2000) define a triangulação como fundamento lógico de utilização de várias fontes de evidência.

Analisando os dados na sua generalidade constata-se que há um cruzamento de dados recolhidos por entrevistas, com os dos dados levantados nos documentos suportes da empresa. As informações convergem no âmbito de actuação da Mozal. Tanto no suporte documental da empresa como nas entrevistas as cinco áreas de acção social da Mozal são cobertas na íntegra. As duas metodologias tiveram a mesma resposta em termos de que na sua actuação social a Associação não recebe ganhos económicos nem financeiros imediatos, mas tem um ganho social

muito elevado a curto prazo, porque é sentido pelas partes interessadas e passível de imitação por outras empresas.

3.6 Aspectos éticos

Pettigrew (1990) apresenta os seguintes aspectos éticos que devem ser observados no processo da elaboração do trabalho de pesquisa de campo: i) explicar aos inqueridos a razão da realização dos inquéritos; ii) solicitar e receber autorização por parte do sector empresarial para a realização da pesquisa; iii) ter permissão para o uso do nome da empresa e dos informantes-chaves; iv) ter permissão para uso de equipamentos electrónicos para a captação e armazenamento de dados facultados; v) os inqueridos devem participar de livre e espontânea vontade; vi) os inqueridos devem ter o direito de não responder às perguntas que julgarem inconvenientes; vii) os nomes próprios dos inquiridos só podem ser usados com a devida permissão; viii) os resultados de pesquisa devem ser apreciados pela empresa antes de sua publicação.

CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta parte de trabalho tem a ver com o estudo de caso e a pesquisa empírica realizada na empresa Mozal, onde foi recolhida informação relevante para a fundamentação teórica do estudo em análise.

4.1 Dados colectados por entrevistas

A primeira questão feita aos inquiridos foi da identificação da empresa: foi respondido que a empresa chama-se “Associação Mozal para o Desenvolvimento da Comunidade (AMDC)”;

(Assistente do coordenador dos projectos sociais)

De seguida quis-se saber sobre quando é que foi criada e do tipo de actividades que a empresa executa: e foi nos dito que a “AMDC é uma organização sem fins lucrativos que lida com assuntos sociais, e foi formalmente criada em Setembro de 2000 e iniciou suas actividades em Janeiro de 2001, consubstanciando os valores da BHPBilliton como empresa socialmente responsável perante as comunidades das áreas onde ela actua.o nosso entrevistado continuou dizendo que: “ no princípio a AMDC, funcionava num raio de 10 km á volta da fábrica, mas com o crescimento da fábrica o raio de actuação aumentou para 20 km com tendência para Vila sede de Boane.”(Assistente do Coordenador dos projectos sociais, 2008);

Questionou-se ao entrevistado se a Mozal possui algum estatuto, ao que nos foi respondido que “sim, é o boletim da República do ano de 2000”. (Coordenador dos projectos sociais, 2009);

Perguntou-se qual é que é a missão e o objectivo da AMDC: o entrevistado respondeu que a “AMDC tem como missão de elevar o nível de vida das comunidades que se encontram em volta da fábrica de fundição de alumínio – Mozal, com o objectivo de ajudar o governo na luta contra a pobreza absoluta dessas comunidades assim como mitigar práticas menos dignas da população carente como prostituição, através de criação de actividades que lhes ocupe e lhes dê rendimento/sustento para si e para suas famílias.” (Coordenador dos projectos sociais, 2009);

Perguntou-se como é que são eleitos os membros directivos da AMDC: ao que foi respondido que “os membros directivos da AMDC constituídos pelos *team leaders* e acima destes pelos pelo director, são eleitos pelo Conselho de Administração da empresa que dentre outras

tarefas tem como atribuições a gestão de fundos, dos projectos e das acções pré-definidas nos estatutos da Associação.” (Coordenados dos projectos sociais, 2009);

Solicitou-se ao entrevistado para que definisse a RS no contexto da AMDC, ao que se respondeu que: “ a Responsabilidade Social é definida como o papel que a empresa tem em relação às comunidades circunvizinhas no sentido de desenvolvimento.” (Assistente do coordenador de projectos sociais, 2008);

Perguntou-se de que forma as actividades da AMDC são levadas a cabo, e segundo o entrevistado: “para levar á cabo os seus objectivos de desenvolvimento comunitário, a Associação trabalha com oficiais de campo que têm como tarefas principais: fazer visitas as povoações residentes no raio de acção da Mozal; auscultar os principais problemas que estas comunidades enfrentam; canalizar as preocupações da comunidade para a Associação; conhecer a realidade da comunidade, e definiu cinco áreas de actuação nomeadamente: educação e treinamento; saúde e ambiente; desporto e cultura; pequenos negócios e infra-estruturas comunitárias.” (Secretária da AMDC, 2008);

Perguntou-se quais é que são as áreas de actuação da AMDC, foi respondido que: a AMDC actua nas áreas de “ educação e treinamento; saúde e meio ambiente; desporto e cultura; pequenos negócios; e infra-estruturas comunitárias” (Assistente do coordenador de projectos sociais, 2008)

Quís-se saber ao entrevistado quanto é que era o investimento social realizado pela Mozal através da AMDC e o que significava em termos percentuais: “ a resposta foi de que a AMDC recebe um investimento social na ordem de USD 5000 por parte da Mozal dos quais apenas 13% a 14% dizem respeito a custos administrativos e os restantes 86% para financiamento de projectos.” (Coordenador dos projectos sociais, 2009)

Perguntou-se que ganhos é que a AMDC tinha ao enveridar por uma acção socialmente responsável, e a resposta foi de que: “a AMDC não tem ganhos económicos nem financeiros. O grande ganho que a Associação tem é a nível social” (Assistente do coordenador dos projectos sociais, 2008);

Perguntou-se como é que era feita a avaliação das actividades levadas a cabo pela AMDC, e foi dito que: “ todas as actividades que a Associação realiza junto às comunidades, não são feitas na base de imposição, mas sim em coordenação, Comunidade/Governo/Associação de

modo a que a comunidade sinta a necessidade e importância do projecto sugerido.” (Assistente do coordenador dos projectos sociais)

Quís-se saber se existe dentro da empresa uma estratégia ou programa estruturada de RS, e foi respondido que; “a actuação social da Associação segue a seguinte estratégia: não apoia a singulares - as pessoas devem estar inseridas dentro de uma associação legalmente reconhecida; não dá apoio em numerário – se a associação comunitária tem um projecto submete-o aos Oficiais do Campo para avaliação, por exemplo se o projecto for de corte e costura após a sua aprovação a associação tem que trazer cotações para a AMDC fazer a aquisição do equipamento/material necessário; não apoia a Partidos Políticos e a Congregações Religiosas, por mais positivo que tenha o impacto do projecto – como forma de evitar a partidização ou filiação religiosa da Associação. O entrevistado continuou dizendo que a aprovação dos pedidos submetidos a AMDC é feita por um forum constituído pelo Governo e por pessoas que conhecem a matéria de monitoria e avaliação de projectos, de modo a se criar maior transparência nos critérios. .” (Assistente do coordenador dos projectos sociais)

Perguntou-se quais dos projectos desenvolvidos redundaram em fracasso: e foi respondido que: “até a altura, nenhum projecto desenvolvido sob gestão/acompanhamento da Associação se redundou em fracasso e este sucesso deve-se ao planeamento prévio e cuidadoso. A Associação faz como trabalho primário a análise SWOT de todos os projectos submetidos e só depois de testadas e rastreadas todas as componentes que podem constituir motivo de ameaça é que se entra em acção propriamente dita, constituindo esta a maior razão pela qual desde a sua implementação vem sendo distinguido pelos prémios nacionais e internacionais.” (Coordenador dos projectos sociais)

Perguntou-se qual é que é o sentimento dos stakeholders, e respondeu-se que: “ o sentimento dos stakeholders é muito positivo e é confirmado pela decisão de terem aumentado a área de acção de 10 para 20 km e duplicado o orçamento.” (Coordenador dos projectos sociais)

Seguidamente foi questionado como é que é medido o impacto dos projectos financiados, e foi respondido que: “ a medição é feita com base nos dados estatísticos; e tomando como exemplo o caso de malária, o nosso entrevistado continuou dizendo que logo no início do projecto faz-se o levantamento estatístico da situação actual de modo a que no final de um certo período tenha-se um dado de comparação entre a situação inicial e a situação actual, o entrevistado continuou dizendo que a estratégia adoptada pela AMDC é de trabalhar em parceria com

instituições responsáveis das áreas de actuação, nomeadamente, Instituto Nacional de Estatística, Ministério de Saúde; Ministério de Educação; Ministério da Juventude e Desportos, Ministério da Agricultura; Ministério das Obras Públicas; em suma, em intercâmbio com o Governo, pois a tarefa da AMDC é de impulsionar as actividades mas quem deve dar vida a esses projectos é o Governo e/ou a comunidade.” (Assistente do coordenador dos projectos sociais)

Continuando com as entrevistas quis-se saber do entrevistado de que forma se faz a divulgação das suas actividades e foi respondido que “Para a divulgação das suas actividades a AMDC trabalha em parceria com a Comunicação Social, edição de brochuras e revistas periódicas, faz encontros semestrais de debate público, no auditório das TDM ou no Centro de Conferências Joaquim Chissano onde o público tem oportunidade de apresentar as suas dúvidas e a acariação dos factos, e de acordo com o Assistente do Coordenador dos Projectos Sociais é nestes encontros que a Associação sente que está a fazer algo positivo, pois recebe elogios tanto do Governo como da Sociedade.” (Coordenador dos projectos sociais, 2009);

Da entrevista cedida pela parte da comunidade comunitária, cordialmente cedida pelos seguintes responsáveis: Primeira-secretária do círculo de Juba; Secretário da mobilização e organização; Secretária da OJM e pela Secretária executiva do círculo de Juba, colheram-se as seguintes contribuições:

Perguntou-se que avaliação se podia fazer da situação actual comparativamente ao período antes da actuação da MOZAL, foi respondido que: “ Juba antes da Mozal era uma zona muito pouco habitada e constituída por uma população maioritariamente velha que cuidava da agrícola e de criação de gado principais actividades da altura. Após a instalação da fábrica de fundição de alumínio – Mozal, o melhoramento de infraestruturas surgiu como incentivo para o povoamento da zona por população mais jovem fazendo com que a zona tenha um crescimento na ordem de cem por centos em relação ao seu estado anterior; com mais infraestruturas residenciais, educacionais, hospitalares, com mais vias de acesso e outros. Neste momento Juba foi reassentada pela Mozal apresentando a seguinte estrutura: Juba A-76 famílias; Juba B-60 famílias; Juba C-90 famílias e Juba D-40 famílias.” (Primeira-secretária do círculo de Juba, 2008)

Continuando a entrevista disse que “ uma parte de crescimento de Juba deveu-se a pessoas que na altura da construção da fábrica de alumínio da Mozal, viram oportunidades de negócio, vinha para Beluluane para vender comida e bebidas em barracas construídas para o

feito, e como forma de manter alguma ordem e segurança os líderes comunitários insentivaram as pessoas a fixarem suas residências no local.” (Primeira-secretária do círculo de Juba, 2008)

Perguntou-se em termos de infraestruturas qual era o estágio de Juba antes da MOZAI ao que se disse que “em termos de infraestruturas, Juba só tinha uma Escola Primária, hoje tem uma Escola Primária Completa; uma Escola Secundária; um Instituto Industrial; um posto médico com maternidade e esquadra, mercado, condomínios construídas no bairro A – Vila Esperança com mais de 500 casas para trabalhadores da Mozal e condomínio de 160 casas para o pessoal do Governo.” (Primeira-secretária do círculo de Juba, 2008)

O (Secretário da mobilização e organização, 2008) acrescentou que “ dentre outras actividades desenvolvidas pela Associação, destacavam-se as seguintes: construção da ponte sobre a estrada da Matola-Rio; apoio as mães solteiras e viúvas, na área de costura (aquisição de máquinas de costura e treinamento para seus uso) e criação de animais de pequena espécie; construção de uma fontenária; intervenção na área ambiental (plantação de cajueiros e laranjeiras); saneamento do meio (gestão do lixo); saúde (combate da malária e intervenção no combate e mitigação do HIV/SIDA através de assistência médica e medicamentosa)”

(Primeira-secretária do círculo de Juba, 2008) disse “lamentar o facto de algumas actividades financiadas pela Mozal só funcionarem correctamente quando se encontrarem sobre sua gestão e pararem de funcionar quando forem entregues a gestão comunitária e citou-se como exemplo a fontenária construída em Juba pela Associação que desde a sua construção em 1997 e enquanto estava sob gestão da Mozal até 2002 funcionava correctamente mas que a partir da altura que a gestão da água foi entregue á comunidade esta deixou de funcionar e a comunidade consciente da sua culpa, nunca enfrentou a Associação.” De acordo com a comunidade a Associação mesmo assim não se cansou de prestar apoio a comunidade e tem estado a abastecer de água a zona residencial de anciãos para um total de mais ou menos 1000 casas na ordem de 2 tanques por semana. A Associação tinha como plano de intervenção a colocação de energia eléctrica na zona, mas como o problema de água se mostra mais grave, os responsáveis disseram que vai dar prioridade a esta situação. (Secretário da mobilização e organização, 2008)

No sentimento da (Secretária da OJM, 2009) “os projectos comunitários desenvolvidos pela Mozal abrangem toda a comunidade e tem se percebido uma certa satisfação dos ganhos obtidos pela actuação desses projectos no sentido de melhoramento das condições de vida e expansão urbana.”

Perguntou-se que problemas específicos a comunidade gostria de vê-los resolvidos e disse-se o seguinte:

i)“o conflito de terra causado pelos nativos, devido a concessão do mesmo espaço para mais de uma pessoa;

ii) a falta de água e energia eléctrica, lamentam o facto de a EDM e a ADM ainda não terem contemplado a zona com os seus projecto de expansão de electrificação e de abastecimento de água.

iii) o índice de criminalidade, a pesar de não se poder classificar de alarmante requer uma intervenção antecipada e preventiva, pois com o crescimento que se tem notado na zona, o controle tradicionalmente usado que tinha a ver com a convivência comunitária e conhecimento de todos os habitantes está a perder espaço. Disse-se que a par desta situação já houve um óbito relacionado com o assalto à uma jovem.

iv) a demora que se está a verificar no reassentamento da população retirada da zona de Mavoco, local onde foi construído a lixeira e aterro sanitário.”

Os entrevistados acrescentaram que, a população está consciente da sobrecarga que a Associação tem dos problemas que enfermam a comunidade, razão pela qual ainda não coloram esta situação junto a esta estrutura; e o kit mensal que tem disponibilizado à estas pessoas nem sempre chega ao local; o facto de os projectos desenvolvidos pela Associação não abragem toda a comunidade mas sim a algumas pessoas.” (Primeira-secretária do círculo de Juba, 2008)

Perguntou-se que imagem se tem da empresa, foi respondido que tomamndo em consideração a actuação da Mozal á todos os níveis da vida da comunidade, pode-se considerar que a vida da comunidade de Juba, no geral melhorou bastante embora hajam alguns aspectos que precisem de ser vistos com mais cuidado como é o caso de acesso às suas machambas, pois depois de as pessoas terem sido movimentadas de um espaço para outro, a distância entre suas casas e as machambas, tornou-se longa.” (Primeira-secretária do círculo de Juba, 2008)

4.2 Dados colectados em documentos

Segunda a (MOZAL, 2000) a estratégia de desenvolvimento da Mozal, compreende duas dimensões:i) a dimensão interna que tem a ver com a satisfação dos trabalhadores e ii) a dimensão externa que tem a ver com a auscultação e satisfação de todos os stakeholders

De acordo com Mozal (2000) a primeira fase da fundição de alumínio da Mozal foi formalmente inaugurada em Setembro de 2000. Nesta primeira fase, a fábrica da Mozal representava um investimento global da ordem dos 1.3 mil milhões de USD e tinha uma capacidade instalada para a produção de 250 mil toneladas de lingotes de alumínio/ano. A produção, que em 2001 entrou em velocidade cruzeiro, foi em grande parte absorvida pelos principais accionistas do projecto: a Billinton, de origem britânica e um dos maiores produtores de alumínio do mundo, detém 47% do capital social da Mozal e pretende colocar parte da produção na Bolsa de Metais de Londres; a Mitsubishi Co. japonesa, o segundo maior investidor, com 25%, necessita do alumínio para satisfazer necessidades próprias do grupo, tanto no Japão como noutros mercados onde tem unidades fabris; a sul africana IDC (Sociedade de Desenvolvimento Industrial), além de accionista (24%) é, juntamente com o Banco de Desenvolvimento da África Austral, IFC (grupo Banco Mundial) e CDC (*Commonwealth Development Corporation*) um dos principais financiadores do projecto. A IDC aposta na sua forte rede de distribuidores, sobretudo na Ásia e Europa Ocidental. Além destas empresas, a Mozal tem ainda como investidor o Estado moçambicano, com 4%, que embora não tenha assento no Conselho de Administração integra o conselho de accionistas, órgão consultivo.

Segundo Mozal (2000) o fornecimento de matérias-primas, assim como de outros bens e serviços necessários ao funcionamento operacional da Mozal estão assegurados e envolveram, em alguns casos, a constituição de importantes parcerias nacionais e internacionais, tanto no domínio público como privado.

A alumina e coque de petróleo, por exemplo, são importadas da Austrália, Índia, Brasil e África do Sul, entre outros mercados, e a energia eléctrica, matéria-prima essencial (a fundição utilizou 450 MW), na primeira fase, é fornecida pela rede da sul africana Eskom. Para assegurar o fornecimento de energia ao projecto foi criada uma empresa mista, a Motraco, controlada pelas empresas de electricidade de África do Sul, Suazilândia e Moçambique. Mas a intenção é a de que a partir de certa altura a energia seja fornecida pela Hidroeléctrica de Cahora Bassa. (Mozal, 2000)

A parceria entre a Mozal e os CFM, consubstanciada na construção de um terminal dedicado no porto da Matola garante a entrada de matérias-primas e escoamento da produção. O terminal de alumínio do porto industrial da Matola foi inaugurado em Março de 2000 e custou cerca de 13

milhões de USD. A Mozal financiou a construção, mas será reembolsada através da prestação de serviços portuários. O novo terminal é composto pelo cais de desembarque, descarregador de navios, um silo com capacidade para armazenar 45 mil toneladas de alumina e dois silos para armazenagem de coque de petróleo, com capacidade para 11 mil toneladas cada. O terminal irá receber cerca de 40 navios/ano, carregados com um total de 500 mil toneladas de alumina e 92 mil toneladas de coque. (Mozal, 2000)

Outro exemplo de parceria, entre muitos outros, é o da TDM, que desde o início da construção da fábrica assegura todas as comunicações de voz e dados, estes últimos em coordenação com a Teledata. (Mozal, 2000)

Para Mozal (2000) O projecto Mozal não se limita a ser apenas uma fundição de alumínio. Pela primeira vez foi aplicado em Moçambique o conceito de mega-projecto, que implica um ordenamento territorial e harmonização de infraestruturas tendo em vista quer a instalação de um parque industrial destinado à instalação de indústrias de suporte à Mozal quer o desenvolvimento de toda uma região.

O início da construção das infraestruturas do Parque Industrial de Beluluane, onde estão instaladas as indústrias fornecedoras de componentes e serviços à Mozal, foi no final de 2000 e início de 2001. Beluluane, que tal como a Mozal funciona em regime de Zona Franca Industrial, tem uma área de 660 hectares e permite aumentar a participação de empresas moçambicanas neste projecto, designadamente através da constituição de joint-ventures ou outra forma de associação com empresas de outros países. O CPI e a Austrade (Comissão Australiana do Comércio) estabeleceram já um protocolo que visa a ligação entre empresas moçambicanas e australianas interessadas em investir em Moçambique. Note-se tal como aconteceu na fase de construção da fábrica de alumínio, que todas as empresas fornecedoras do projecto têm de ser qualificadas como tal pela Mozal. (Mozal, 2000)

Segundo a Mozal (2000) foram já identificadas 250 empresas moçambicanas com potencialidade para fornecerem insumos a Mozal, mas apenas 55 estão já a trabalhar no projecto, designadamente nas áreas de prestação de serviços, entre os quais de mecânica e manutenção. Estima-se que o estabelecimento de indústrias de suporte à fundição no parque de Beluluane vá gerar cerca de 2500 novos postos de trabalho.

No âmbito da sua RSE a Mozal entende que o principal recurso que possui é o capital humano e que este deve ser preservado da forma mais cuidada, razão pela qual, logo após o incício de suas actividades iniciou um projecto de prevenção de doenças especialmente da malária e HIV/SIDA, junto dos seus funcionários e da comunidade circundante. No interior da empresa, uma equipa responsável pela saúde, segurança no trabalho e meio ambiente, tem realizado diversas sessões de esclarecimento sobre a doença junto dos 745 funcionários da Mozal. À comunidade circundante foram disponibilizados serviços de aconselhamento gratuito, criados pelo Consórcio da Comunidade de Desenvolvimento da Mozal. Futuramente, a Mozal perspectiva ainda, num âmbito mais abrangente, trabalhar conjuntamente com o Conselho Nacional de Combate ao SIDA, para que os resultados finais sejam muito mais proveitosos. Depois destas, outras empresas avançarão, por certo, com iniciativas conscientes e solidárias de combate à SIDA.(Mozal,2003)

Mozal (2000) A Mozal para levar a cabo a estratégia de actuação na comunidade, criou a Fundação Mozal para o Desenvolvimento (AMDC), apresentada publicamente em Fevereiro, em Moçambique, é uma organização constituída para gerir diferentes projectos de desenvolvimento comunitário, nomeadamente através de apoio a iniciativas locais nas áreas da educação, formação profissional, saúde e meio ambiente. A construção de hospitais e o melhoramento da rede de água potável, bem como actividades culturais e desportivas são outras das áreas de intervenção da AMDC. Para este primeiro ano de actividade serão disponibilizados 1,6 milhões de dólares, dos quais 490 mil dólares vão ser investidos no combate à malária. Durante a apresentação da Fundação, Peter Cowie, director dos Assuntos Moçambicanos da Mozal, sublinhou que a organização perspectiva cooperar com uma universidade australiana, para construir um colégio politécnico em Moçambique. O responsável da empresa informou na ocasião que o mega-projecto de fundição de alumínio Mozal iniciará a sua produção antes do final de 2000.

Nas suas acções de RS Mozal (2003) diz que a Mozal tem vindo a distribuir material escolar às escolas primárias que se encontram num raio de 10km em volta da fábrica e uma máquina policopiadora.

Juntamente com a MAD GROUP (um grupo de esposas de funcionários estrangeiros da Mozal), a AMDC apoia professores das escolas primárias com material didático e ensina trabalhos manuais as crianças e doou para o programa um olhar de esperança 250.000 cadernos para serem distribuídos no norte do país.

No âmbito de capacitação a AMDC financiou um curso de formação de Educadores sobre o HIV-SIDA com vista a prepará-los para disseminação de informações sobre a matéria nas salas de aulas. e formou 40 professores do Distrito de Boane na área de capacitação pedagógica e revisão curricular. Em paralelo com esta actividade a Associação está a financiar 20 estudantes que frequentam diferentes cursos na Universidade Eduardo Mondlane, doou 02 máquinas fotocopiadoras à Faculdade de Medicina como forma de minimizar os custos de multiplicação de textos de apoio. Ainda no âmbito de melhoramento das instalações educacionais a AMDC, ergueu um auditório moderno na Escola Secundária Nelson Mandela da Matola-Rio, em 2006 para colher palestras e em 2007, ofereceu uma fotocopiadora semi-industrial. Como forma de desencorajar as desistências presta apoio social a mais de 20 meninas. No ano lectivo de 2006, distribui um pouco por todas as escolas espalhadas pela região da Matola-Rio uma quantidade considerável de material escolar às crianças cujos pais não tem condições para suportar os estudos. (Mozal, 2003)

Mozal (2003) a AMDC apoia 30 estudantes enquadrados em diferentes cursos superiores no pagamento de suas propinas, transporte e alimentação, e ainda a 20 bolseiros da Universidade Eduardo Mondlane de uma forma contínua. No âmbito da sua RS a AMDC equipou a Escola Secundárias Josina Machel com 20 computadores e reabilitou dois campos desportivos polivalentes, reabilitou e equipou estantes e respectivos livros a biblioteca da Escola Secundária da Matola; Em parceria com o projecto olhar de esperança, doou e instalou 30 computadores, UPS e quatro servidores em duas salas diferentes da Escola Secundária da Polana e doou equipamento moderno de soldar e livros para a biblioteca da Escola Industrial e Comercial da Matola para reforçar a dinâmica das aulas práticas naquela instituição de ensino.

Segundo País (2009) o Ensino Técnico Profissional e Vocacional passará a contar com dois novos manuais orientadores para actividades de pesquisa nos vários ramos leccionados neste subsistema de ensino em Moçambique, mercê do lançamento hoje, em Maputo, de dois novos livros científicos. nomeadamente, Contribuição Preliminar em Reprodução Animal Assistida e 'Manual Prático de Pecuária–Ansericultura Palmípedes e Bovinocultura, da autoria de Francisco Salomão Mause e Rodrigues Matchovana Zamba, respectivamente.

As obras científicas, patrocinadas pela Associação MOZAL para o Desenvolvimento da Comunidade, são as primeiras de pesquisadores moçambicanos e abordam em pormenor temas de importância primordial.

Segundo Mozal (2003) no que concerne a Saúde a Mozal desencadeia acções de combate e/ou prevenção de doenças que assombram a comunidade local em que está inserida, como é o caso da malária e HIV-SIDA. Ela tornou-se num dos co-financiadores de Iniciativa de Desenvolvimento Espacial dos Libombos.(LSDI), um programa conjunto que envolve o Governo de Moçambique, a Suazilândia e a África do Sul com vista ao desenvolvimento da região dos Libombos para que ela seja uma zona económica competitiva ao nível global.

De acordo com a Mozal (2003) o contributo da Associação é USD600.000 e como consequência desta intervenção o índice de prevalência de malária reduziu de 86.8% para 8% em 2006/7 na região de Matola-Rio.

Esta acção segundo Mozal (2003) está associada a distribuição de redes mosquiteiras impregnadas com insecticidas. Estas redes são cosidas por algumas viúvas e mães solteiras vulneráveis da comunidade e compradas pela Associação para efeitos de distribuição no seio da comunidade.

Em colaboração com o Instituto de Comunicação Social, a Associação faz a disseminação de informações para erradicar a malária, e o uso de repelentes. Até o ano de 2005 tinham sido distribuídas 5.541 redes mosquiteiras e foram beneficiadas 3.323 famílias. Iniciado em 2004 e programado para um período de três anos consecutivos a BPHBilliton doava anualmente USD 650.000 à. MMV (*Medicine for Malaria Venture*), uma ONG que trabalha na investigação dos remédios da malária que custem menos de 1 dólar/tratamento em África.

A Associação doou o equipamento de diagnóstico cardio-vascular ao Departamento de Cardiologia do Hospital Central do Maputo, colmatando um dos grandes problemas que o hospital tinha nesta área. Em 2002 e 2003 apoiou o Instituto do Coração na ordem de 700 milhões de Meticias como forma de dar uma maior capacidade no exercício das suas actividades tão importantes para as vidas humanas. Em jeito de solidariedade para com as vítimas do acidente ferroviário de Tenga a Associação ofereceu 10 cadeiras de rodas e uma ambulância a Administração de Moamba que foram posteriormente doadas às vítimas.(Mozal, 2003)

Pelo facto de HIV-SIDA ser uma doença mortal, a AMDC, em parceria com a ADPP,(Controlo Total de Epidemia)-TCE implementou um programa que custa 100,00 USD/pessoa o que significa que um total de 200.000,00 USD/ano são aplicados nas áreas de acção nomeadamente distrito de Boane e cidade de Maputo. Foram formados no total 100 oficiais de campo para implementação do TCE que serão distribuídos pelos centros de abertos para o

efito. Foram identificadas sete famílias em pior situação as quais se deu o apoio financeiro para construção de suas casas. (Mozal, 2003)

A Associação assiste a terceira idade no centro de acolhimento de Massaca em Boane através de sexta básica duas vezes por mês ao Centro da Velhice de Massaca em Boane ajudando desta forma os idosos na sua dieta alimentar. (Mozal, 2003)

Como forma de minimizar os danos causados ao ambiente ligadas as actividades da empresa a Mozal olha para os seguintes aspectos: i) educação ambiental voltadas às escolas e entidades sociais, ii) projectos de conservação de áreas em que a comunidade habita (saneamento do meio e gestão do lixo); iii) a empresa cumpre com as leis do ambiente do país que passa pela inspecção vindo do Ministério da Coordenação para Acção Ambiental; iv) dispõe de uma certificação ISO que cobre aspectos ligados à produção e ambiente. (Mozal, 2005)

No que diz respeito a infraestruturas nota-se uma grande diferença: o número de residências aumentou, foram construídas mais escolas, a zona de Djuba que só tinha uma Escola Primária, hoje conta com as seguintes infraestruturas: 08 salas de aulas em Beluluane; 09 salas de aulas em Jonasse; 04 salas de aulas em Djuba; 03 salas de aulas em 1 de Junho; 02 salas de aulas em Tchonissa; 02 salas de aulas em Mussumbuluco. Construíram a Escola Secundária na Matola-Rio composto por 01 bloco administrativo, 16 salas de aulas, 04 laboratórios, 04 salas técnicas, campos de jogos, 01 auditório e 01 cantina. (Mozal, 2003)

(Mozal, 2003) construiu igualmente um posto médico com maternidade na zona de Djuba, na zona de Matola 700 apoiou a construção de uma clínica de SMI (Serviço Materno Infantil) com o objectivo de beneficiar 200.000 pessoas, especialmente da Matola.

Está sendo erguido um Centro Cívico de Djuba, que abrará os seguintes serviços: teatro, cinema, internet café, sala de conferências com capacidade para 175 pessoas, sala de reuniões, uma biblioteca/sala de formação, escritorios e outros serviços.

Para garantir a segurança e a tranquilidade a AMDC construiu e reabilitou o comando provincial da Polícia na Matola e doou igualmente 04 viaturas de patrulha à Esquadra da polícia de Beluluane. Foi igualmente construído uma esquadra da PIC na Machava, construiu ainda 02 condomínios (Vila Esperança com mais de 500 casas), e um condomínio de 160 casas para o pessoal do governo, foi construído um auditório e um centro cívico e um centro de informática ligado à Internet Café na Matola-Rio e Junto as escolas primárias de Mussumbuluco, Beluluane, Djonasse e na Escola Secundária Nelson Mandela, foram construídos campos multidisciplinares.

A AMDC construiu o Instituto Industrial e Comercial Armando Emílio Guebuza, com capacidade para 150 alunos de diferentes cursos nomeadamente gestão, hotelaria e turismo e comunicação. Grande parte dos professores que leccionam neste Instituto beneficiaram de capacitação na África do Sul.

A AMDC em 2002, construiu e equipou uma maternidade e um bloco de serviços materno-infantil no Centro de Saúde de Beluluane. 01 casa para a parteira do centro de saúde. Este empreendimento beneficia cerca de 17.000 famílias que vivem num raio de 10km em volta da MOZAL. Em 2003 e como forma de continuidade ao melhoramento das infra-estruturas do Centro de Saúde de Beluluane, foi construído um bloco para os serviços de clínica geral e ainda com o financiamento da IFC (International Finance Corporation) foi construído um bloco que comporta a farmácia e o laboratório.

De acordo com Mozal (20003) A construção destas infra-estruturas vai, não só, ajudar a reduzir a taxa de mortalidade materno-infantil e melhorar a assistência às mulheres grávidas providenciando-as um parto com segurança, como também fazer face aos problemas de saúde que a comunidade enfrenta. A AMDC construiu na zona de Mulotana, na Matola-Rio, um centro de saúde de raiz com a capacidade de 3.000 pacientes. Construiu ainda um pequeno mercado com capacidade de acomodar pouco mais de 20 comerciantes de venda a retalho, encurtando deste modo a distância que a população andava até ao mercado mais próximo que se localiza na cidade de Matola.

O acesso a água continua a constituir um sério problema na região da Matola-Rio. A AMDC construiu uma fontenária no Beluluane que não consegue dar vazão á grande demanada deste precioso líquido e para colmatar esta lacuna continua a abastecer de água a comunidade de Beluluane com base nos tanques de água instalados (como é o caso da clínica de Belulane, Escola Primária de Beluluane, associação dos agricultores de Bematchome) e Djuba (Aldeia de N'kala e Escola Primária de Djuba) e abrir furos em algumas zonas.

A AMDC está a co-financiar a construção do Centro de Treinamento da LSDI na Namaacha onde as pessoas ligadas à pulverização estão a receber a sua formação. A razão por detrás desta iniciativa é a de ter o máximo possível de pessoas formadas de modo a se poder reverter a malária em Moçambique. Em parceria com a rede Aga Khan, reabilitou há 03 anos um pavilhão e a edificou uma instalações de raiz contemplando dois edifícios de tipo convencional,

que já colhem um pouco mais de 180 meninas, com igual número de camas e cochões e uma lavanderia.

No âmbito do acidente ferroviário de Tenga, ocorrido em 2002, a AMDC ampliou e reabilitou o edifício de serviços de urgência e o laboratório do Hospital de Moamba, construiu o Centro de Fisioterapia que foi totalmente equipado para dar assistência não só às vítimas do acidente ferroviário, mas também, a outros doentes que antes tinham que percorrer grandes para obter tratamentos

A AMDC tem estado a apoiar o desenvolvimento do desporto na comunidade . Com o seu apoio as crianças tem participado em torneios que se realizam na praia do Miramar num total de 06 torneios tendo obtido em todos eles resultados satisfatórios. (Mozal, 2005)

Mozal (2005) a AMDC apoia a equipe comunitária de futebol Ndhophu, apoiou a realização de torneios iner-escolares de basquetebol ao nível do ensino médio no ano de 2002/3 na Escola Industrial da Matola e introduziu em 2007 a prática do mini-básquete nas escolas primárias em forma de torneios que envolveram um número maior de atletas, sendo que os prémios atribuídos imprimiam uma nova dinâmiba.

A AMDC financiou o comité olímpico de Moçambique com o montante de 100.000 USD para apoiar os atletas que participaram nos jogos de melbourne, Austrália em 2006

A arte é de elvada importância na divulgação da cultura de um povo e revela os seus sentimentos mais íntimos. A AMDC tem vindo a encorajar os artistas a produzirem artigos de qualidade e a encontrarem mercado para seus produtos. No ano de 2004/5 a AMDC patrocinou 14 exposições artísticas, dando oportunidade a muitos artistas de exibirem as suas obras. A par desta actividade tem apoiado a um grupo de Refugiados Zimbabwuanos vivendo em Moçambique alguns seropositivos, a receberem apoio da Associação para lhes ajudar a expor as suas obras como forma de ajuda ao melhoramento das suas condições de vida.

Um total de 12 artistas recebeu financiamento para esporem suas obras em Maputo e outras 03 para participarem na exposição da Zululândia, Richards Bay na África do Sul

No campo das actividades culturais, a AMDC apoiou em 2007, um pouco mais de 50 artistas plásticos, financiando-os na realização de diferentes exposições dos seus artigos como forma de encorajá-los a produzir obras de qualidade para o mercado interno e internacional

Agregados ao núcleo da Associação dos Estudantes do Instituto Superior Politécnico e Universitário-ISPU, um pouco mais de duas dezenas de artistas portadoras de deficiência

exibiram algumas obras que por si só, mostram a entrega na criação primorosa, transportando consigo valores críticos que proporcionam a análise do quotidiano.

Os músicos receberam apoio de modo a pesquisarem a sua área de actividade e os instrumentos tradicionais. Por exemplo a cantora Elvira Viegas foi dentre muitos, uma das contempladas. (Mozal, 2005)

A AMDC financiou o grupo teatral Mugachi para apresentar as suas peças nas comunidades.

Em 2006 e 2007 a AMDC apoiou perto de 20 escritores moçambicanos, potenciando-os financeiramente a fim de lançarem as suas obras em forma de livros e colectâneas aos olhos do público. Dentre as obras lançadas, o maior destaque vai para o facto de, pela primeira vez na história de Moçambique, ter sido editado um manual técnico combinado de restaurante, bar e organização de eventos, sendo esta uma obra de grande valor, numa altura em que o turismo contribui com cerca de 2.5% das receitas para o PIB. (Mozal, 2005)

A natação do Inverno foi um torneio novo para a Cidade de Maputo, tendo conseguido em 2007 reunir 500 atletas federados e 300 amadores a competirem entre si, proporcionando ao público, na piscina do Maxaquene, (Mozal, 2005)

A Associação Mozal apoiou o curso de formação de formadores de xadrez para escolas do Município da Matola e do Distrito de Boane e um total de 100 professores, todos do EP1 da Matola e Boane, foram mobilizados para fazer parte do primeiro grupo de formadores, a qual se pretende que a longo prazo seja expandida para todas as escolas da Província de Maputo. Para levar a cabo esta actividade foi contratado um técnico internacional moçambicano para que, em 02 semanas pudesse transmitir a sua experiência.

Ao longo do período de formação, foram constituídos núcleos que vão dar continuidade à passagem de conhecimentos, ensinando aqueles que não tiveram esta a oportunidade de ser chamados a fazer parte do primeiro curso. A margem do encerramento a AMDC fez a entrega de 100 estojos contendo material didáctico sobre a modalidade, com vista a permitir a sua real massificação. (Mozal, 2005)

Segundo Mozal (2005) a pobreza em Moçambique está a atingir proporções alarmantes em diferentes quadrantes de convivência, por isso o desenvolvimento de pequenos negócios aparece com um trunfo necessário para a obtenção de receitas que garantam, aos poucos, a

melhoria da vida das populações. Confrontada com esta situação crítica, a AMDC faz nas suas múltiplas acções de assistência uma intervenção para minimizar a escassez de postos de trabalho.

À luz desses objectivos a AMDC tem vindo a apoiar pequenos empresários e Associações redimensionando suas actividades com a finalidade única e clara de fazer com que haja mais absorção de mão-de-obra.

Como forma de melhorar a qualidade de produção, construção e absorção de mão-de-obra na região a AMDC adquiriu uma máquina industrial de fabrico de blocos e apoiou um empresário estabelecido em Djuba, que exerce funções de comercialização de material de construção. A produção de blocos foi aumentada de 800 para 1800 blocos por dia, com o crescimento do negócio este empresário comprou mais uma máquina, aumentando desta forma a sua produção para 2.600 blocos por dia.

Uma máquina igual foi também oferecida á Associação dos Deficientes de Moçambique (ADEMO), como forma de oferecer uma capacidade de desenvolver pequenos negócios para sua própria auto-sustentabilidade.

Ainda neste contexto 15 senhoras (mães solteiras) beneficiaram de formação na área de fabrico de tapetes de araiolos, bordados e pintura em azulejo e vidro. A par desta iniciativa, mais 40 senhoras também mães solteiras de Djuba beneficiaram de formação na área de criação de galinhas. Estes dois grupos para além de formação também receberam kit inicial para inciar com o seu negócio. Estes dois cursos tiveram o financiamento da International Finance Corporation (IFC).

Um outro grupo de 20 senhoras (mães solteiras e viúvas) da Matola e que forma vítimas das cheias de 2000 beneficiou também do curso de tapeçaria e bordados.

Associação Mozal construiu um mercado na zona de Beluluane com um total de 100 bancas, dos quais 70 podem ser usadas para diferentes tipos de negócio, e 30 especificamente para a venda de legumes.

Acreditando que a formação é a chave para o sucesso de um projecto, a AMDC financiou cursos de capacitação aos vendedores do mercado de Beluluane nas seguintes áreas: gestão de pequenos negócios para 50 pessoas; criação de aves domésticas para 10 pessoas; culinária para 18 pessoas.

Mozal (2005) inspirado ao lema segundo o qual o País tem como a sua base de sustentação na agricultura, a AMDC decidiu, em 2000, apoiar os camponeses em diferentes actividades

agrícolas, em cumprimento do Programa de Desenvolvimento Agrícola (PDA). O objectivo primário é de assistir os 1200 camponeses que foram deslocados da zona onde hoje se encontra a fábrica e reassentados num outro local previamente identificado pelo Governo. Ainda no cumprimento desta filosofia, este programa tem como objectivos complementares:

melhorar a produção agrícola, e promover a produção de subsistência;encorajar a venda dos excedentes agrícolas promovendo assim uma atitude de agricultura comercial;promoção de serviços de abastecimento.

Para a época de 2001/2002 as metas do programa de agricultura foram:encorajar o aumento de campos de cultivo;promover o melhoramento das culturas;promover nos camponeses o interesse pela agricultura;Encorajar a contribuição para a caixa geral dos associados.

A formação e capacitação dos camponeses é uma das componentes célebres para o sucesso da componente agrícola. Por isso durante a época de 2001/2001, os camponeses tiveram formação nas áreas tidas como vitais no ramo agrícola. A formação foi ministrada por técnicos qualificados e experientes do Instituto Nacional de Investigação Agronómica. OS cursos cobriram áreas específicas tais como:gestão da própria Associação;preparação da terra;sistema de cultivo e nutrição da terra e das plantas;uso e aplicação dos fertilizantes;controlo de pestes e da erva daninha;comercialização da colheita;registo de terras;finanças e orçamentos;colheita e armazenagem.

De acordo com Mozal (2005) para além destas áreas, houve um número seleccionado de agricultores que tomou parte na formação de operadores de alfaías agrícolas recentemente adquiridas pelo programa. Foram também emitidos os títulos de uso e aproveitamento da terra referente aos 700 hectares atribuídos à Associação de Bematchome.

A AMDC, contruiu junto ao Centro Agrícola em Mavoco, um pequeno armazém onde os camponeses vão armazenar sementes e fertilizantes, minimizando desta forma as dificuldades de transporte destes produtos.

A AMDC disponibilizou um tractor e um reboque para ajudar aos camponeses a transportar seus bens até a paragem de autocarros, e foi igualmente comprada uma pequena moageira que é gerida pela Associação dos camponeses em benefício de toda a comunidade.

A produção média anual pode se ilustrar assim:i) Ano de 1999 (antes do PDA) 400kg/ano/família; 1º ano do PDA (2000/2001),1.5 toneladas/ano/família; 2º ano do PDA (2001/2002),1.9 toneladas/ano/família; 3º ano do PDA (2002/2003),Produção nula devido a seca.

Mozal, (2005) devido a seca que se viveu em toda a região da África Austral na época 2002/2003 e que afectou também a Associação de Camponeses de Bematchome, a AMDC para minimizar este drama decidiu apoiar os camponeses introduzindo uma nova componente que é a criação de animais de pequena espécie (frangos). Neste âmbito foram construídas e equipadas 02 capoeiras com capacidade para 4.000 frangos, diversificando desta forma as fontes de rendimento dos camponeses.

Por outro lado, 02 grupos de 50 camponeses cada (Mavoco e Tchonissa), beneficiaram de formação na área de fomento do cajueiro. Estes cursos tiveram como objectivo reactivar a prática de comercialização de castanha de cajú que já foi tradição nesta região e foram financiados pela Associação Mozal e pela IFC.

A AMDC apoia a Associação de Camponeses 25 de Setembro sediada em Boane, no ensino das melhores técnicas de cultivo, o uso e aplicação de fertilizantes, comercialização da produção, preparação da maquinaria e do sistema de irrigação . Esta Associação possui 51 membros e um total de 160 hectares de terra dos quais 40 beneficiaram do sistema de irrigação e 120 são usados para culturas de sequeiro.(Mozal, 2003)

Segundo Mozal (2005) a baixa do Umbeluzi está a Produzir sementes melhoradas de milho Matuba, feijão Nhmeba, num projecto com uma área de mais de 15 hectares, esperando-se colher por ano, cerca de 45 toneladas de sementes melhoradas e resistentes à seca.

A AMDC em parceria com o Instituto de Investigação Agrária de Moçambique, financiou a Escola Agrária de boane com equipamento valioso para melhorar suas aulas práticas, podendo em contrapartida muitos técnicos saídos desta instituição dar assistência aos camponeses associados, ensinando-lhes novas técnicas de cultivo visando uma maior produção e produtividade.

Os frutos deste financiamento começaram a surgir, os associados de Mafuinae em 2006 tiveram uma colheita de feijão, pepino e repolho, nunca antes vista resultado das sementes melhoradas doadas pela Associação Mozal, atingindo cifras que ultrapassaram mais de 05 toneladas. Graças ao financiamento da AMDC nos sistemas de irrigação os associados de Mafuiane, teve uma boa colheita de milho em 2007 ao ponto de ser comercializado no mercado do Maputo.

A associação Bematchome na região de Mavoco, no ano de 2006/2007, teve a melhor colheita de sempre, desde que começaram a receber apoio da associação Mozal, tendo obtido uma produção na ordem de 20.000 toneladas de diferentes culturas agrícolas.

Para além de outras preocupações, a AMDC tem centrado as suas atenções nas mulheres. Em 2004 a AMDC, junto com os líderes comunitários locais e com a ADOCA, tomaram uma iniciativa (o Projecto sustentável de criação de cabritos) de fazer diferença para ajudar no alívio à pobreza e à fome, tendo sido identificadas na comunidade 15 mulheres viúvas e mães solteiras que vivam em condições vulneráveis para beneficiar do projecto mencionado. (Mozal, 2003)

Ainda na região de Mavoco, foi lançado um megaprojecto de fomento pecuário, com o intuito de incentivar a criação de gado caprino, outrora abundante naquela região mas que devido á muitos anos de guerra foram dizimado. A assistência sanitária está garantida, como participação do Governo de Boane, através do envio de técnicos veterinários que prestem a devida assistência aos animais. Para levar a cabo este projecto foram distribuidos gratuitamente mais de 2000 caprinos cabendo a cada agrgado 5 animais.

Em Beluluane o fomento de cutura de cajú está a ser implementado nas comunidades como forma de incentivá-las a enveredar pela produção de rendimento sendo que, há mais de dois anos, tem vindo a beneficiar deste programa. Um total de 1200 familias recebeu 10 mudas cada, o que perfaz 12.000 cajueiros plantados em 2006. Nos meados de 2007 foi expandido para a zona de Djonasse, onde se distribuiu a mesma quantidade a igual número de famílias. A plantação destas mudas está sendo acompanhada por extensionistas especializados e com esta prática pretende-se que num futuro brve esta cultura volte a dar um valioso contributo no sustento familiar das comunidades de Boane. (Mozal, 2003)

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

Na realização da pesquisa depará-mo-nos com a limitação de informação sobre a Responsabilidade Social Empresarial em Moçambique que pudesse servir de critério para avaliar a presente situação em estudo. A inacessibilidade aos dados e fontes primárias empresariais também contribuiu para uma diminuída análise de aspectos intrínsecos à empresa que poderiam auxiliar o entendimento do potencial e da realidade do esforço corporativo no que toca à sua responsabilidade social.

No apoio às comunidades A MOZAL adoptou como estratégia de gestão o seguinte: i) aquisição directa de recursos materiais necessários para a execução das actividades; ii) apoio à gestão das actividades financiadas; iii) formação, acompanhamento e fiscalização dos projectos financiados; iii) coordenação com os ministérios de tutela para assegurar uma assistência efectiva às comunidades e garantir a sustentabilidade dos projectos.

A intervenção da Mozal na zona de actuação, caracterizou-se pela construção de infraestruturas sociais como escolas, centros de saúde, esquadras de polícia, casas para trabalhadores da empresa e centros de apoio ao idoso. Providenciou ainda a construção de estradas de acesso, fontanários, sistemas de irrigação e insumos agrícolas, programas de combate ao HIV/SIDA e malária, formação profissional, cultura, desporto e defesa do meio ambiente.

A intervenção social da Mozal, tem um impacto positivo no melhoramento dos modos de vida das comunidades locais.

A estrutura orgânica da Mozal com a opção de criação de uma Associação autónoma para implementar a sua Responsabilidade Social permite uma grande flexibilidade no alcance dos objectivos definidos

As acções de Responsabilidade Social da Mozal têm um impacto positivo importante na sua imagem Corporativa e no seu *goodwill*.

Apesar dos efeitos das operações antecipadamente percebidos como potencialmente negativos, as acções de mitigação ambiental e de intervenção social conferem nota muito positiva a acção global da empresa e auguram uma sustentabilidade operacional consistente a longo prazo.

REFERÊNCIAS

Allouche, J. & Laroche, P. (2005): A Meta-Analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n10/n10a09.pdf> - 55k, consultado em 20/11/08

Ander-Egg, Ezequiel (1991). Metodologia e prática de Desenvolvimento da Comunidade. Mexico: El Alenco.

Ashley, P. A. (2003): Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Editora Saraiva,

Ashley, Patrícia Almeida (2005): Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva.

Aupperle, K.; Carroll, A. & Hatfield, J. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n10/n10a09.pdf> - 55k, consultado em 20/11/08

Backman Jules (1975): Social responsibility and accountability, New York University, New York, disponível em www.capes.gov.br, consultado em 21/01/09

Biggs, T., J. Nasir and R. Fisman. (1999): Structure and performance of manufacturing in Mozambique Regional Program of Enterprise Development (RPED). World Bank: Washington DC.

BOWEN, Howard R.(1957): Responsabilidades sociais do homem de negócios, Rio de Janeiro

Brewer, J., e A. Hunter (1989), *Multimethod Research. A Synthesis of Styles*, Sage.

Castel-Branco, C.N.(2002): An investigation into the political economy of industrial policy: the Mozambican case. Unpublished PhD Thesis. Dep. of Economics of the School of Oriental and African Studies. Univ. of London: London.

CPI. (1999):.Linkage division, report on 6 month pilot programme; e CPI. (1998):. Proposal to develop a linkage programme in Mozambique

Daft, Richard.L (1999). Administração de Empresas.Rio de Janeiro:LTC
database disponível em http://www.rhcentral.com.br/portug/materia_d.htm

Damante, Nara e Nassar, Paulo. (2002) Uma parte pelo social. Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, ano 12, n.44, p.10-18, 3º trimestre de

Davis Keith (1963): Understanding the social responsibility puzzle, business horizon, disponível em www.fundac.org.br, consultado em 21/02/09

Denzin, N. K. (1989), The Research Act, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall. disponível em www.nesp.unb.br, consultado em 27/04/09

Denzin, N. K. (2003), Pesquisa avaliativa por triangulação, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, disponível em www.nesp.und.br, consultado em 27/04/09

Denzin, N.K. (1979):. *The research act*. Chicago Aldine Publishing Company, disponível em www.nesp.unb.br, consultado em 27/04/09

Donnelly, J.H; Gibson, J.L; Ivancevich, J.M (2000). Administração e Princípios de Gestão empresarial.10 .ed.Portugal: McGraw-Hill.

Duarte, Gleuso Damasceno; Dias, José Maria A. M (1985). Responsabilidade social: *a empresa hoje*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Elington, John (2001): The triple bottom line for the 21st –century business, London, disponível em <http://www.ethos.org.br/docs/institucional/perguntas.shtml>, consultado em: 25/04/ 2008.

ETHOS, Instituto de Empresas e Responsabilidade Social.(2003): Perguntas frequentes, , disponível: em <<http://www.ethos.org.br.htm>>

Fernando J.I. (2007): Responsabilidade social empresarial, desafios para o sector privado, Maputo

Ferrel, O C (2001) . *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. Tradução Cecília Arruda. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso ed.

Flick, U. (2005b), “Triangulation in Qualitative Research”, em Flick, U., E. V.

Filho,C.P.M. (2006): *Responsabilidade Social e governança, o debate e as implicações*, São Paulo

Froes, Cesar; Melo Neto, Francisco Paulo (1999). *Gestão de Responsabilidade Social Corporativa: Da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo*. Rio de Janeiro.

FPNQ, Fundação Prémio Nacional da Qualidade: (2005). *Critérios de excelência*. São Paulo, disponível em www.fiec.org.br, visitado em 28/08

Godoy, A.S. (1995): *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. In revista de administração de empresas, v.35, n.2 São Paulo

Gonçalves, E. L (1979): *Um novo instrumento de gestão empresarial: o balanço social na empresa*”. In *Revista de Administração*

Grajew, Oded (2001). *Evolução e Perspectivas da Responsabilidade Social*.Jornal Valor Economico, edição n ° 301 de 12/07/2001.

Guedes, Rita de Cassia (2000). *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: Conceitos estrategicos para as empresas face à globalização*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas da Pontificia Universidade Catolica de São Paulo).São Paulo.

Instituto Ethos.(2002):*Responsabilidade social das empresas, contribuição das universidades*. Vol 1 São Paulo, disponível em www.ethos.org, visitado em 29/09/08

Instituto Ethos (2001): *Investimentos Socialmente Responsáveis não só para activistas*. disponível em http://www.ethos.org.br/pri/open/sala_impressao/dezembro.asp. consultado em 29 /09/08.

Jick T. D. (1979). *Mixing Quantitative and Qualitative Methods: triangulation and*

Johnson Harold (1971): *Business in contemporary society, framework and issues*

Karkotli, Gilson R. (2002). *Importância da Responsabilidade Social para Implementação do Marketing Social nas Organizações*

Orlitzky, M. (2001): Does Firm Size Confound the Relationship between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance?. *Journal of Business Ethics* [http, disponível em: http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n10/n10a09.pdf](http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n10/n10a09.pdf) - 55k, consultado em 20/11/08

Orlitzky, M.; Schmidt, F. & Rynes, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n10/n10a09.pdf> - 55k, consultado em 20/11/08

Preston, L. & O'Bannon, D. (1997). *The Corporate Social-Financial Performance Relationship. Business and Society*, Universidade Federal de Santa Catarina de Florianópolis). Florianópolis.

Kotler, P. (1992): *Marketing Social, estratégias para alterar o comportamento público*, Rio de Janeiro

Kotler, Philip (1986). *Marketing*. São Paulo: Atlas.

McGuire Joseph (1963): *Business and society*, McGraw Hill New York

Minayo MC & Sanches (1993): *Quantitativo-qualitativo, oposição ou complementaridade*, Rio de Janeiro

Martins Jr., Wallace Paiva.(2001): *Probidade Administrativa*. São Paulo: Ed. Saraiva

Meggison, L.C.; Mosley, D.C.; Pietri J., P.H.(1998): **Administração** – conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Saraiva, disponível em www.dg.cefetpr.br, visitado em 28/09/08.

Montana, Patrick.J; Charnov, Bruce.H (1998). *Administração*. São Paulo: Saraiva.

NETO, M.F.P e FROES, C.(1999): *Responsabilidade social e cidadania empresarial, a administração do terceiro sector*. Rio de Janeiro

Paul, J. (1996): *A possibilidade da investigação a três, reflexão sobre triangulação*, disponível em www.cies.iscte.pt/destaque Paulo: Cultrix, 2002

Pettigrew, A. (1986). Is corporate culture manageable ? In: Culture and competitive strategies, Singapore, disponível em www.convibra.com.br/pdf/148.pdf , consultado em 23/03/09

Pringle, Hamish; Thompson (2000): Majorie. Marketing Social. São Paulo: Makron Books

Pinedo, V. Ética e valores nas empresas: em direção às corporações éticas. Instituto Qualitative and Quantitative Research Methods”, em Forum Qualitative

Rico, Elizabeth de Melo (2000). A filantropia empresarial e sua inserção no Terceiro Sector. In: Caderno de Administração PUC-SP, São Paulo.

Rodriguez Gonzalez, Román (1998). “La Escala Local del Desarrollo. Definición y Aspectos Teóricos”. em Revista de Desenvolvimento Economico n.º 1. Salvador da Baia (Brasil), UNIFACS.

Svedsen Ann (1998): The stakeholder strategy. 1 ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Thompson, Marjorie; Pringle, Hamish (2000). Marketing social: *marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Makron Books.

Ullmann, A. (1985). Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. *The Academy of Management Review*, Caroline (1986) .Estudio de la comunidad. Washington. Unión Panamericana, disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n10/n10a09.pdf5k>, consultado em 20/11/08

Waddock, S. & Graves, S. (1997). The Corporate Social Performance, Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n10/n10a09.pdf55k>, consultado em 20/11/08

Wood, Dona J (1996): Research in corporate social performance, Indiana University Press

Yin, Roberto K. (2006): Estudo de caso – Planejamento e métodos (3ª edição), Editora Bookman, Porto Alegre

Zadek, Simon (198): Balancing performance, ethics and accountability in journal of business ethics

ANEXO

1.0 Pacto Global (The Global Compact)

1.1 Histórico

O Pacto Global foi anunciado pelo ex-secretário das Nações Unidas Kofi Annan no Fórum Económico Mundial (Fórum de Davos) na reunião de 31 de janeiro de 1999 e foi oficialmente lançado em 26 de Julho de 2000 no escritório da ONU em Nova Iorque. Ele foi criado devido à importância das empresas na actualidade e à falta de um órgão que conseguisse coordená-las de modo conjunto, apresentando directrizes para elas seguirem.

Os primeiros anos do Pacto Global (2000 a 2003) foram de experimentação, sendo focados principalmente na entrada das empresas nesse programa e no respeito aos então nove princípios. Em 2003 o Pacto Global começou a fazer acções mais directas, de que uma demonstração é a criação do *Cities Programme*, que tem o seu secretariado internacional em Melbourne (Austrália). O objectivo do programa é melhorar a vida urbana nas cidades de todo o mundo através de uma efectiva ligação entre as empresas, o governo e a sociedade civil.

Já em 24 de junho de 2004, durante a primeira Conferência de Cúpula do Pacto Global (Global Compact Leaders Summit), o secretário-geral anunciou a colocação de um décimo princípio contra a corrupção, tendo como passo posterior uma consulta intensiva com todos os participantes do pacto. Além disso, nesse encontro percebeu-se que o organismo deveria revisar a sua estratégia, já que a fase de implementação do projeto já estava bem consolidada.

Em agosto de 2005, o Pacto Global desenvolveu uma nova governança (sua divisão está especificada no tópico Estrutura do Pacto Global), que focava em objectivos mais concretos. O secretário-geral mostrou que agora devia ser dada atenção prioritária à conexão entre actividades globais e locais, à responsabilidade e à qualidade no âmbito empresarial. No ano seguinte, 2006, houve o primeiro encontro do Conselho do Pacto Global (Global Compact Board), órgão que propiciou uma ligação mais estrita entre os participantes do Pacto Global, além de conseguir desenvolver uma conexão entre as entidades do pacto, já que este tem o objectivo de fazer

recomendações. Neste ano o Pacto Global já contava com mais de 3 300 companhias de diferentes regiões do mundo e mais de mil sindicatos e organizações da sociedade civil participantes.

A segunda Conferência de Cúpula do Pacto Global foi realizada três anos depois, entre 5 e 6 de julho de 2007, no Palácio das Nações em Genebra, Suíça. Nesse encontro foi adoptada a Declaração de Genebra de responsabilidade empresarial. No ano seguinte, o Pacto Global mostrou estar consolidando seus objectivos, ao ter uma ligação mais directa entre as empresas e as Nações Unidas.

1.2. O que é Pacto Global?

O Pacto Global é uma iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas para encorajar empresas a adoptar políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Esse pacto pretende promover um diálogo entre empresas, organizações das Nações Unidas, sindicatos, organizações não-governamentais e demais parceiros, para o desenvolvimento de um mercado global mais inclusivo e sustentável, a ideia é conseguir dar uma dimensão social a globalização.

Para que esse objectivo seja atendido, busca-se a mobilização da comunidade empresarial internacional por meio da adopção de dez princípios relacionados a direitos humanos, trabalho, meio ambiente e corrupção. O Pacto Global, tem como propulsor as Nações Unidas, mas não é uma agência desse sistema e nem mesmo um instrumento regulador ou um código de conduta.

A ideia da criação do Pacto Global considerou que actualmente as empresas são protagonistas fundamentais no desenvolvimento social das nações e devem agir com responsabilidade na sociedade com a qual interagem. Na medida em que se envolvem nesse compromisso, contribuem para criar uma sociedade mais justa e compreendem mais profundamente as oportunidades existentes num contexto social complexo e dinâmico.

O Pacto Global é um instrumento de livre adesão pelas empresas, sindicatos e organizações da sociedade civil. A entidade que adere ao pacto assume voluntariamente o compromisso de implantar os dez princípios em suas actividades quotidianas e prestar contas à

sociedade, com publicidade e transparência, dos progressos que está realizando no processo de implantação dos princípios mediante Comunicações de Progresso (COP). Essas comunicações devem ser feitas com o envio anual de um relatório elaborado pelas empresas. A adesão ao pacto ocorre com o preenchimento de uma carta de adesão que deve ser assinada pelo principal executivo da organização e, então, enviada ao secretário-geral das Nações Unidas, Ban Ki-moo

1.3. Estrutura do Pacto Global

Pode-se dizer que o Pacto Global tem uma rede que compreende vários actores, e que juntos conseguem trazer harmonia ao sistema. Essa rede compreende o Escritório do Pacto Global; as Agências das Nações Unidas, que são convocadoras e facilitadores; os governos, que definem e legitimam os princípios; as empresas e associações empresariais cujas acções buscam influenciar; as organizações dos trabalhadores, que efectivam a produção global; a sociedade civil, que acompanha a evolução e a Academia, que analisa o desempenho e sistematiza o conhecimento.

A governação actual do Pacto Global é dividida em seis entidades com diferentes funções, nomeadamente: i) Global Compact Leaders Summit: realiza encontros trienais . Neles participam os mais importantes executivos das empresas, que tem a oportunidade de discutir o andamento do Pacto Global, além de fazer recomendações; ii) Comissões Locais: são grupos que trabalham no desenvolvimento do Pacto Global em seu país ou região; iii) Fórum Anual das Comissões Locais: é um fórum no qual as diferentes comissões locais têm a oportunidade de comentar os progressos que estão sendo feitos em seu país ou região, além de comparar resultados e fazer recomendações; iv) Global Compact Board: teve seu primeiro encontro em 2006. É um grupo que tem como objetivo recomendar estratégias e políticas ao Escritório Central do Pacto Global e aos participantes deste. Esse Board tem quatro grupos com responsabilidades específicas: empresarial, sociedade civil, sindicatos e Nações Unidas; v) Escritório do Pacto Global: é uma entidade que tem a função de coordenar o pacto Global. É um sistema que tem a responsabilidade, dada pela Assembléia Geral das Nações Unidas, de promover boas práticas; vi) Inter-Agency Team: é responsável por dar suporte a internalização dos princípios por todos os participantes do Pacto Global. Para que as empresas tenham apoio contínuo às instituições multilaterais e na implementação dos valores globais conta-se com o apoio de seis agências das

Nações Unidas: O Escritório de Alto Comissariado dos Direitos Humanos (OHCHR), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO), Escritórios das Drogas e do Crime, liderados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

1.4. Princípios do Pacto Global

O Pacto Global possui dez princípios que o fundamentam, sendo que nove foram estabelecidos na sua criação e um incluído posteriormente. Eles se derivaram de algumas declarações, são elas: Declaração Universal de Direitos Humanos, Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho, Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e, também, Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção.

O Pacto Global vem para incentivar o alinhamento das políticas e práticas empresariais com os valores e fins internacionalmente acordados. Assim, seus princípios reproduzem tais objetivos condizentes a direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção. Os dois primeiros princípios dizem respeito aos direitos humanos.

O primeiro estabelece que as empresas têm o dever de apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente e o segundo alerta para que elas não violem tais direitos, ou seja, pretende-se certificar que as empresas não são cúmplices em abusos dos direitos. Dessa forma, as três áreas-chaves da atuação do Pacto Global, no que respeita os direitos humanos seriam (i) a proteção à vida e segurança, (ii) os direitos e liberdades políticas individuais (direito de ir e vir, privacidade, propriedade, liberdade de expressão, religião e associação) e (iii) direitos econômicos, sociais e culturais, como o estabelecimento de um padrão de vida digno (levando em consideração a alimentação, habitação, saúde, acesso a serviços sociais, educação, remuneração justa, lazer e descanso). O Pacto Global, assim, pretende promover o desenvolvimento humano sustentável, focando atenções à vida longa e saudável, ao acesso ao conhecimento e ao padrão de vida decente.

Quatro dos princípios se referem ao trabalho. O primeiro deles traz a necessidade das empresas apoiarem a liberdade de associação, bem como o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. O quarto princípio do Pacto Global objetiva a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório. Os dois outros princípios que dispõe sobre o trabalho tratam da abolição efetiva do trabalho infantil e da eliminação da discriminação no emprego.

Quanto ao meio ambiente, o princípio número “7” estabelece que as empresas devem apoiar uma abordagem preventiva sobre desafios ambientais. Desenvolver iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental e incentivar o desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientais amigáveis, ou seja, que não agridam a natureza, são mais dois princípios que prezam pelo meio ambiente. Desse modo, pode-se perceber que a abordagem adotada pelo Pacto Global é a preventiva e não corretiva, além de unir esforços no sentido de promover a gestão do ciclo de vida do produto.

Por fim, o último princípio dispõe que as empresas possuem a obrigação de combater a corrupção em todas suas formas, inclusive a extorsão e a propina. Este princípio foi incluído posteriormente e se destina, também, a fortalecer o crescimento económico.

1.5. Como Participar no Pacto Global

O Pacto Global é um fórum aberto, acessível, que procura atender à participação voluntária de um diverso grupo de empresas e demais organizações.

Uma organização que queira se engajar no Global Compact pode fazê-lo enviando uma carta do principal executivo endereçada ao Secretário-Geral das Nações Unidas, expressando seu apoio à iniciativa Global Compact e aos seus 10 Princípios, bem como o compromisso em desenvolver as seguintes ações:

1. Emitir uma clara declaração de apoio ao Global Compact e seus dez princípios, e publicamente advogar o Global Compact. Isso significa:

- Informar os funcionários, accionistas, consumidores e fornecedores;
- Integrar o Global Compact e os dez princípios nos programas de desenvolvimento corporativo e treinamento;

- Incorporar os princípios do Global Compact na declaração da missão da empresa;
- Incluir o compromisso com o Global Compact no Relatório Anual e em outros documentos publicados pela empresa;
- Emitir comunicados para a imprensa (press-releases) para tornar o compromisso público.

2. O Global Compact aconselha as empresas a publicarem anualmente o progresso referente a implementação dos dez princípios. O escritório do Pacto Global, com o apoio do FEMA auxilia as empresas e coloca à disposição um conjunto de directrizes para orientar essa comunicação.

3. Em Moçambique, a carta endereçada ao Secretário Geral, Ban Ki-moon deve ser encaminhada ao **FEMA** que através do **PNUD** – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, remeterá a Nova Iorque.

Além destas acções básicas, dentro da estrutura do Global Compact a empresa pode optar por apoiar activamente os princípios e os objetivos gerais das Nações Unidas, através da participação em projectos realizados em parceria com as agências das Nações Unidas.