

6 Conclusões e recomendações

A pesquisa aqui relatada contribuiu para o avanço do conhecimento sobre instrumentos de avaliação da responsabilidade social em pequenas e médias empresas de base tecnológica geradas em uma incubadora universitária, na perspectiva de se definirem novos critérios para processos de seleção de candidatas e indicadores de avaliação das empresas incubadas. Nesse sentido, propôs-se um modelo conceitual, validado empiricamente junto a seis empresas incubadas no Instituto Gênesis da PUC-Rio, que teve como referencial normativo as diretrizes da Norma ABNT NBR ISO 26000.

Endereça-se esse modelo a todas as incubadoras universitárias, que atuam no desenvolvimento e fortalecimento de empresas de base tecnológica. Em particular aos gestores do Instituto Gênesis da PUC-Rio, que poderão incorporar esse modelo conceitual nos processos de seleção e de avaliação de suas empresas de base tecnológica, bem como aos sócios-diretores das empresas incubadas naquele Instituto. As empresas poderão se valer deste modelo para conscientização interna e identificação de iniciativas e práticas de RS que passarão a integrar suas estratégias de negócio, tornando-se socialmente responsáveis.

Os resultados obtidos ao longo do desenvolvimento desta pesquisa permitiram que seu **objetivo geral** fosse alcançado. A proposta conceitual inicial considerou as contribuições de diversos autores sobre os temas-chave da pesquisa, dentre eles: Carroll (1991); Zadeck (1998); Elkington (1998); WBCSD (2000); Instituto Ethos (2003); Dahlsrud (2008); Kaplan e Norton (2000 e 2003); e Junior e Quadros (2008). A partir de uma visão conceitual ampla, incorporaram-se as contribuições de estudos recentes focalizando-se RS em PMEs, que trouxeram importantes elementos da realidade das PMEs para a modelagem aqui apresentada.

Com base no referencial teórico (capítulos 2, 3 e parte do 4) e na análise da estrutura e dos conteúdos da referida Norma, foi possível desenvolver o modelo conceitual de avaliação da RS em PMEs de base tecnológica. A proposta do modelo, embora comporte melhorias futuras pelo seu próprio uso, é relevante e original, porque,

como indicou a revisão bibliográfica e documental, não existe ainda um modelo de auto-avaliação e aprendizagem que promova a adoção das diretrizes da ISO 26000, considerando as especificidades das PMEs incubadas.

Em relação ao **primeiro objetivo específico**, qual seja, ‘levantar e analisar criticamente as contribuições das abordagens conceituais sobre responsabilidade social empresarial, gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica e avaliação de desempenho global para o desenvolvimento do referido modelo’, pode-se perceber que a disseminação do conceito de RSE nas diferentes esferas sociais (governo, setor privado e sociedade) e a pressão da sociedade para que as empresas adotem posturas socialmente responsáveis, fizeram emergir a necessidade de um instrumento que promovesse a adoção de diretrizes de RS nas empresas, de uma forma geral, e em particular nas PMEs.

Destaca-se que a escolha da ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)* como base para a construção de mapas estratégicos sustentáveis para as PMEs de base tecnológica e os referenciais teóricos selecionados para fundamentar a fase descritiva/propositiva desta pesquisa mostraram-se adequados, como demonstrado no capítulo 4 (proposição do modelo conceitual) e capítulo 5 (estudo de caso, com os resultados de sua validação empírica). Constatou-se ainda que uma das diretrizes da ISO 26000 em relação às PMEs (Box 3 da Norma, p.8) recomenda a geração de programas e modelos que permitam adequar as diretrizes propostas ao contexto das PMEs, reforçando a relevância e o potencial de aplicação do modelo conceitual proposto.

Com relação ao **segundo objetivo específico** – ‘identificar e descrever as principais referências internacionais e no Brasil sobre responsabilidade social empresarial em pequenas e médias empresas que poderão contribuir para o desenvolvimento do modelo conceitual pretendido’, foram analisados cinco estudos realizados na Europa e na América Latina, abordando países desenvolvidos, como Reino Unido e Canadá, e países em desenvolvimento como o Brasil, como abordado no capítulo 3. Da análise crítica desses estudos, foi possível concluir que o papel do gestor/dono das PMEs e seus valores morais e éticos são fatores determinantes para a adoção (ou não) das práticas de RSE. Os desafios reais que estão presentes no contexto das PMEs e que foram reportados nos estudos mencionados, bem como o instrumento concebido pelo Instituto Ethos em parceria com o Sebrae inspiraram o desenvolvimento do modelo conceitual de avaliação da RSE de PMEs de base tecnológica.

Com base nos resultados da fase da pesquisa de campo, foi possível identificar as questões de responsabilidade social definidas na Norma ABNT NBR ISO 26000 que afetam mais diretamente e estrategicamente a atuação das PMEs em RS.

Em um universo de 345 questões de RS que integram a ISO 26000, 45 questões de RS foram consideradas as mais importantes e estratégicas para as empresas entrevistadas. O Quadro 5.19, no capítulo 5, mostra a convergência em torno de 8 questões, que foram indicadas por pelo menos 3 empresas, considerando-se o subconjunto das 45 questões de RS mais importantes. São elas:

- Desenvolver, implementar e manter uma política de saúde e segurança no trabalho baseada no princípio de que as normas de saúde, segurança e desempenho organizacional sólidos se apoiam e se reforçam mutuamente (subtema: saúde e segurança no trabalho);
- Registrar e investigar todos os incidentes e problemas de saúde e segurança, visando minimizá-los ou eliminá-los (subtema: saúde e segurança no trabalho);
- Proporcionar para todo o pessoal treinamento adequado em todos os assuntos relevantes de saúde e segurança no trabalho (subtema: saúde e segurança no trabalho);
- Analisar as reclamações e melhorar as práticas em resposta a essas reclamações (subtema: atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias).
- Oferecer sistemas de suporte técnico e aconselhamento adequados e eficientes (subtema: atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias).
- Oferecer manutenção e reparos a um preço razoável e em local acessível e disponibilizar prontamente informações sobre a perspectiva de disponibilidade de peças sobressalentes para os produtos (subtema: atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias).
- Não divulgar, disponibilizar ou usar, de qualquer outra forma, os dados pessoais para outros fins que não os especificados, inclusive marketing, salvo com o consentimento expresso e voluntário do consumidor ou quando exigido por lei (subtema: proteção e privacidade dos dados do consumidor);
- Considerar o estabelecimento de parcerias com organizações como universidades ou laboratórios de pesquisa, para aumentar o desenvolvimento

científico e tecnológico com parceiros da comunidade e empregar a população local nesse trabalho (subtema: desenvolvimento tecnológico e acesso a tecnologias).

A análise de convergência indicou que as oito questões acima relacionam-se, por sua vez, a 4 subtemas e 3 temas centrais da ISO 26000. Dentre essas questões, três são associadas ao subtema ‘Saúde e segurança no trabalho’; três ao subtema ‘Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias’, uma ao subtema ‘Proteção e privacidade dos dados do consumidor’ e uma ao subtema ‘Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias’, totalizando-se quatro subtemas.

Os temas centrais da ISO 26000 considerados os mais importantes pelas PMEs entrevistadas foram:

- ‘Práticas de trabalho’, com 16 questões estratégicas associadas;
- ‘Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento’, com 8 questões;
- ‘Questões relativas ao consumidor’, com 7 questões;
- ‘Governança organizacional’, com 6 questões;
- ‘Meio ambiente’, com 4 questões;
- ‘Práticas leais de operação’, com 4 questões.

O critério adotado foi o de maior número de questões de RS (que foram selecionadas pelas empresas e que se relacionam a esses temas). Ressalta-se que o tema central ‘Meio ambiente’ só aparece na relação dos temas mais importantes, pelas escolhas da empresa Ambio. Essa foi a única empresa a selecionar questões prioritárias relacionadas a esse tema central. Com esses resultados, atingiu-se o **terceiro objetivo específico** – ‘identificar as questões de responsabilidade social, definidas na Norma Internacional ISO 26000, consideradas de maior relevância para a geração de valor na visão das pequenas e médias empresas de base tecnológica selecionadas nesta pesquisa’.

Quanto ao **quarto objetivo** – ‘identificar as iniciativas e práticas de responsabilidade social que as referidas PMEs devem considerar em seu planejamento estratégico, com indicação do estágio de implementação’, foi possível na fase da pesquisa de campo, identificar aquelas práticas que as PMEs consultadas deveriam considerar em seus processos de planejamento estratégico. Tomou-se como ponto de partida as questões de RS da ISO 26000 indicadas pelas respectivas empresas como de alta relevância. O Quadro 5.23, no capítulo 5, consolida as iniciativas e práticas de RS propostas pelas seis empresas entrevistadas.

Para facilitar o entendimento e a construção dos objetivos estratégicos, as iniciativas e práticas foram agrupadas em temáticas vinculadas à RS, a saber: (i) segurança e saúde no ambiente de trabalho; (ii) atendimento e suporte ao cliente; (iii) desenvolvimento tecnológico; (iv) desenvolvimento do entorno; (v) desenvolvimento humano e treinamento; (vi) impactos ambientais; (vii) valores e governança; e (viii) cadeia de valor.

No total, foram identificadas 49 iniciativas e práticas de RS indicadas pelas empresas para compor os seus respectivos mapas estratégicos sustentáveis, como pode ser visualizado nas respectivas figuras dos mapas estratégicos (capítulo 5).

Com relação ao **quinto objetivo** – ‘propor a construção de mapas estratégicos sustentáveis customizados para as empresas selecionadas, como ponto de partida para a disseminação do modelo conceitual junto a outras PMEs incubadas e incubadoras universitárias no Brasil’, o procedimento para a construção dos mapas estratégicos sustentáveis - customizados para as empresas selecionadas - mostrou-se viável e adequado à realidade das PMEs. A ferramenta *Balanced Scorecard* não foi considerado um ‘*Bicho-de Sete-Cabeças*’, por ocasião da validação empírica do modelo pelos sócios-diretores das empresas consultadas.

Chegou-se a um conjunto de 22 objetivos estratégicos de RS, 41 iniciativas e 57 indicadores associados a essas iniciativas (computando-se os elementos comuns somente uma vez). Do conjunto de 22 objetivos estratégicos de RS, 9 são associados à dimensão de ‘Aprendizado e crescimento’; 11 à dimensão de ‘Processos internos’ e 2 à dimensão ‘Mercado’, o que indicou uma distribuição bastante equilibrada entre as duas primeiras dimensões. Pela lógica da ferramenta do *BSC*, esperava-se um número reduzido de objetivos, iniciativas e indicadores de RS na dimensão ‘Mercado’, expectativa confirmada pelos resultados alcançados.

Dos indicadores diretamente associados às iniciativas de RS, 51 são indicadores de processo e apenas 6 são de resultados. Acredita-se que com esses resultados empíricos (apresentados de forma didática nos Quadros 5.3, 5.6, 5.9, 5.12, 5.15 e 5.18 e nos respectivos mapas estratégicos), seja mais fácil a disseminação do modelo conceitual e do conjunto de indicadores de RS junto a outras PMEs incubadas e incubadoras universitárias no Brasil.

Para trabalhos futuros de desdobramento da pesquisa e aprofundamento dos resultados alcançados, propõem-se:

- divulgar o modelo conceitual e o instrumento de pesquisa proposto junto aos gestores do Instituto Gênesis e aplicá-lo nas empresas incubadas nesse Instituto, com apoio dos gestores, visando sua incorporação futura nos processos de seleção de candidatas e avaliação das empresas já incubadas;
- definir estratégia de divulgação junto à Anprotec, ao Sebrae, Instituto Ethos e ABNT, instituições com interesse potencial na sua aplicação em nível nacional;
- desenvolver um aplicativo que permita estender o modelo e a aplicação do instrumento a outras empresas incubadas, com base na ferramenta concebida em quatro módulos, (como descrita no capítulo 4);
- criar um banco de dados com os resultados da aplicação futura pelas empresas incubadas no Instituto Gênesis e utilizar análise estatística não paramétrica para tratamento e análise dos dados coletados, mediante adoção de modelos de equações estruturais como proposto por Skronidal e Rabe-Hesketh (2004) e análise fatorial (Bibby, Mardia e Kent, 1980). Essa abordagem estatística poderá evidenciar mais objetivamente a relevância dos indicadores e práticas de RS para a efetiva adoção das diretrizes estabelecidas na ISO 26000.

Finalmente, acredita-se que o instrumento de avaliação e aprendizagem aqui proposto, por ser de natureza flexível, dinâmica e sistêmica, possa ser útil, não apenas para os gestores de incubadoras e de PMEs incubadas ou candidatas à incubação, mas também para as associações e redes regionais e nacionais que atuam junto a empresas vinculadas a incubadoras de empresas brasileiras. Gestores públicos, em geral, e especialistas acadêmicos também podem se valer dos conhecimentos gerados pela pesquisa para a formulação de políticas públicas e pesquisas empíricas, respectivamente, considerando as diretrizes de SER, segundo a Norma ABNT NBR ISO 26000.