

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NA
SUÉCIA, TAILÂNDIA E BRASIL: UMA ABORDAGEM
COMPARATIVA EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO
CIVIL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Vanessa Hastenpflug Wottrich

**Santa Maria, RS, Brasil
2008**

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NA SUÉCIA, TAILÂNDIA E BRASIL: UMA ABORDAGEM COMPARATIVA EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Vanessa Hastenpflug Wottrich

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS, Brasil

2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NA SUÉCIA,
TAILÂNDIA E BRASIL: UMA ABORDAGEM COMPARATIVA EM
EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Elaborada por
Vanessa Hastenpflug Wottrich

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr.
(Presidente/Orientador)

Vânia Medianeira Flores Costa, Dr. ^a
(UFSM)

Renato Santos de Souza, Dr.
(UFSM)

Santa Maria, 1º de agosto de 2008

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a minha família, que me apoiou incondicionalmente nesta jornada, mostrando-me o valor da persistência e da determinação. Ao meu namorado Leonardo, por sua compreensão e apoio, principalmente naqueles momentos em era preciso ausentar-me para progredir.

Ao meu orientador Dr. Breno Augusto Diniz Pereira, pela ajuda e paciência no desenvolvimento deste trabalho. À amiga e pesquisadora Dalinee Sastararuji, por todo o seu apoio na busca de dados sobre a realidade da RSE na Tailândia. Aos professores da Universidade de Umea, na Suécia, por sua contribuição na busca de referências e contatos para a realização desta pesquisa.

A todas estas pessoas, ofereço esta vitória.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NA SUÉCIA, TAILÂNDIA E BRASIL: UMA ABORDAGEM COMPARATIVA EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

AUTORA: VANESSA HASTENPFLUG WOTTRICH

ORIENTADOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 1º de Agosto de 2008.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem recebido crescente atenção, tanto na área acadêmica como corporativa. As empresas geralmente definem sua abordagem de RSE sob diferentes visões, sendo influenciadas por distintos fatores em nível regional, industrial, nacional e empresarial. O presente estudo tem como objetivo identificar como as maiores empresas da indústria de construção civil da Suécia, Tailândia e Brasil se apresentam em termos de Responsabilidade Social Empresarial. Esta pesquisa justifica-se, pelo fato de que, apesar da crescente pressão exercida sobre as empresas para que estas exerçam um papel ativo na promoção do bem-estar social e da aceitação da relevância do tema na literatura, existem poucos estudos que buscam identificar como empresas pertencentes a diferentes regiões geográficas abordam a RSE. A indústria de construção civil é reconhecida como problemática em termos de impacto social e ambiental, e também uma das maiores indústrias globais em termos de participação no Produto Interno Bruto (PIB) na maioria dos países. A pesquisa foi realizada mediante a análise de documentos organizacionais provenientes das maiores empresas de construção civil dos países mencionados. Para coleta de dados, utilizou-se o modelo proposto por Silberhorn e Warren (2007) que inclui Princípios Motivadores da RSE, Processos de RSE e Questões relacionadas a *Stakeholders*. Para análise de resultados, foram realizadas comparações transversais entre os países nas categorias pesquisadas, bem como a identificação de fatores condicionantes das semelhanças e diferenças identificadas. Os resultados sugerem que as motivações corporativas para a RSE são direcionadas predominantemente por valores, o que indica que a RSE tem se tornado um tema estratégico inserido nos valores corporativos. Embora as diferenças transnacionais sejam aparentemente condicionadas por fatores regionais, os fatores industriais surgiram como importantes condicionantes das áreas de concordância transnacionais.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial (RSE), construção civil, Suécia, Tailândia, Brasil

ABSTRACT

Master's Dissertation
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN SWEDEN, THAILAND AND BRAZIL: A COMPARATIVE APPROACH IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

AUTHOR: VANESSA HASTENPFLUG WOTTRICH

ADVISOR: BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Date and place of the defense: Santa Maria, August 1st, 2008.

Corporate social responsibility (CSR) has recently been the subject of increased attention, both in the academic and the corporate arena. In practice, corporations define their approach to CSR by using their own lenses, being influenced by factors at regional, national, industrial and corporate levels. This study aims at identifying how the largest companies in the construction industry in Sweden, Thailand and Brazil present themselves in terms of CSR. Although there is an increasing pressure on corporations to play a more explicit role in the welfare of society and the importance of behaving socially responsibly is well accepted in the literature, there have been very few attempts at identifying how companies from different geographical regions themselves define and interpret CSR. The construction industry is acknowledged as problematic in terms of social and environmental impact, being also one of the largest industries worldwide in terms of participation in the GNP of most countries. The research was carried out through the analysis of organizational documents from the largest companies in the construction industry of the abovementioned countries. The model proposed by Silberhorn and Warren (2007) was used for data collection purposes, including CSR Principles, Processes and Stakeholder Issues. The analysis of results was carried out through cross-national comparisons among countries according to the researched categories, as well as the identification of factors shaping the differences and similarities among countries. Results suggest a predominant CSR value-driven approach, which might indicate that CSR has come a long way from its early roots of charity to become a strategic business practice inserted in corporate values. Although the cross-national differences were apparently mainly shaped by regional factors, the industry sector has emerged as an important factor shaping the areas of cross-national agreement.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Construction Industry, Sweden, Thailand, Brazil

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Pirâmide de Responsabilidade Social de Carroll	20
Figura 2 – Perfis dos Princípios Motivadores da RSE por País	88
Figura 3 – Princípios Primários Motivadores da RSE por País.....	90
Figura 4 – Relação entre Faturamento e Princípio Primário Motivador da RSE	91
Figura 5 – Concordâncias e Discordâncias Transnacionais em Relação a Processos de RSE.	93
Figura 6 – Temas Adicionais de RSE Mencionados em Documentos Organizacionais	98
Figura 7 – Foco da RSE na Suécia, Tailândia e Brasil.....	102
Figura 8 – Relação entre o Foco de RSE de cada País e o Tripé da Sustentabilidade	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cinco dimensões da RSE.....	21
Quadro 2 – Empresas Seleccionadas na Suécia, Tailândia e Brasil.....	41
Quadro 3 – Categorização das Perspectivas de RSE.....	45
Quadro 4 – Processos mencionados com maior e menor frequência por empresas suecas.....	50
Quadro 5 - Processos mencionados com maior e menor frequência por empresas tailandesas	65
Quadro 6 - Processos mencionados com maior e menor frequência por empresas brasileiras	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo de Resultados para as Empresas de Construção Suecas	48
Tabela 2 – Resumo de Resultados para as Empresas de Construção Tailandesas	63
Tabela 3 – Resumo de Resultados para as Empresas de Construção Brasileiras	75
Tabela 4 – Resumo de Resultados para as Empresas de Construção Suecas, Tailandesas e Brasileiras	89

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – As Maiores Empresas de Construção Civil da Suécia, classificadas pela <i>Swedish Construction Federation</i> (BI).....	115
Apêndice B - As Maiores Empresas de Construção Civil da Tailândia, classificadas pela <i>Stock Exchange of Thailand</i> (SET)	117
Apêndice C – As Maiores Empresas de Construção Civil do Brasil classificadas pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC).....	118
Apêndice D – Exemplos de textos obtidos de documentos organizacionais.....	120

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos.....	15
1.1.1 Objetivo Principal.....	16
1.1.2 Objetivos Secundários	16
1.2 Estrutura do Trabalho	16
2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	18
2.1 A Definição de Responsabilidade Social Empresarial	18
2.1.1 Perspectivas corporativas da RSE: motivações, processos e questões relacionadas a <i>stakeholders</i>	22
2.1.2 Fatores que Influenciam o Escopo da RSE	25
2.1.3 O Escopo da RSE em Diferentes Regiões	26
3 A INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL	31
3.1 A Indústria de Construção Civil na Suécia	33
3.2 A Indústria de Construção Civil na Tailândia	34
3.3 A Indústria de Construção Civil no Brasil	36
4 METODOLOGIA	38
4.1 A Análise de Documentos Organizacionais	39
4.2 População e Amostra da Pesquisa	40
4.3 Coleta e Análise de Dados	42
4.4 Limitações do Método	45
5 RESULTADOS DA PESQUISA	47
5.1 RSE em Empresas de Construção Suecas	47
5.1.1 Princípios motivadores de RSE	49
5.1.2 Processos de RSE	50
5.1.3 Questões relacionadas a <i>stakeholders</i>	56
5.1.3.1 Comunidade.....	56
5.1.3.2 Clientes	58
5.1.3.3 Colaboradores	59
5.1.3.4 Acionistas/investidores	60
5.1.3.5 Fornecedores.....	61

5.1.3.6 Concorrentes	61
5.1.4 Temas adicionais de RSE	62
5.2 RSE em Empresas de Construção Tailandesas	62
5.2.1 Princípios motivadores da RSE	64
5.2.2 Processos de RSE	65
5.2.3 Questões relacionadas a <i>stakeholders</i>	70
5.2.3.1 Comunidade.....	70
5.2.3.2 Clientes	71
5.2.3.3 Colaboradores	72
5.2.3.4 Acionistas/investidores	73
5.2.3.5 Fornecedores.....	73
5.2.3.6 Concorrentes	74
5.2.4 Temas adicionais de RSE	74
5.3 RSE em Empresas de Construção Brasileiras	74
5.3.1 Princípios motivadores da RSE	75
5.3.2 Processos de RSE	77
5.3.3 Questões relacionadas a <i>stakeholders</i>	83
5.3.3.1 Comunidade.....	83
5.3.3.2 Clientes	84
5.3.3.3 Colaboradores	85
5.3.3.4 Fornecedores.....	86
5.3.3.5 Concorrentes	86
5.3.4 Temas adicionais de RSE	86
6 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	88
6.1 Princípios motivadores da RSE.....	88
6.2 Processos de RSE	92
6.3 Questões relacionadas a <i>stakeholders</i>.....	96
6.4 Temas adicionais de RSE	97
6.5 Fatores Condicionantes do Escopo da RSE nos Países Estudados	98
7 CONCLUSÃO.....	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
APÊNDICES	114

1 INTRODUÇÃO

Ultimamente, tem havido uma proliferação mundial de iniciativas e conceitos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Em 2000, as Nações Unidas iniciaram um programa de suporte social e ambiental chamado *Global Compact*, com o objetivo de fomentar a cooperação internacional entre empresas privadas, as Nações Unidas e o público em geral (GLOBAL COMPACT, 2008). Por outro lado, em 2002, a Comissão Européia emitiu seu primeiro comunicado relacionado à Responsabilidade Social Empresarial que incluía a definição de RSE, os fundamentos para um Fórum Europeu de Responsabilidade Social direcionado a múltiplos públicos e também como a RSE está relacionada a outras políticas européias específicas (CSR EUROPE, 2008).

De acordo com Fox (2004), as expectativas dos diversos *stakeholders* têm um papel importante como influenciadoras da abordagem corporativa à Responsabilidade Social. Na pesquisa de *Net Impact* (NET IMPACT apud CIOB, 2008), estudantes recém-graduados afirmaram que aceitariam uma remuneração mais baixa para trabalhar para uma empresa socialmente responsável. No caso dos acionistas, um estudo da GlobeScan (2004) revelou que mais de um terço deles negociou ações tendo como referência a performance das empresas em Responsabilidade Social Empresarial. Com o objetivo de atender esta demanda crescente, foi criado o Índice de Sustentabilidade Dow Jones e também o Ftse4good, um ranking para avaliar a performance de empresas com base em critérios de RSE (DJ, 2008; FTSE, 2008). De forma semelhante, uma pesquisa realizada por Dawkins e Lewis (2003), o número de clientes que valorizam parâmetros éticos dobrou quando comparado aos cinco anos anteriores. Com esta recente demanda advinda de colaboradores, acionistas, consumidores, governo e do público em geral, empresas têm demonstrado uma crescente preocupação com a gestão socialmente responsável.

No entanto, o atendimento às exigências de *stakeholders* pode ser considerado apenas uma contribuição básica da adoção de práticas de gestão socialmente responsáveis. A RSE pode também auxiliar empresas na busca por recursos financeiros (por exemplo, as instituições financeiras que adotaram os princípios presentes no “*The Equator Principles*”

colocam questões sociais e ambientais como principais para o financiamento de projetos (FRESHFIELDS, 2006). Como afirmado por Panwar *et al.* (2006), a RSE tem sido também considerada relevante como ferramenta de marketing e de gestão de riscos.

Portanto, é evidente que empresas apresentam diversas motivações que influenciam as decisões de implementação da RSE, e tais motivações variam de empresa para empresa. Empresas como Marks & Spencer focam em programas de bem-estar para a comunidade que geram oportunidade de trabalho para uma vasta gama de grupos sociais, incluindo pessoas com deficiências físicas, jovens desempregados, pais que estão retornando ao trabalho, pessoas sem teto e estudantes (ARTICLE 13 e CBI, 2005a). A Unilever criou um programa de agricultura sustentável para assegurar o fornecimento eficiente de insumos básicos necessários ao negócio (ARTICLE 13 e CBI, 2005b).

A Indústria da Construção Civil é hoje uma das muitas que adotam práticas de responsabilidade social, e hoje é reconhecida como um dos mais importantes setores industriais do mundo, representando dentre cinco e sete por cento do produto interno bruto na maioria dos países (KENNY, 2007). Portanto, a RSE tende a ocupar um lugar de destaque nas operações de tais empresas. Apesar deste fato, a indústria de construção civil tem recebido pouca atenção de pesquisadores em RSE, cujo foco de trabalho está geralmente em setores reconhecidos como problemáticos em questões ambientais.

Já que a indústria de construção civil sente o forte impacto tanto de questões sociais como ambientais em seus processos, as empresas da indústria geralmente adotam diversas práticas com a finalidade de se tornarem mais responsáveis socialmente (CIOB, 2008). Em países desenvolvidos, as principais preocupações da indústria da construção civil são as mudanças climáticas, o impacto junto à comunidade e as técnicas de desenvolvimento sustentável (FRESHFIELDS, 2006). Na Europa, existe uma forte legislação orientada a fatores sociais e ambientais. Hoje, as regras de compras públicas na Europa e legislações nacionais específicas têm importância crescente no processo de seleção de fornecedores em empresas de construção civil europeias (CIOB, 2008). No entanto, na visão do público em geral, o setor de construção civil tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento ainda produz um impacto negativo na sociedade e no ambiente. Por exemplo, o setor de construção civil da Holanda é reconhecido pelas altas taxas de absenteísmo devido a doenças e impactos físicos do trabalho (EIB, 2001 apud GRAAFLAND, 2004) enquanto a maioria dos trabalhadores da construção civil em países em desenvolvimento não são membros de sindicatos já que muitos dos empregadores não aceitam negociações (ILO, 2001). Tais problemas na indústria são também ligados à natureza dos projetos de construção civil, que

apresentam muitas características específicas como longo tempo de execução, processos complicados, ambiente insalubre, e estruturas organizacionais dinâmicas (FLANAGAN; NORMAN, 1993; SMITH, 1999). No estudo da CIOB (2008), iniciativas de RSE são apresentadas como soluções para os problemas anteriormente mencionados. De acordo com o mesmo estudo, a adoção de práticas socialmente responsáveis possibilita as empresas não apenas melhorar a sua imagem, mas também aprimorar o déficit de trabalhadores, questão levantada desde a publicação de 2002.

Embora as empresas estejam adotando crescentemente práticas de RSE e esperando ser reconhecidas como socialmente responsáveis por seus *stakeholders*, é importante enfatizar que aquilo que é considerado certo e justo em um determinado contexto pode não ser visto da mesma forma em outros contextos (CARLISLE; FAULKNER, 2004). Apesar da pressão crescente sentida pelas corporações para que elas assumam um papel mais explícito no bem-estar da sociedade, existem poucas pesquisas acadêmicas voltadas à identificação de como empresas de diferentes regiões geográficas abordam a RSE (BAUGHN *et al*, 2007; MAIGNAN; RALSTON, 2002). Torna-se, portanto, relevante investigar a RSE em uma perspectiva transnacional, e a indústria da construção civil torna-se um setor relevante a ser explorado, devido ao seu impacto econômico global e às diversas questões de responsabilidade social que têm origem na natureza da indústria. A seguir, serão apresentados os objetivos e a estrutura da dissertação.

1.1 Objetivos

Considerando que a maioria dos estudos transnacionais relacionados à RSE hoje estão focados na comparação entre países europeus (AARONSON, 2002; PERRINI, 2005; SILBERHORN; WARREN, 2007) ou entre países da Europa e os Estados Unidos (MAIGNAN; RALSTON, 2002), o presente estudo visa contribuir cientificamente no desenvolvimento deste tema, discutindo a abordagem corporativa a respeito da RSE nas maiores empresas da indústria da construção civil da Suécia, Tailândia e Brasil, no contexto de práticas de RSE da Europa, Ásia e América Latina. O estudo busca investigar as apresentações das empresas sobre RSE em detrimento das reais práticas corporativas de RSE nos países mencionados.

Os objetivos foram divididos em dois segmentos, como forma de melhor explicitar a finalidade principal da realização da dissertação, assim como as finalidades secundárias, as

quais têm um caráter mais específico. O objetivo principal e os objetivos secundários serão colocados a seguir.

1.1.1 Objetivo Principal

Identificar como as maiores empresas da indústria de construção civil da Suécia, Tailândia e Brasil se apresentam em termos de Responsabilidade Social Empresarial.

1.1.2 Objetivos Secundários

- a) Identificar a natureza das motivações corporativas que delineiam as práticas de RSE;
- b) Identificar quais são os processos apresentados por empresas para a execução da RSE;
- c) Verificar a quais *stakeholders* estão direcionados os processos de RSE e de que forma este direcionamento é realizado;
- d) Identificar as semelhanças e diferenças transnacionais percebidas em termos de motivação para a RSE, processos de RSE e *stakeholders* a quem a RSE é direcionada;
- e) Verificar quais são os principais fatores condicionantes das semelhanças e diferenças transnacionais identificadas.

1.2 Estrutura do Trabalho

O estudo em questão está dividido em sete capítulos, os quais serão detalhados a seguir. No Capítulo 1, é apresentado o tema de pesquisa, bem como os objetivos geral e secundários do trabalho. O segundo e terceiro capítulos fundamentam-se em estudos bibliográficos constituídos em dois pontos principais, sendo eles: 1) A Responsabilidade Social Empresarial, sua definição e abordagens na Europa, Ásia e América Latina. 2) a indústria de construção civil e suas características na Suécia, Tailândia e Brasil.

O Capítulo 4 descreve a metodologia selecionada para realização da pesquisa, abordando a análise de documentos organizacionais, população e amostra da pesquisa, detalhando o processo de coleta e análise de dados através do modelo proposto por Silberhorn; Warren (2007), bem como as limitações do método.

No Capítulo 5, são apresentados os resultados da pesquisa por cada país, de acordo com as categorias propostas no método de coleta de dados. Tais resultados são descrições das apresentações de empresas sobre a RSE através de seus documentos organizacionais.

O Capítulo 6 compreende a análise de resultados da pesquisa através de comparações transnacionais buscando identificar diferenças e semelhanças entre os países pesquisados, bem como os fatores condicionantes de tais diferenças, conectando os resultados à revisão bibliográfica realizada. O sétimo capítulo, a conclusão do estudo, traz as principais contribuições do estudo e suas limitações.

2 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

A seguir, a definição de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) será explorada, em conjunto com os fatores que influenciam o escopo da RSE em diferentes regiões geográficas e uma revisão do escopo da RSE em diferentes regiões do globo.

2.1 A Definição de Responsabilidade Social Empresarial

Durante as últimas décadas, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) evoluiu de uma noção restrita a um conceito complexo com múltiplas facetas, que crescentemente ocupa um lugar central no processo decisório corporativo. Ao realizar uma revisão da literatura existente na área de RSE, alguns poucos autores emergem como principais teóricos; no entanto, a diversidade de definições e estudos trazidos por tais autores demonstra que ainda não existe um entendimento comum sobre como o tema deve ser definido (DAHLSTRUD, 2006; LANTOS, 2001; SASSE e TRAHAN, 2007).

A primeira publicação sobre o tema foi desenvolvida por Bowen (1953), que afirma que a indústria tem a obrigação de adotar políticas, tomar decisões ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da sociedade. O autor sugere que as empresas existem para servir à sociedade, portanto o comportamento corporativo deve seguir as regras determinadas pela sociedade e, por outro lado, empresas também atuam como agentes morais na sociedade.

O desenvolvimento de teorias sobre RSE contou com contribuições significativas de Carroll (1979), Wartick; Cochran (1985) e Wood (1991). Tais teorias demonstram foco predominante nas relações entre as políticas de RSE e o desempenho financeiro de organizações (BALABANIS *et al.*, 1998; ORLITZKY *et al.*, 2003; WALSH *et al.*, 2003), ou entre as políticas de RSE e a motivação de colaboradores (MAIGNAN *et al.*, 1999; TURBAN; GREENING, 1997) ou ainda entre as políticas de RSE e a percepção do consumidor (BROWN; DACIN, 1997; HANDELMAN; ARNOLD, 1999; SEN; BHATTACHARYA, 2001).

Wood (1991) expandiu as idéias propostas por Bowen (1953) propondo três princípios direcionadores da RSE: (1) Empresas são instituições sociais e, portanto, são obrigadas a utilizar seu poder de forma responsável; (2) Empresas são responsáveis pelos resultados de seu envolvimento com a sociedade; e (3) Administradores são também agentes morais, que devem exercitar a prudência no processo de tomada de decisão. Opondo esta visão, Friedman (1970) afirma que as empresas possuem apenas uma responsabilidade social que é a maximização do lucro de seus proprietários. De acordo com este modelo econômico, um administrador que utiliza os recursos da organização para outros fins que não a geração do lucro estaria obstruindo a eficiência econômica e impondo um “imposto ilegal” sobre a organização. Alguns estudiosos como Frederick et al (1992), Freeman (1984) e Lodge (1977) contradizem a visão econômica proposta por Friedman (1970) afirmando que a especialização de papéis não está funcionando como o modelo econômico sugere, devido à separação entre a propriedade e a administração dos negócios, a ascensão de oligopólios e as interações e influências de governos e da sociedade. De acordo com este grupo de autores, as empresas não deveriam ser vistas apenas como instituições privadas, mas sim como instituições sociais. Desta forma, empresas devem ser responsabilizadas por quaisquer de suas ações que afetem pessoas, comunidades e o meio-ambiente.

Freeman (1984) foi o criador da Teoria dos *Stakeholders* que aborda a empresa e suas responsabilidades analisando os vários grupos que possuem interesse legítimo na empresa (seus *stakeholders*). Freeman afirma que as empresas não são administradas somente de acordo com os interesses dos seus acionistas, mas também de seus *stakeholders*, que são definidos como “qualquer grupo que possa afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais” (FREEMAN, 1984, p.46).

Também em oposição ao modelo econômico, Elkington (1999) criou o termo “*Triple Bottom Line*” (TBL) ou “tripé da sustentabilidade” para representar a idéia que organizações não possuem como único objetivo a adição de valor econômico, mas também objetivam adicionar valor social e ambiental, como forma de alcançar a sustentabilidade. Este tripé da sustentabilidade é formado pelos seguintes conceitos (CRANE; MATTEN, 2004):

- *Perspectiva Ambiental*. Refere-se à administração efetiva de recursos físicos de forma que eles sejam conservados para o futuro, e sugere a necessidade de abordar certos problemas administrativos críticos, tais como o impacto da industrialização na biodiversidade, o uso contínuo de recursos não renováveis como o óleo e o aço, assim como a produção de poluentes ambientais danosos.

- *Perspectiva Econômica*. O conceito de sustentabilidade econômica inclui a performance econômica da organização em si, e também as atitudes da empresas e o impacto das mesmas no sistema econômico em que está inserida.

- *Perspectiva Social*. Inclui a questão da justiça social, com o objetivo de desenvolver um mundo mais justo seja com relação a clientes, trabalhadores, homens e mulheres. Esta perspectiva da sustentabilidade é relativamente nova e emergiu na década de noventa.

Um dos modelos mais aceitos de RSE foi criado por Carroll (1979) e aprimorado em publicações posteriores (CARROLL, 2000; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000). De acordo com o autor, as empresas possuem quatro responsabilidades ou “quatro faces” a serem preenchidas para que se tornem boas cidadãs corporativas: econômica, legal, ética e filantrópica ou discricionária. Ele representa estas responsabilidades como camadas consecutivas de uma pirâmide (Figura 1) que devem ser preenchidas totalmente para o alcance da “verdadeira” responsabilidade social. Os dois primeiros níveis da pirâmide são considerados “requeridos” de todas as empresas, enquanto o alcance de responsabilidades éticas e filantrópicas é considerado “esperado” e “desejado” pela sociedade respectivamente. Carroll; Buchholtz (2000) definem a RSE como um conjunto de expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas colocadas nas organizações pela sociedade em um determinado ponto no tempo.

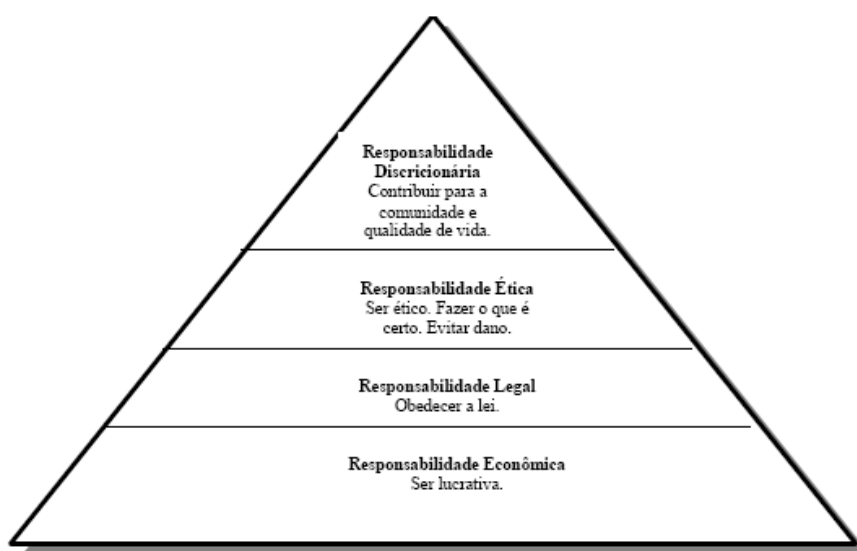


Figura 1 – A Pirâmide de Responsabilidade Social de Carroll

Fonte: Carroll (1979, p.499)

Como demonstrado acima, as opiniões acerca da base e do escopo da RSE, e até mesmo a definição do termo, divergem fortemente. Numa tentativa de categorizar as

definições disponíveis sobre RSE, Dahlsrud (2006) explorou as diferenças e semelhanças entre definições através de uma extensa revisão da literatura. O autor identificou cinco categorias ou dimensões nas quais as definições de RSE geralmente estão incluídas (Tabela 1): ambiental, social, econômica, relacionado a *stakeholders* e voluntária. A análise de tais definições demonstrou que elas são em sua maioria congruentes, concluindo que a confusão não está tanto na definição da RSE, mas sim em como a RSE é construída socialmente dentro de um contexto específico.

Dimensions	Dimension it refers to	Example phrases
The environmental dimension	The natural environment	“a cleaner environment” “environmental stewardship” “environmental concerns in business operations”
The social dimension	The relationship between business and society	“contribute to a better society” “integrate social concerns in their business operations” “consider the full scope of their impact on communities”
The economic dimension	Socio-economic or financial aspects, including describing CSR in terms of a business operation	“contribute to economic development” “preserving the profitability” “business operations”
The stakeholder dimension	Stakeholders or stakeholder groups	“interaction with their stakeholders” “how organizations interact with their employees, suppliers, customers and communities”
The voluntariness dimension	Actions not prescribed by law	“treating the stakeholders of the firm” “based on ethical values” “beyond legal obligations” “voluntary”

Quadro 1 – Cinco dimensões da RSE

Fonte: Dahlsrud (2006, p.4)

As definições de RSE parecem convergir para a idéia de que empresas tomam a decisão de se comprometer com questões sociais e ambientais e vão além das suas obrigações legais. A Comissão das Comunidades Europeias (2001) trata a RSE como um conceito através do qual empresas integram questões sociais e ambientais às operações de negócio e nas suas interações com seus *stakeholders* de forma voluntária. Para a entidade, as empresas que adotam processos de RSE decidem atuar além dos requisitos e obrigações legais mínimos advindos de acordos coletivos, passando a abordar as necessidades sociais.

O Banco Mundial define a RSE de forma semelhante:

“Corporate social responsibility is the commitment of businesses to contribute to sustainable economic development by working with employees, their families, the local community and society at large to improve their lives in ways that are good for business and for development” (THE WORLD BANK, 2004).

Assim sendo, o debate com relação à definição de RSE tem sido baseado principalmente em duas questões principais (CRANE; MATTEN, 2004): (1) Por que pode ser argumentado que empresas têm tanto responsabilidades financeiras, quanto sociais? (2) Qual é a natureza dessas responsabilidades sociais? A compreensão dessas duas questões tem levado a pesquisas sobre o tema e pontua diferentes visões de empresas e suas responsabilidades.

2.1.1 Perspectivas corporativas da RSE: motivações, processos e questões relacionadas a *stakeholders*

Além de examinar a RSE da perspectiva de seus principais teóricos, é útil analisar como empresas definem sua abordagem de RSE. Alguns estudos têm sido conduzidos com esse objetivo, examinando que aspectos são priorizados ou enfatizados por empresas quando definem RSE. Aupperle *et al.* (1985) conduziu um dos primeiros estudos usando um construto para definição de RSE, operacionalizando o modelo de Carroll (1979) e os integrantes da pesquisa confirmaram a responsabilidade econômica como sua maior prioridade, seguida pelos componentes legais, éticos e discrecionários da RSE. Nos anos seguintes, alguns estudos europeus sugeriram que as percepções das empresas a respeito de suas responsabilidades sociais mudaram internacionalmente. Cowton (1987) afirmou que o componente econômico continuou a ser enfatizado no Reino Unido, sendo a produção de bens e serviços e a obediência à lei as principais responsabilidades enfatizadas pelas empresas. Pinkston e Carroll (1996) observaram que a responsabilidade econômica e legal foram percebidas por empresas em igualdade de importância, e responsabilidades éticas tinham se tornado mais importantes ao custo de responsabilidades filantrópicas.

Ao analisar as motivações que subjazem a aceitação de responsabilidades empresarias, O'Dwyer (2003) identifica três bases que se interseccionam parcialmente, que ele nomeia auto-interesse pró-ativo, auto-interesse reativo e obrigações/responsabilidades. Swanson (1995) delinea três principais tipos de motivações para empresas desenvolverem atividades de RSE. Primeiramente, desde uma perspectiva utilitarista, empresas podem perceber a RSE como uma ferramenta para atingir seus objetivos em termos de retorno de investimento,

volume de vendas ou lucratividade. A segunda motivação vem da “abordagem da responsabilidade negativa”, na qual empresas são obrigadas a adotar processos de responsabilidade social para se conformarem a normas advindas dos *stakeholders*. Terceiro, as empresas podem adotar uma “visão da responsabilidade positiva” e assumirem postura de auto-motivação sobre o impacto positivo na sociedade e meio-ambiente, independente de pressões sociais. Quando seguem uma visão da responsabilidade negativa, as empresas usam iniciativas de RSE como instrumentos de legitimação para mostrar concordância a normas e expectativas de *stakeholders*, enquanto que uma visão da responsabilidade positiva implica que organizações têm princípios da RSE como componentes da identidade da empresa. Hooghiemstra (2000) afirma que ambas as perspectivas utilitarista e de responsabilidade negativa sugerem que a RSE pode ser utilizadas por empresas como uma ferramenta para influenciar as percepções dos *stakeholders*. As idéias propostas por Swanson (1995) foram utilizadas em outros estudos (SILBERHORN; WARREN, 2007; MAIGNAN; RALSTON, 2002) para categorizar a motivação das empresas em participar de atividades RSE direcionadas a valores, direcionadas a *stakeholders* e direcionadas à performance, que corresponderam respectivamente às abordagens de responsabilidade positiva, responsabilidade negativa e utilitarista. Além desses princípios gerais de motivação, O’Dwyer (2003) e Esrock; Leichty (1998) argumentam que empresas vindas de setores de alto impacto ambiental são levadas a reagir mais a pressões externas e por isso enfatizam mais a preservação ambiental, sendo que tal pressão geralmente aumenta quando regulada pela legislação.

Com o objetivo de colocar seus princípios motivacionais RSE em prática, empresas fazem uso de processos, procedimentos ou ferramentas. Wood (1991) menciona três tipos de processos de RSE utilizados por empresas: gestão ambiental, gestão de problemas e gestão de *stakeholders*. Maignan; Ralston (2002) identificaram processos que são mais estreitos em escopo e ligados a atividades específicas desenvolvidas por empresas, como afirmado nas suas páginas da web: programas filantrópicos, financiamentos, voluntariado, código de ética, programas de qualidade, programas de saúde e segurança e administração de impactos ambientais. Silberhorn; Warren (2007) somaram outros processos a estes, chamados comunicação e engajamento de *stakeholders*, operação do negócio, governança empresarial e conformidade com a lei, processos de recursos humanos, administração de risco, administração de cadeia de suprimentos, envolvimento de colaboradores na comunidade e *benchmarking* corporativo. Estudos adicionais na indústria de varejo (JONES *et al*, 2005a; JONES *et al*, 2005b) agruparam as atividades e processos RSE desenvolvidos pelas empresas

em quatro princípios, a saber: meio-ambiente, relação com fornecedores, empregados; e consumidores e comunidade. Os mesmos autores (JONES *et al*, 2006) examinaram sites da web de principais indústrias de construção no Reino Unido e agruparam suas atividades em meio-ambiente, saúde e segurança, recursos humanos, administração da cadeia de suprimentos, consumidores e comunidade e governança e ética.

Ao adotar práticas de RSE, empresas abordam diferentes *stakeholders*. Alguns autores investigaram quais *stakeholders* foram abordados em comunicações administrativas de RSE, mencionando a comunidade, consumidores, empregados, acionistas e fornecedores como os grupos principais (MIGNAN; RALSTON, 2002; SILBERHORN; WARREN, 2007). A teoria dos *stakeholders* proposta por Freeman (1984) sugere que a variação de *stakeholders* pode diferir de empresa para empresa, e até na mesma empresa em situações, tarefas ou projetos diferentes. Na medida em que não é possível identificar um grupo definitivo de *stakeholders* relevantes para uma dada empresa em dada situação, Crane; Matten (2004) propõem uma representação de *stakeholders*, que inclui acionistas, governo, competidores, consumidores, empregados, sociedade civil e fornecedores. Os autores oferecem uma definição mais precisa de *stakeholders* do que a proposta por Freeman (1984), sustentando que um *stakeholder* é um indivíduo ou grupo que ou (a) é prejudicado por, ou beneficia-se da empresa; ou (b) cujos direitos podem ser violados ou devem ser respeitados pela empresa (CRANE; MATTEN, 2004).

Um número crescente de estudos tem investigado como a RSE é abordada desde uma perspectiva empresarial, examinando as noções correntes de RSE que grandes empresas publicam em seus sites na Web (ESROCK; LEICHTY, 1998; ESROCK; LEICHTY, 2000; MIGNAN; RALSTON, 2002; SNIDER *et al.*, 2003, SILBERHORN; WARREN, 2007). Tais estudos tiveram como foco o número de afirmações de RSE, as atividades ou processos conduzidos por empresas ou setores, os diferentes *stakeholders* abordados, bem como as variações entre países ou empresas. A maior parte dos estudos que realizaram comparações de RSE transversais em relação a países, focaram-se na diferença entre países europeus ou entre Europa e América do Norte, na medida em que o próprio conceito de RSE teve origem nos EUA. Em decorrência do fato de que o interesse europeu em RSE é um fenômeno relativamente recente, não há muitos estudos no continente europeu sobre o assunto (FALCK; HEBLICH, 2007).

2.1.2 Fatores que Influenciam o Escopo da RSE

Na literatura é possível identificar um alto nível de diversidade na implementação da RSE e ainda parece haver ceticismo e incerteza substanciais na sua abordagem (WALLEY; WHITEHEAD, 1994). Portanto, pode ser inferido que a literatura referente aos fatores determinantes de tal diversidade na implementação da RSE também é incipiente. Em geral, as diferenças de abordagens sobre RSE presentes na literatura podem ser agrupadas em quatro níveis: regional, nacional, industrial e empresarial. Por exemplo, no contexto regional, a incidência de políticas RSE na América do Norte é mais baixa do que na Europa, já que a região européia tende a ter um ambiente regulatório mais rígido do que a América do Norte, onde a RSE foi favorecida de forma voluntária (BAUGHN *et al.*, 2007). Contudo, a relação entre estes quatro contextos não é independente. Por exemplo, no nível da empresa, a intensidade do comprometimento com a RSE não é apenas influenciada pelos atores individuais e organizacionais, mas também por atores e agências nacionais e transnacionais (AGUILERA *et al.*, 2005). Na pesquisa de Graafland (2004), por exemplo, o autor descobriu que o nível de ética em indústrias de construção derivava da cultura da indústria e também da percepção que a empresa tinha de si mesma.

Em nível nacional, há variação substancial em contextos culturais, econômicos, ambientais e políticos, que têm como reflexo o nível de endosso à RSE e os tipos de atividades promovidas por empresas em países específicos (CHAPPLE; MOON, 2005; WELFORD, 2005). Por exemplo, Cingapura tem ampliado preocupações sobre políticas ambientais em função de seu tamanho pequeno e densidade populacional (KIMBER; LIPTON, 2005). Por outro lado, na Noruega, as políticas empresariais com relação à população indígena na parte norte de seu país são reflexo da condição local de existência de larga minoria de população indígena nesta região (WELFORD, 2005). Contudo, nem todos os países instituem seu próprio sistema de RSE. Embora as diferenças encontradas no nível nacional sejam devidas ao papel de litígios na cultura de negócios dos respectivos países, códigos de ética utilizados dentro da Austrália, por exemplo, foram desenvolvidos com um foco australiano, porém a influência de empresas dos EUA é ainda óbvia (WOOD, 2000).

Algumas indústrias têm recebido atenção substancial de pesquisadores no tocante a temas ambientais (ETZION, 2007). A maior parte da literatura no nível da indústria tem tomado como foco setores geralmente considerados como problemáticos em assuntos ambientais, enquanto outras indústrias que têm impacto ambiental muito menor são menos abordadas (ETZION, 2007). As indústrias mais abordadas estão nos setores florestal, de

celulose e papel (BANSAL, 2005; HARRISON, 2002), a indústria química (HOFFMAN, 1999), a indústria automotiva (GEFFEN; ROTHENBERG, 2000) e o setor de energia (MAJUMDAR; MARCUS, 2001; SHARMA, 2000). Alguns pesquisadores também destacam temas sociais no âmbito da indústria. Por exemplo, Araya (2006) afirma que relatórios sociais e ambientais são mais comuns em indústrias orientadas ao mercado internacional e mais sensíveis ao ambiente social e ambiental na América Latina. Contudo, empresas dentro da mesma indústria podem ganhar vantagens competitivas únicas através da implementação de diferentes processos de RSE, na medida em que o recurso e posicionamento de cada empresa são ainda diferentes dentro da mesma indústria (GODFREY; HATCH, 2007). No estudo de Kraisornsuthasinee e Swierczek (2006), os autores demonstram que dentro do setor de materiais de construção na Tailândia, a abordagem de RSE é diferente. Por um lado, uma empresa enfatiza assuntos ambientais através da existência de suas próprias regras de proteção ambiental, iniciativas pró-ativas de apoio da comunidade e publicação anual de relatórios sociais e ambientais, enquanto em outra empresa há a adoção do modelo de RSE de seu sócio europeu e a publicação de apenas um tipo de relatório ambiental.

No empresarial, há vários fatores influenciando as práticas de RSE, tais como condições internas; atributos estratégicos e atributos de contingência e pressão dos *stakeholders* (HENRIQUES; SADORSKY, 1996; ETZION, 2007). Por exemplo, o tamanho da empresa é inferido em alguns estudos como condicionador importante da receptividade das empresas a questões ambientais (BRAMMER; MILLINGTON, 2002) e da própria comunidade (MCELROY; SIEGFRIED, 1985). Em média, grandes empresas fazem mais caridade (BRAMMER; MILLINGTON, 2002). Contudo, essa idéia contradiz o trabalho de Vive (2006), que afirma que muitos administradores em empresas de pequeno e médio porte podem nunca ter ouvido de cidadania corporativa ou RSE, mas um grande número dessas empresas têm uma tradição longa de práticas que poderiam ser consideradas processos de RSE.

2.1.3 O Escopo da RSE em Diferentes Regiões

Até o momento, alguns estudos abordaram as diferenças em RSE entre países, a maioria com foco na situação dentro da Europa (AARONSON, 2002; PERRINI, 2005; SILBERHORN; WARREN, 2007) ou entre a Europa e os EUA (MAGNAN; RALSTON, 2002). Algumas comparações têm sido feitas entre países asiáticos (ANG; LEONG, 2000; CHAPPLE; MOON, 2005) e exceções exploraram diferenças entre países na Europa, Ásia, América do Norte e outras regiões (WELFORD, 2005; BAUGHN *et al*, 2007). Maignan;

Ralston (2002), por exemplo, afirmam que empresas em diferentes países diferiam em práticas administrativas e temas relacionados a *stakeholders* que eram enfatizados, bem como em relação ao nível de relato de atividades de RSE nos seus sites na web. Empresas no Reino Unido e nos EUA tendiam a discutir princípios de RSE e mencionar códigos de ética em sites da web mais do que empresas da França e da Holanda. Em contraste, empresas dos EUA geralmente enfatizavam a oferta de recursos à comunidade com programas filantrópicos e voluntariado. Welford (2005) assinala que na América do Norte, empresas canadenses tinham tendência a se engajarem mais em atividades RSE, seguidos por empresas nos EUA e México. “Fazer a coisa certa” parece ter diferentes significados ao redor do mundo e padrões de atividades parecem diferir apesar da maior parte da leitura acadêmica sobre RSE ter a tendência a manter o foco em assuntos éticos e ambientais (BAUGHN *et al*, 2007). Portanto, embora não haja muitas comparações transversais em relação a países abordando práticas RSE na Europa, Ásia e América Latina, os estudos existentes sugerem padrões regionais diferentes com relação às formas como a RSE é compreendida e implementada.

Na Europa, o conceito de RSE nunca foi tão influente quanto nos EUA (CRANE; MATTEN, 2004). Os autores afirmam que o modelo dominante do capitalismo em grande parte da Europa continental tende a definir responsabilidade econômica de forma muito mais ampla. A responsabilidade legal também é percebida diferentemente, já que na visão anglo-americana, as regras governamentais têm mais probabilidade de serem consideradas como uma interferência na liberdade privada, enquanto o pensamento europeu tende a perceber o Estado no papel de reforçador das regras aceitas. A maior parte dos temas sociais na agenda empresarial na Europa estão alocados no campo da responsabilidade ética e as empresas sentem necessidade de reafirmação constante de sua legitimidade social. Similarmente, atividades filantrópicas na Europa são em sua maior parte implementadas compulsoriamente, por meio da estrutura legal. De acordo com Perrini (2005), as idéias das empresas a respeito de comportamento socialmente responsável na Europa são em sua maior parte ainda associados à proteção do ambiente e comunidade, enquanto que, em menor extensão, consideram o bem-estar de consumidores e trabalhadores. Assim, empresas tendem a convergir para assuntos específicos relacionados a RSE – aqueles mais relacionados à saúde, segurança e meio-ambiente – considerando-os estratégicos. No campo da produção de políticas, ambos o Parlamento Europeu e a Comissão Europeia desenvolveram políticas para promover RSE no nível amplo da União Europeia e como consequência, empresas que operam na União Europeia devem publicar relatórios sociais e ambientais verificados por comissões independentes junto aos seus relatórios financeiros anuais (AARONSON, 2002).

Maignan e Ralston (2002) compararam apresentações de empresas localizadas nos EUA e Europa sobre RSE e concluíram que países localizados em ambas as regiões apresentam perspectivas substancialmente diferentes sobre a importância de serem publicamente percebidos como socialmente responsáveis e sobre quais assuntos de RSE são mais relevantes. Poucas empresas européias usam valores organizacionais para justificar seu compromisso com RSE e uma explicação potencial para este fato poderia ser que empresas européias não tiveram tempo de incorporar nas suas culturas organizacionais seu papel emergente como instituições sociais envolvidas com a comunidade. Empresas européias freqüentemente apresentam a RSE como uma atividade que promove o sucesso e sobrevivência da empresa, enquanto empresas localizadas nos EUA introduzem práticas de RSE como parte de sua cultura organizacional. Outra conclusão do estudo é que empresas dos EUA focam seus processos de RSE em programas filantrópicos e voluntariado, enquanto empresas européias focam muito da sua atenção em processos com o intuito de reduzir os impactos negativos de suas atividades no meio-ambiente e proteção ambiental em geral, o que reflete a alta influência política do movimento ambiental nos níveis nacional e da União Européia.

Com relação aos países do norte da Europa, estudos conduzidos por Welford (2004, 2005) mostram que há mais atividades de RSE no norte da Europa do que no sul, sendo que a maior parte das empresas filantrópicas foram encontradas na Noruega. Juholin (2004) afirma que em empresas multinacionais finlandesas, a RSE parece ser direcionada pelos valores organizacionais, o que coloca o conceito em uma posição de alta prioridade em tais empresas. A RSE foi compreendida por empresas como ligada à lucratividade no longo prazo e administração de riscos. Em empresas suecas, os processos relacionados à ética empresarial parecem ter começado a ser reconhecidos e implementados em nível organizacional. Evidências (Svensson *et al*, 2004) mostram que os códigos de ética, por exemplo, são bem desenvolvidos em muitas das maiores organizações da Suécia.

Quanto á conceituação de RSE na América Latina, há uma longa tradição de filantropia, em que o setor privado tem uma visão paternalista de seu papel na sociedade (PEINADO-VARA, 2006). Schmidheiny (2006) afirma que não há concordância geral quanto á definição de RSE na região e diferentes organizações em vários países oferecem definições diversas. Pode ser afirmado, contudo, que a RSE na América Latina e no Caribe tem sempre sido mais focada em assuntos sociais do que ambientais, talvez porque assuntos sociais têm sido mais demandantes. O autor também afirma que muito do incentivo para RSE na região vem dos EUA e Europa em termos de normas e vocabulário, principalmente pelo fato de

grandes empresas aumentarem sua cadeia de fornecimento na região ou implantarem projetos regionais (tais como os voltados à mineração e óleo). Isso é especialmente verdadeiro para empresas que exportam da América Latina, tanto empresas multinacionais como locais. Muitas dessas empresas têm promovido RSE como uma ferramenta para administração de risco, mitigando os riscos de um escândalo no mercado devido ao mau comportamento das matrizes, de suas subsidiárias ou fornecedores. O aumento da democracia na região tem criado oportunidades para as pessoas denunciarem falhas, e na medida em que os governos falham para dar conta da demanda quanto a necessidades sociais, a pressão aumenta no setor privado. As empresas da América Latina sentem-se de alguma forma presas e sem recursos em função de governos ineficientes. Elas percebem a RSE como uma forma inteligente de ajudá-las nesta situação. Puppim de Oliveira (2006) afirma que embora os movimentos de RSE tenham se desenvolvido ao longo do tempo na região, há ainda foco estreito na ação social. De acordo com o autor, os maiores desafios na região são questões como informalidade e corrupção.

Schmidheiny (2006) também afirma que o Brasil tem se tornado um centro regional da RSE, com cerca de 500 empresas divulgando relatórios de cidadania e seguindo as normas do Instituto Ethos no Brasil, que tem sido um líder e direcionador do movimento de RSE no país. A motivação para o desenvolvimento da RSE no Brasil vem de uma combinação de fatores: uma enorme divisão entre ricos e pobres, necessidade das empresas distanciarem-se da reputação de corrupção e uma economia moderadamente saudável.

Já na Ásia, de acordo com Chapple e Moon (2005), fora algumas notáveis exceções, existe muita pesquisa sobre RSE de qualidade inferior, e a pesquisa empírica não tem sido abordada na produção de teorias. Muitos dos conceitos e ferramentas da RSE derivam de idéias e práticas ocidentais, mas empresas asiáticas têm uma variedade de normas e práticas próprias para a RSE. Algumas são consistentes e integradas aos processos e outras são relativamente novas, refletindo ajustes à globalização. Sociedades asiáticas também enfrentam alguns contextos e desafios diferentes de RSE, tais como pobreza e distribuição de renda, padrões de trabalho e remuneração, disparidades educacionais, organizações da sociedade civil, bases e legitimidade do poder governamental, desafios de governança corporativa, acesso à água potável e vulnerabilidade a desastres naturais. Welford (2004; 2005) investigou países asiáticos e descobriu que há níveis mais baixos de atividades de RSE na Ásia do que em países ocidentais, com exceção do Japão. Outra descoberta interessante é que a RSE é muito mais ligada a assuntos locais, tradições culturais no contexto nacional e eventos históricos, resultando em atividades de RSE heterogêneas. A influência da religião nas

práticas de RSE também é mencionada por alguns autores (CHAPPLE; MOON, 2005; BAUGHN *et al*, 2007) e os valores associados com o contexto de negócios asiático (por exemplo, a importância dada ao cultivo de relações e uma forte distinção entre os “nativos” e os “estrangeiros”) parecem ser fatores importantes que influenciam práticas de RSE (ANG; LEONG, 2000).

Quando atividades de RSE na Ásia são comparadas às na Europa e dos EUA, contrastes fortes emergem com relação a políticas referentes a salários justos, liberdade de associação e igualdade de oportunidades para empregados (BAUGHN *et al*, 2007). O autor também aponta que há uma pressão institucional crescente em relação a preocupações ambientais na Ásia, por exemplo, com respeito à poluição nas economias chinesa e indiana. Quanto à natureza das práticas de RSE na Ásia, Chapple e Moon (2005) afirmam que a população asiática está mais preocupada com o envolvimento tradicional das empresas na comunidade através da filantropia, mas formas mais novas de atividades de RSE, tais como a preocupação por produtos e processos socialmente responsáveis e relações com o empregado socialmente responsáveis estão também sendo abordadas. Os autores notaram muitas diferenças em práticas de RSE entre países na Ásia. Por exemplo, eles perceberam uma maior ênfase no envolvimento com a comunidade do que em processos de produção na Tailândia, Índia e Malásia, enquanto que processos de produção eram enfatizados na Coreia do Sul. O Japão é o líder na adoção de atividades de RSE na Ásia e a maior parte de atividades de RSE no país estão ligadas a programas ambientais e não a temas sociais (TANIMOTO; SUZUKI, 2005).

Um estudo conduzido por Kraisornsuthasinee e Swierczek (2006) sugeriu a emergência lenta de práticas RSE na Tailândia com prioridades e interpretações diferentes. De acordo com os autores, atividades de RSE no país são motivadas principalmente por eventos correntes (por exemplo, direcionados por preocupações temporárias de relações públicas). Nenhuma das empresas entrevistadas neste estudo tinha políticas formais sobre RSE, o que pode refletir a natureza da prática de negócios tailandesa, na qual há mais confiança em valores corporativos do que em ações para promover a RSE. Em contraste, estudo conduzido por Ratanajongkol *et al* (2006) encontrou uma forte tendência de aumento na formalização de processos de RSE entre as 40 maiores empresas tailandesas. Isso foi provado pelo aumento de quarenta e cinco por cento em termos de palavras totais divulgadas a respeito da RSE de 1997 a 2001.

3 A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A indústria da construção é considerada uma das indústrias mais importantes no mundo. Em termos de relevância econômica, ela representa um terço de formação de capital bruto em todo o mundo, somando entre cinco a sete por cento do PIB na maioria dos países (KENNY, 2007). Atualmente, a indústria internacional da construção está dominada por poucas empresas de grande porte, tais como Bechtel, Skanska AB e Taisei Corporation, que são ativas tanto em suas regiões originais, quanto em países em desenvolvimento (DATAMONITOR, 2006a). Por outro lado, na maior parte dos países em desenvolvimento, a indústria da construção é formada por poucas grandes empresas, frequentemente públicas, acompanhadas por um grande número de empresas de pequeno e médio porte (KENNY, 2007).

Em 1998, setenta e sete por cento do produto da construção em todo o mundo foi nos países de alta renda na Europa Ocidental, América do Norte, Japão e Austrália enquanto Canadá e Índia, apesar de seu tamanho e rápido crescimento econômico em anos recentes, ficou para trás com apenas seis por cento e 1,7 por cento do produto, respectivamente (ILO, 2001). De acordo com FIEC (2007), a indústria de construção europeia agora contabiliza 10,4% do PNB europeu e há 2,7 milhões de empresas, dos quais 95% são pequenas e médias, com menos de 20 operários. Essa indústria é a maior empregadora industrial na Europa, com 15,2 milhões de operários (7,2% do emprego total na Europa).

A indústria da construção tende a ter uma reputação de baixa qualidade e serviço, e um histórico de quebra de promessas contratuais (WOOD *et al*, 2002). A indústria é responsável por aproximadamente dezessete por cento de acidentes fatais ou aproximadamente 60000 mortes por ano mundialmente (KENNY, 2007). Na medida em que a indústria envolve processos de produção complexos e despadronizados que estimulam informações assimétricas entre clientes e fornecedores e em função das suas muitas ligações estreitas com o governo, não é surpresa que a construção seja frequentemente considerada como uma das indústrias mais corruptas mundialmente (KENNY, 2007; GRAAFLAND, 2004). Junto com alguns

outros setores que se caracterizam pelo trabalho intensivo (como hotéis e restaurantes e o de bens de consumo), o setor de construção é associado com a sonegação de impostos e com problemas sociais (GRAAFLAND, 2004).

Em empresas de construção bem estabelecidas, as operações baseadas em projetos geralmente são utilizadas. Cada projeto forma uma proporção significativa do *turnover* geral da empresa, desta forma a falha de um único projeto pode alavancar problemas em toda a organização (KANGARI, 1988). Em sua natureza, um projeto de construção é um empreendimento com muitas características únicas tais como longa duração, processos complicados, ambiente insalubre, intensidade financeira e estruturas de organização dinâmicas (FLANAGAN; NORMAN, 1993; SMITH, 1999). Ao envolver os interesses de diversos *stakeholders*, projetos de construção exacerbam o risco imprevisível e complexo (ZOU *et al.*, 2006). As empresas de construção ainda enfrentam os problemas comuns sobre a natureza e status do emprego na construção, saúde e segurança, preocupações ambientais, relações com comunidades, relações com rede de fornecedores, parcerias, investimentos internacionais e relações públicas (JONES *et al.*, 2006).

Em algumas grandes empresas de construção, integrar responsabilidade social empresarial às estratégias da empresa parece ser uma solução para esses problemas, e são muitas vezes direcionadas para melhorar a sua reputação (WENBLAD, 2001; GRAAFLAND, 2004). Uma forma de melhorar a reputação pós-escândalos, por exemplo, é integrar políticas de responsabilidade social empresarial à estratégia da empresa. Contudo, alguns autores enfatizam a importância de sistemas nacionais e regionais nos quais as empresas estão inseridas como influenciadores das práticas de RSE (BAUGHN *et al.*, 2007; WELFORD, 2004). Como consequência, estudos sobre projetos de construção são geralmente específicos em relação ao contexto em que estão inseridos, e as implicações são geralmente limitadas aos países onde tais estudos têm sido conduzidos. Assim, torna-se essencial estudar a natureza e estrutura da indústria de construção local, a escala de projetos de construção, estratégias de gestão de compras e suprimentos, maturidade das organizações envolvidas e valores e normas culturais locais em cada país, objetivando avaliar as atividades realizadas e o contexto no qual as atividades de RSE estão inseridas (TOOR; OGUNLANA, 2007).

A seguir, o contexto da indústria de construção civil na Suécia, Tailândia e Brasil será abordado, para facilitar o entendimento sobre a realidade da indústria de cada país e o contexto onde as práticas de RSE estão inseridas.

3.1 A Indústria da Construção Civil na Suécia

A indústria da construção é um dos maiores componentes da economia sueca. Desde 1985, o investimento na construção tem correspondido a cifras de oito a dez por cento do PNB (BI, 2007a). A indústria da construção na Suécia está engajada na construção de residências, outras moradias e infra-estrutura (BI, 2007a). Em 2005, Estocolmo, Malmo; Gotenburgo aparecem como as três regiões de maior investimento na construção. A construção sueca e indústria de engenharia (excluindo o setor de moradias) atualmente gera 2,5% do valor total da indústria para a Europa (DATAMONITOR, 2006a).

De acordo com relatório conduzido pela *Economist Intelligence Unit* (EIU, 2007c), no início dos anos noventa houve uma recessão econômica e muitas empresas da construção faliram. Essa condição difícil levou a uma fase de consolidação, falência e incorporações na indústria. Como resultado, o número de empresas de construção diminuiu rapidamente. Na última década, um pequeno número de grandes empresas, tais como Skanska, NCC, Peab e JIM têm dominado o mercado sueco em todos os segmentos da construção; comercial, residencial e particularmente civil (EIU, 2007c; BI, 2007a). Além disso, elas têm expandido suas atividades internacionais significativamente.

De maneira similar a outros países desenvolvidos, a indústria de construção sueca abarca uma ampla variedade de negócios, incluindo a preparação do local para a construção, a construção e engenharia civil, processos de instalação de construções, acabamento da construção, administração de propriedades e construção para revenda (SCB, 2007). Estimativas sugerem que atualmente há 60.000 empresas com mais de 450.000 empregados no setor de construção e moradia, dos quais 250.000 são empregados em construção pura (BI, 2007a). Com relação a leis de construção, o nível das regulamentações suecas é rigoroso e complexo (DATAMONITOR, 2006a). O governo e a comunidade acreditam que a alta qualidade das construções é importante, já que a qualidade pobre da construção não é apenas custosa para o proprietário, mas também potencialmente desastrosa para a comunidade (DATAMONITOR, 2006a; EUROPEAN COMMISSION, 2001). Geralmente, áreas residenciais devem ser planejadas do ponto de vista dos consumidores (SWEDEN, 2006). Por exemplo, ambos o planejamento e construção devem facilitar a vida de crianças, idosos e pessoas com deficiências (SWEDEN, 2006).

Além disso, empresas de construção devem seguir quinze objetivos ambientais nacionais adotados em 1999 (EUROPEAN COMMISSION, 2001). O mais relevante nesse contexto é o que diz respeito ao bom ambiente urbano que é expresso da seguinte forma:

“Urban areas must provide a good, healthy living environment and contribute to improvement of regional and global environment. Natural and cultural assets must be protected and developed. Building and amenities must be located and designed in accordance with sound environmental principles and in such a way as to promote prudent long- term management of land, water, energy and other natural resources”. (EUROPEAN COMMISSION, 2001, p.75)

Recentemente, com o objetivo de tornar-se sustentável em longo prazo, o consumo eficiente de energia é uma das diretrizes que empresas de construção precisam seguir. Por exemplo, ambas as reformas e novas construções devem ser realizadas de maneira eficiente em termos de energia e custo, baseadas na escolha apropriada de materiais de construção e na conversão de sistemas de energia existentes para assegurar sustentabilidade no longo prazo. Somado a isso, todas as grandes empresas de construção suecas têm considerado o meio-ambiente como um tema estratégico desde 1995. O setor de construção sueco comprometeu-se a reduzir o lixo em cinquenta por cento. Houve duas principais razões para essa abordagem estratégica: preocupação do governo e demanda crescente de proprietários e agências públicas no mercado (WENBLAD, 2001).

3.2 A Indústria da Construção Civil na Tailândia

De acordo com EIU (2007b), o setor de construção na Tailândia passou por uma crise financeira em 1997, sofrendo quatro anos de contração até 2000. Contudo, nos cinco anos passados, o setor se recuperou (EIU, 2007b; AUSTRADE, 2007). O crescimento médio anual na construção (em termos de PNB) ficou por volta de 5% em 2002-2006 (EIU, 2007b). Desde a crise, um número de grandes promotores de desenvolvimento e contratos tem re-estruturado suas dívidas, levando a uma consolidação considerável na indústria. Conseqüentemente, organizações de construção privadas na Tailândia são principalmente empreendimentos conjuntos com empresas estrangeiras (HOSSEIN; KUSAKABE, 2005).

Atualmente, os projetos de construção estão principalmente em novas unidades residenciais e no setor público. Embora a maior parte dos projetos no setor público na Tailândia sejam pagos pelo Estado (HOSSAIN; KUSAKABE, 2005), o governo ainda comprometeu US\$1,6 bilhões no período 2005-2008 em novas moradias para acomodar 1,5 milhões de moradores de favelas (AUSTRADE, 2007). O número de novas unidades de moradia sendo construídas em Bangcoc e seus arredores chegaram a 72.723 unidades em 2006, mais do que duas vezes o número construído em 2002 (EIU, 2007b). Em agosto de

2005, o governo da Tailândia também aprovou um programa de infra-estrutura de US\$ 40 bilhões que aquecerá o crescimento econômico.

Baseado na pesquisa do Escritório Estatístico Nacional (NATIONAL STATISTIC OFFICE, 2003), há aproximadamente de 20.766 empresas de construção na Tailândia, das quais 55,2% são microempresas com menos de 5 empregados. 70,2% dessas empresas pertencem ao setor privado e 24% delas trabalham com projetos governamentais. De acordo com AUSTRADE (2007), Italian-Thai Development (ITD), Ch Karnchang e Sino-Thai Engineering and Construction (STECON) são as três empresas mais fortes atuando na Tailândia. Essas três empresas são as melhores quanto à performance do mercado, considerando oitenta empresas de construção asiáticas em 2003 (AUSTRADE, 2007).

Quanto à mão-de-obra direta, em 2003, a indústria de construção empregava 1.880.700 pessoas, contabilizando 6% da força de trabalho total no país. Como resultado, é o quinto maior grupo por profissão (NATIONAL STATISTIC OFFICE, 2003). Nos temas de saúde e segurança, o trabalho em construção corresponde a 14% (quase um em seis) das mortes em serviço e 24% dos deficientes totais permanentes. Em outras palavras, trabalhadores da construção têm uma probabilidade 2,7 maior de enfrentarem morte em serviço comparados a outras profissões (MINISTRY OF LABOR apud ILO, 2007). Além disso, aproximadamente 86% dos trabalhadores de construção não têm cobertura de seguro (MINISTRY OF INFORMATION AND COMMUNICATION apud ILO, 2007).

Com relação às regulamentações que influenciam a indústria de construção na Tailândia, há principalmente dois grupos: *Code of Design and Building and Factory* e *Code of Construction*. Por exemplo, todos os projetistas de construções precisam considerar proteção a incêndios, fluxo mínimo de ar e pré-requisitos quanto à energia. Além disso, aquele que efetiva o contrato é geralmente responsável pela segurança, saúde e administração do meio-ambiente em áreas em construção, através do controle do fluxo de ar e da manutenção de segurança. Contudo, na realidade, a gestão da segurança é observada apenas em grandes empresas (TAPANAWAT, 2007). Assim, vale mencionar que a maioria das empresas tailandesas indicam preocupação limitada com atividades de RSE (KRAISORN SUTHASINEE; SWIERCZEK, 2006) e para as que adotam atividades de RSE, há maior ênfase no envolvimento com a comunidade do que processos de produção socialmente responsáveis ou relação com os empregados (CHAPPLE; MOON, 2005).

3.3 A Indústria da Construção Civil no Brasil

A indústria da construção no Brasil é definida pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2007a) de duas formas: uma abordagem considera essa indústria como um “macro setor”, que inclui toda rede de atividades relacionadas à construção desde fornecedores a provedores de serviços e outra percebe a indústria de construção como formada somente por empresas diretamente ligadas à engenharia civil e atividades de infraestrutura. O macro setor de construção representou 18,4% do PNB do país em 2004 e o trabalho direto proveniente da indústria de construção totalizou 37.714.000 empregados em 2003.

Segundo o relatório da Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2001), em São Paulo, um grande número de pequenas empresas especializadas em trabalhos de construção específicos, tais como fundações, implementação de aço, etc, tem aparecido recentemente. Além deste fator, a maior parte de empresas de construção em São Paulo tem apenas poucos trabalhadores registrados e o restante deles são subcontratados por projeto. O problema principal desse novo tipo de fornecedores é que eles não têm pessoal qualificado para conduzir os serviços. Dadas essas circunstâncias, as empresas de construção estão começando a trabalhar com um alto número de empresas por projeto. Essas empresas subcontratadas são heterogêneas em natureza. Enquanto algumas são empresas bem organizadas, com muitos anos no mercado, outras são empresas jovens, com uma estrutura organizacional não tradicional formada por poucos trabalhadores.

Normalmente, trabalhadores na indústria de construção no Brasil têm um nível educacional mais baixo do que a média nacional (ILO, 2001). Em 1999, 14,6% da força de trabalho da construção era analfabeta e 57% tinha menos de quatro anos de escolaridade (PNAD apud ILO, 2001). Contudo, em 2006 o Brasil foi classificado a nona maior economia no mundo no que diz respeito à paridade de poder de compra, possuindo setores de agricultura, mineração, manufatura e serviço bem desenvolvidos. No período de 2001-2003, a indústria de construção sofreu uma contração de 12,5% (EIU, 2007a). A indústria tem se recomposto, principalmente devido ao declínio gradual da taxa de juros desde setembro de 2005 e forte recuperação da renda real (EIU, 2007a). Até o momento, a indústria de construção no Brasil vem crescendo rapidamente devido a fortes investimentos do governo e crescimento da economia (BUSINESS MONITOR, 2007). Em Janeiro de 2007, o Programa de Aceleração do Crescimento (BRASIL, 2007) foi planejado para desbloquear a economia do país e incrementar sua taxa de crescimento da média de 2,6% desde 2000 para 5% em

2010 e tem como objetivo alavancar 500 bilhões de reais (PAC, 2007). Por exemplo, o governo investiu US\$ 128,4 bilhões no setor de energia, US\$ 27,2 bilhões em transporte, US\$ 79,8 bilhões para moradia e esgoto e também desenvolverá vários projetos de inclusão social. Muitos desses projetos serão viabilizados mediante parceria entre as áreas pública e privada como modelo financeiro.

De acordo com o Business Monitor (2007), Odebrecht, Andrade Gutierrez, Companhia Brasileira de Projetos e Obras (CBPO), Camargo Corrêa e Construtora OAS são consideradas dentre as dez maiores empresas de construção do país e são atores chave na indústria de construção do Brasil. A maior parte das empresas são dominantes no mercado doméstico e estão também expandindo suas ações no mercado internacional. Em 2004, Camargo Corrêa adquiriu a empresa argentina Loma Negra por US\$ 1 bilhão. A Votorantin tem investido aproximadamente US\$ 900 milhões na expansão internacional desde 2001. De acordo com a Câmara Brasileira da Indústria de Construção (CBIC, 2007a), há aproximadamente 118.993 empresas de construção registradas no Brasil, e aproximadamente 94% de tais empresas são de pequeno e médio porte. Além disso, a privatização de serviços de infra-estrutura tem criado oportunidades para empresas estrangeiras tornarem-se parceiras das brasileiras (BUSINESS MONITOR, 2007).

4 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi utilizada uma pesquisa exploratória baseada no paradigma interpretivista. A abordagem interpretivista foi julgada como a mais adequada, pois ela permite ao pesquisador a busca e análise de conteúdos de forma qualitativa (BRYMAN; BELL, 2003). Além disso, a abordagem interpretivista prioriza a importância de um grupo particular de circunstâncias e indivíduos à generalização, sendo portanto mais adequada para o estudo de questões sociais e que denotam certo grau de ambigüidade, complexidade, e rapidez de mudança (SAUNDERS *et al.*, 2000).

O presente trabalho tem o objetivo de desenvolver uma compreensão mais profunda acerca das abordagens de RSE das maiores empresas de construção da Suécia, Tailândia e Brasil, concentrando-se em fatores subjetivos tais como os comportamentos e motivações das empresas estudadas. O estudo está focado na perspectiva comunicada pelas próprias empresas, a qual é subjetiva e pode mudar de tempos em tempos.

Ao optar por uma abordagem qualitativa para investigação de questões de RSE, diferentes métodos para coleta de dados foram considerados, tais como entrevistas, questionários, estudos de caso, grupos de foco e análise documental. No caso de pesquisas de RSE, a literatura aponta algumas especificidades ou barreiras que podem reduzir a confiabilidade da coleta de dados. Por exemplo, o método de estudo de caso é amplamente utilizado mas freqüentemente válido apenas para uma empresa ou setor específicos, o que reduz seu nível de aplicabilidade. Por outro lado, na utilização de entrevistas para investigar tópicos relativos a RSE, os respondentes tendem a expressar atitudes proativas que estão obviamente ligadas ao desejo de conservar uma boa imagem pública (SALZMANN *et. al.*, 2005).

Levando em consideração tais limitações, assim como limitações logísticas para a obtenção de dados, e também o objetivo do presente trabalho definido como “Identificar como as maiores empresas da indústria de construção civil da Suécia, Tailândia e Brasil se apresentam em termos de Responsabilidade Social Empresarial”, o método de pesquisa foi

definido como a análise de comunicações corporativas através de documentos organizacionais. É importante enfatizar que o foco da pesquisa está em analisar como as empresas da construção civil se apresentam publicamente em termos de RSE, ou seja, como a RSE é apresentada desde a perspectiva de tais empresas.

4.1 A Análise de Documentos Organizacionais

Os documentos organizacionais são um grupo heterogêneo de fontes de dados de particular importância para os pesquisadores da área de Administração (BRYMAN; BELL, 2003). Alguns destes documentos são de domínio público, tais como relatórios anuais, declarações de visão e missão, relatórios aos acionistas, relatórios à imprensa, publicidade e material de relações públicas impressos ou na Web. Outros documentos podem não ser de domínio público, como as *newsletters* de empresas, organogramas, relatórios e correspondências.

A exposição da comunicação empresarial pode ser considerada a expressão mais direta de atitudes e comportamentos relacionados à RSE (PERRINI, 2005) e um dos meios mais utilizados por empresas para expor informações sobre as suas atividades de RSE são os seus *websites* corporativos. Um número crescente de estudos têm se dedicado a investigar como a RSE é abordada por empresas de grande porte, através do estudo do conteúdo das comunicações corporativas publicadas em seus sites na Web (ESROCK; LEICHTY, 1998; ESROCK; LEICHTY, 2000; MAIGNAN; RALSTON, 2002; SNIDER *et al.*, 2003, SILBERHORN; WARREN, 2007). Tais estudos focaram-se no número de frases relacionadas à RSE publicadas por empresas, as atividades ou processos de RSE realizados por diferentes empresas ou setores, os *stakeholders* a quem os processos estavam direcionados, e as variações entre países ou empresas.

Os *websites* corporativos podem ser considerados uma fonte importante de informação pois (1) eles são canais comuns pelos quais empresas de grande porte comunicam perspectivas de RSE aos seus *stakeholders* (SNIDER *et al.*, 2003); (2) eles são direcionados a uma variedade de *stakeholders*, oferecendo portanto uma perspectiva completa deste tópico (ESROCK; LEICHTY, 2000); (3) seu conteúdo não é ditado por regulamentações governamentais, como acontece com os relatórios anuais (MAIGNAN; RALSTON, 2002); e (4) os *websites* fornecem uma variedade de documentos organizacionais como relatórios, *releases*, políticas corporativas, que são fontes importantes na demonstração de como as empresas abordam a RSE.

Portanto, ao analisar os *websites* corporativos, assim como relatórios anuais, relatórios financeiros, relatórios de sustentabilidade e governança corporativa, *releases*, material de relações públicas e documentos adicionais fornecidos pelas empresas através de seus *websites*, é possível entender a perspectiva corporativa de cada empresa sobre a questão de RSE ou, em outras palavras, como as empresas se apresentam no que diz respeito às motivações para realização de processos de RSE, quais processos são realizados e a quais *stakeholders* os processos de RSE são direcionados. Além disso, a realização de comparações entre várias apresentações de empresas a partir de seus documentos organizacionais fornece uma base valiosa o entendimento de semelhanças e diferenças entre elas, assim como dos fatores que as condicionam.

4.2 População e Amostra da Pesquisa

Tendo em vista a realização deste estudo, as maiores empresas da indústria de construção civil da Suécia, Tailândia e Brasil foram selecionadas. Foram utilizados diferentes *rankings* locais, procedendo à exclusão de empresas que não forneciam informação atualizada sobre questões de RSE em seus *websites*. Para seleção das empresas suecas, foi utilizada a classificação baseada no faturamento das empresas fornecida pela Federação Sueca da Construção (BI, 2007b) que indica quatro empresas que dominam o mercado sueco, contabilizando juntas 74% do faturamento total das empresas do *ranking* (Apêndice A).

Para seleção de empresas tailandesas, foi utilizado o ranking em termos de participação de mercado fornecido pela Bolsa de Valores da Tailândia (KASIKORN SECURITIES, 2007), que indica três empresas líderes no mercado, as quais representam 69,8% do mercado de construção da Tailândia (Apêndice B). Para seleção de empresas brasileiras, foi utilizada a classificação da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2007b), que indica as cinquenta maiores empresas do país de acordo com a receita bruta (Apêndice C). As primeiras seis empresas da lista somam 46% da receita bruta total do grupo e portanto lideram o mercado no Brasil. Uma das seis empresas brasileiras não fornecia informação atualizada no *website* e não foi portanto selecionada para a análise posterior. O Quadro 2 mostra as empresas selecionadas e informações adicionais obtidas sobre cada uma delas.

Já que a maioria dos estudos que abordaram as perspectivas corporativas da RSE estiveram focados nas diferenças entre países europeus ou entre a Europa e a América do Norte (FALCK; HEBLICH, 2007), procurou-se enriquecer a análise através da comparação

de diferentes regiões do globo. A Suécia, Tailândia e Brasil foram selecionados por pertencerem regiões geográficas bastante diferentes (Escandinávia, Sudeste Asiático e América Latina), trazendo portanto perspectivas diversas na abordagem de RSE. A pesquisa foi realizada no idioma inglês e sempre que possível no idioma nativo de cada país, através do auxílio de dois pesquisadores provenientes da Tailândia e Suécia.

Empresa	Regiões de operações	Número de Empregados	Faturamento (em milhões de USD)	Ano de fundação
Suécia				
Skanska www.skanska.com	América do Sul América do Norte Europa	56.000	19.736	1887
NCC www.ncc.se	Principalmente Escandinávia	22.000	8.787	1875
PEAB www.peab.com	Escandinávia	12.655	4.195	1959
JM www.jm.se	Escandinávia e Bélgica	2.200	1.897	1945
Tailândia				
Ch Karnchang (CK) www.ch-karnchang.co.th	Ásia	5.061 (consolidado)	838	1972
Sino-Thai Engineering and Construction (STECON) www.stecon.co.th	Ásia Austrália	958	480	1962
Italian-Thai Development (ITD) www.italian-thai.co.th	Ásia	30.686	1.311	1958
Brasil				
Norberto Odebrecht (Odebrecht) www.odebrecht.com	América do Sul América Central e Caribe América do Norte África Europa Oriente Médio	31.757	1.133,9	1944
Andrade Gutierrez www.andradegutierrez.com.br	América Latina Europa Ásia África	6.629	827,5	1948
Camargo Corrêa www.camargocorrea.com.br	América do Sul África	9.080	808,7	1939
Queiroz Galvão www.queirozgalvao.com	América do Sul África	9.305	699,3	1953
Construtora OAS www.oas.com.br	América do Sul	10.198	378,5	1976

Quadro 2 – Empresas Selecionadas na Suécia, Tailândia e Brasil

Fontes: BI (2007); CBIC (2007b); KASIKORN SECURITIES (2007) e *websites* das empresas.

A indústria da construção foi escolhida por dois principais fatores: (1) sua relevância para a economia global, sendo responsável por um terço da formação mundial de capital bruta, e contabilizando entre cinco e sete por cento do PIB na maioria dos países (KENNY, 2007) e (2) as várias questões de RSE advindas da natureza da indústria (por exemplo, saúde e segurança, governança corporativa, questões ambientais) que demonstram ter histórico negativo (KENNY, 2007; GRAAFLAND, 2004; WOOD *et. al*, 2002).

4.3 Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada mediante a análise e codificação de declarações de RSE presentes nos documentos organizacionais de doze empresas e disponibilizadas através dos seus *websites*. As seções dos *websites* que se referiam claramente à relação da empresa com seus *stakeholders* assim como aos processos de RSE foram analisados. Os relatórios anuais, códigos de conduta, relatórios financeiros e documentos relativos a políticas corporativas disponibilizados pelas empresas foram também examinados em detalhe. Portanto, a coleta de dados foi realizada não apenas no conteúdo proveniente diretamente dos *websites*, mas também através da documentação relevante disponibilizada pelas empresas. Dois pesquisadores da área de RSE provenientes da Tailândia e Suécia auxiliaram na codificação de dados atuando como facilitadores na tradução e interpretação de termos do idioma nativo ao inglês quando necessário.

O esquema de codificação para análise dos documentos organizacionais foi desenvolvido a partir de uma conceitualização prévia proposta por Silberhorn; Warren (2007). Os autores analisaram e compararam o conteúdo de *websites* corporativos sobre RSE de empresas britânicas e alemãs pertencentes a diferentes indústrias. O modelo proposto pelos autores para coleta de dados foi um aprimoramento do modelo de codificação originalmente utilizado por Maignan; Ralston (2002). Tal modelo está dividido em três grandes grupos chamados princípios de RSE, processos de RSE e questões relacionadas a *stakeholders*. Já que esta codificação foi aplicada a várias indústrias no trabalho dos autores mencionados, algumas categorias não foram consideradas adequadas para uma abordagem restrita à indústria de construção civil, e foram portanto removidas do modelo. De forma similar, outras categorias foram adicionadas para obtenção de uma visão mais completa sobre as questões de RSE. Tais modificações foram realizadas a partir de interações com os autores Silberhorn e Warren para esclarecimento de questões específicas relativas ao modelo. O Quadro 3 contém uma visão geral do modelo para codificação já adaptado para utilização nesta pesquisa.

Após a categorização das informações, realizou-se uma análise da frequência das declarações em cada categoria, buscando explorar semelhanças e diferenças entre países, assim como as relações entre as frequências encontradas e as características organizacionais. Como um dos objetivos do trabalho é verificar quais são os principais fatores condicionantes das semelhanças e diferenças transnacionais identificadas, a análise de resultados foi realizada no contexto da RSE na Europa, Ásia e América Latina, com o apoio da revisão bibliográfica efetuada.

Perspectivas	Definições
PRINCÍPIOS MOTIVADORES DA RSE	
1. <i>RSE direcionada por valores</i>	A RSE é apresentada como parte da estratégia, cultura e valores corporativos.
2. <i>RSE direcionada pela performance</i>	A RSE é apresentada como parte da missão econômica da empresa, como um instrumento para aprimorar sua performance financeira ou posicionamento competitivo.
3. <i>RSE direcionada pelos stakeholders</i>	A RSE é apresentada como resposta às pressões e solicitações de um ou mais grupos de <i>stakeholders</i> .
PROCESSOS DE RSE	
1. <i>Engajamento e comunicação com a comunidade</i>	A empresa apresenta canais formais através dos quais os stakeholders da comunidade podem ser informados ou se envolver nos projetos, assim como registrar reclamações.
2. <i>Administração do impacto ambiental</i>	A empresa apresenta atividades com o objetivo de atenuar o impacto negativo das atividades produtivas no meio-ambiente.
3. <i>Código de ética ou de conduta</i>	A empresa discute o conteúdo e/ou implantação de um código de ética ou conduta.
4. <i>Programas filantrópicos</i>	A empresa apresenta um programa filantrópico formalizado contendo uma missão clara e procedimentos para alocação de doações, tempo e/ou esforços.
5. <i>Operações de negócio</i>	A empresa oferece produtos ou serviços socialmente responsáveis aos clientes como parte do seu portfólio de produtos ou serviços.
6. <i>Governança Corporativa e conformidade com a lei</i>	A empresa discute a Governança Corporativa e/ou a forma pela qual ela busca a conformidade com as leis e regulamentações.
7. <i>Processos de Recursos Humanos</i>	A empresa discute questões ou atividades relacionadas ao bem-estar de seus empregados, incluindo igualdade de oportunidades, aprendizado e crescimento e a atenção ao colaborador.
8. <i>Gestão de Riscos</i>	A empresa apresenta atividades de gestão de riscos com o objetivo de atenuar o impacto negativo das atividades produtivas no ambiente social e natural.
9. <i>Programas de Saúde e Segurança</i>	A empresa apresenta programas formais de saúde e segurança direcionados a um ou mais grupos de <i>stakeholders</i> como forma de responsabilidade social.
10. <i>Gestão da cadeia de suprimentos</i>	A empresa apresenta atividades relacionadas à responsabilidade social que buscam influenciar a cadeia de suprimentos onde está inserida.
11. <i>Envolvimento de colaboradores na comunidade</i>	A empresa apresenta programas que permitem aos empregados trabalhar por uma “boa causa” durante o horário de trabalho.
12. <i>Patrocínios</i>	A empresa apresenta o patrocínio a determinadas causas como uma forma de responsabilidade social, destinada a fornecer auxílio pontual (financeiro ou não) a uma causa.
13. <i>Programas de qualidade</i>	A empresa descreve um programa de qualidade formal

	relacionado a produtos /serviços, ou respectivas certificações, como uma forma de responsabilidade social.
14. <i>Relatórios de RSE</i>	A empresa apresenta um relatório formal de RSE comunicando as atividades realizadas.
15. <i>Atividades internacionais de RSE</i> ¹	A empresa apresenta atividades de RSE desenvolvidas for a do país de origem.
16. <i>Políticas anti-corrupção</i>	A empresa define claramente seu posicionamento contra a corrupção através de políticas ou regulamentos corporativos.
17. <i>Organização independente de RSE</i> ²	A empresa cria e mantém organizações tais como institutos ou fundações, com o objetivo de realizar atividades de RSE.
QUESTÕES RELACIONADAS A STAKEHOLDERS	
1.COMUNIDADE	
a. <i>Qualidade de vida</i> ³	A empresa expressa sua dedicação na melhoria da qualidade de vida e bem-estar da comunidade em que opera, ou da sociedade como um todo.
b. <i>Proteção do ambiente</i>	A empresa demonstra preocupação com a preservação do ambiente natural em geral e nas comunidades onde opera.
c. <i>Educação</i>	A empresa apresenta seu apoio a atividades direcionadas à melhoria das oportunidades educacionais e da qualidade da educação recebida pelo público externo à empresa.
d. <i>Direitos humanos</i>	A empresa demonstra preocupação por questões de direitos humanos nas comunidades em que opera.
e. <i>Arte e cultura</i>	A empresa discute seu apoio a organizações, atividades, indivíduos ligados à cultura e arte nacionais.
f. <i>Segurança</i>	A empresa demonstra preocupação para com a segurança das pessoas nas comunidades envolvidas em suas operações produtivas.
g. <i>Preservação da fauna</i>	A empresa demonstra preocupação com a preservação da fauna nas comunidades em que opera e áreas que as circundam, através de projetos e atividades específicos.
2. CLIENTES	
a. <i>Qualidade</i>	A empresa apresenta o alcance de alto padrão de qualidade nos produtos e serviços como forma de comprometimento com os clientes.
b. <i>Segurança</i>	A empresa demonstra preocupação com a segurança de seus clientes no que diz respeito às atividades produtivas ou produtos e serviços ofertados.
c. <i>Confidencialidade de dados</i>	A empresa demonstra preocupação com a confidencialidade de dados de clientes.
3. COLABORADORES	
a. <i>Saúde e Segurança</i>	A empresa expressa sua preocupação com a segurança e nível de saúde de seus colaboradores no ambiente de trabalho.
b. <i>Igualdade de oportunidades</i>	A empresa expressa seu comprometimento em oferecer as

¹ As atividades internacionais de RSE identificadas nesta categoria não foram consideradas em outros Processos de RSE para fins de categorização, tendo em vista que o objetivo do presente trabalho é a identificação de abordagens nacionais de RSE.

² Atividades realizadas por uma organização independente de RSE não foram incluídas nas categorias de “Programas Filantrópicos” e “Patrocínios” nos processos de RSE.

³ Esta categoria exclui atividades que foram incluídas em outras, tais como programas educacionais e a proteção do meio-ambiente, que também podem resultar em uma melhoria do bem-estar da comunidade.

	mesmas oportunidades de recrutamento e promoção a todos os colaboradores, independente da raça, sexo, idade ou limitação física.
c. <i>Aprendizado e crescimento</i>	A empresa demonstra preocupação com o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.
d. <i>Benefícios adicionais ao colaborador</i>	A empresa demonstra preocupação com o bem-estar de seus colaboradores que vai além das políticas usuais de salários e benefícios.
4. ACIONISTAS E INVESTIDORES	A empresa demonstra preocupação para com os seus acionistas ou investidores através da declaração de políticas de igualdade de tratamento, criação de valor e fornecimento de informações relevantes e atualizadas.
5. FORNECEDORES	A empresa apresenta questões de responsabilidade social relacionadas a fornecedores.
6. CONCORRENTES	A empresa apresenta questões de responsabilidade social relacionadas a concorrentes.
TEMAS ADICIONAIS DE RSE	A empresa enfatiza termos adicionais tais como “ <i>accountability</i> ” ⁴ , “sustentabilidade” e “transparência” como parte de sua abordagem à RSE.

Quadro 3 – Categorização das Perspectivas de RSE

Fonte: SILBERHORN e WARREN (2007), modificado pelo autor.

4.4 Limitações do Método

Saundes et al (2000) afirmam que apesar de não ser tão freqüente que o pesquisador suporte sua pesquisa apenas com dados secundários, tal escolha é possível e legítima dependendo da questão de pesquisa considerada. A internet representa hoje uma fonte valiosa de dados; porém é necessário levar em conta que a qualidade e integridade dos documentos disponíveis na *world-wide-web* apresenta grandes variações (BERG, 2004). Com o objetivo de assegurar a qualidade e integridade dos dados obtidos, a presente pesquisa explorou dados secundários representados por documentos organizacionais oficiais emitidos pelas empresas pesquisadas, tais como relatórios anuais, políticas organizacionais e relatórios de RSE. Todo o conteúdo dos *websites* corporativos relativo à RSE foi explorado, em conjunto com os documentos disponibilizados através dos *websites*. A validade de tal método é assegurada também pelo crescente número de estudos internacionais que investigam como a RSE é

⁴ *Accountability* é um termo da língua inglesa ainda sem tradução direta para o português, definida como “a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder” (NAKAGAWA, 1993, p.17). Corresponde à responsabilidade do gestor de *prestar contas* pelos seus atos bem como a obrigação de relatar os resultados obtidos.

abordada desde uma perspectiva empresarial, usando como método a análise de declarações que empresas de grande porte publicam em seus *sites* na Web.

Embora os documentos derivados de fontes empresariais tendam a ser autênticos e válidos para pesquisa, é importante considerar que os autores de documentos organizacionais tendem a possuir um ponto de vista pessoal que buscam divulgar (BRYMAN e BELL, 2003). O presente estudo busca identificar como as empresas se apresentam em termos de RSE através de seus documentos organizacionais e portanto, a forma em si pela qual a apresentação é efetuada torna-se relevante para a pesquisa. Ainda, os relatórios de empresas, políticas corporativas e regulamentos disponibilizados a diferentes *stakeholders* são geralmente revisados e aprovados antes da sua publicação final, especialmente no caso de grandes empresas como as selecionadas para este estudo. Ao realizar a coleta de dados em vários documentos e seções dos *websites* corporativos, buscou-se minimizar as inconsistências que poderiam ser originadas de visões particulares de autores.

Considerando que a fonte de dados principal neste estudo são documentos organizacionais, a informação pesquisada foi limitada ao que é divulgado pelas empresas através destes meios. Ao ponderar o objetivo da pesquisa e a relevância das comunicações corporativas na representação de crenças e comportamentos de RSE, acredita-se que os dados obtidos forneçam informações suficientes e relevantes para o alcance dos objetivos e uma visão interessante sobre a natureza e as diferenças/semelhanças da abordagem de RSE em diferentes países. Portanto, acredita-se que a limitação de dados não influencie negativamente os resultados da pesquisa.

Ainda, como o presente trabalho está respaldado em documentos organizacionais provenientes de *websites* corporativos, é possível que os dados estejam desatualizados ou que as comunicações não estejam claras. No caso do Brasil e da Tailândia, a taxa de penetração da Internet é baixa, o que gera possibilidade que os *websites* corporativos não sejam amplamente utilizados pelas empresas de tais países como na Europa. Visando minimizar estas limitações, foram selecionadas as maiores empresas de cada um dos três países, e excluídas as empresas que não divulgaram informação em nível suficiente ou atualizada.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir, serão detalhados os resultados da pesquisa, a partir da codificação de dados realizada. Os resultados serão detalhados por país (Suécia, Tailândia e Brasil), buscando semelhanças e diferenças entre as empresas pesquisadas em cada país. Considerando que a fonte primária de dados para essa pesquisa são documentos organizacionais, muitas declarações de RSE foram coletadas diretamente dos sites da web das empresas, e foram realizados todos os esforços possíveis para citar as fontes de declarações obtidas. Tendo em vista que muitas das declarações foram obtidas em idioma estrangeiro (sueco, inglês e tailandês), as citações deste capítulo advindas de empresas suecas e tailandesas são traduções livres dos textos coletados em outros idiomas. As declarações foram coletadas dos *websites* indicados no Capítulo 4, na página 42, sendo que os documentos organizacionais foram acessados por meio deles. Os *websites* foram acessados de 2 de outubro a 17 de dezembro de 2007.

5.1 RSE em Empresas de Construção Suecas

As descobertas revelam que a abordagem de RSE em empresas de construção suecas varia de empresa para empresa. Contudo, a informação sobre atividades de RSE oferecidas pelos sites da web demonstra bastante maturidade no caso de grandes empresas, tais como Skanska, NCC and Peab. o termo Sustentabilidade e Responsabilidade Social são largamente utilizados em detrimento dos termos Responsabilidade Social Empresarial ou RSE.

Tabela 1 – Resumo de Resultados para as Empresas de Construção Suecas

SUÉCIA					
Empresas pesquisadas	Skanska	NCC	Peab	JM	Frequência
Princípios motivadores da RSE⁵					
1. RSE direcionada pela performance	x			x	2
2. RSE direcionada por valores	X	X	X		3
3. RSE direcionada pelos <i>stakeholders</i>	x	x	x	X	4
Processos de RSE					
1. Engajamento e comunicação com a comunidade	x				1
2. Administração do impacto ambiental	x	x	x	x	4
3. Código de ética ou de conduta	x	x		x	3
4. Programas filantrópicos		x	x		2
5. Operações de negócio	x	x		x	3
6. Governança Corporativa e conformidade com a lei	x	x	x	x	4
7. Processos de Recursos Humanos	x	x	x	x	4
8. Gestão de riscos	x				1
9. Programas de Saúde e Segurança	x	x	x	x	4
10. Gestão da cadeia de suprimentos	x	x	x	x	4
11. Envolvimento de colaboradores na comunidade					0
12. Patrocínios	x			x	2
13. Programas de qualidade	x	x	x	x	4
14. Relatórios de RSE	x			x	2
15. Atividades internacionais de RSE	x	x	x		3
16. Políticas anti-corrupção	x				1
17. Organização independente de RSE					0
Questões relacionadas a <i>stakeholders</i>					
1. Comunidade					
a. Qualidade de vida	x	x	x	x	4
b. Proteção do ambiente	x	x	x	x	4
c. Educação	x	x	x	x	4
d. Direitos humanos	x				1
e. Arte e cultura					0
f. Segurança	x				1
g. Preservação da fauna	x				1
2. Clientes					
a. Qualidade	x	x	x	x	4
b. Segurança				x	1
c. Confidencialidade de dados					0
3. Colaboradores					
a. Saúde e Segurança	x	x	x	x	4
b. Igualdade de oportunidades	x	x		x	3

⁵ O “**X**” (em negrito e maiúsculo) indica o principal motivador de RSE identificado para uma dada empresa. O mesmo se aplica aos resultados de empresas tailandesas e brasileiras.

c. Aprendizado e crescimento	x	x	x	x	4
d. Benefícios adicionais	x	x	x	x	4
4. Acionistas/Investidores	x	x	x	x	4
5. Fornecedores	x	x	x	x	4
6. Concorrentes		x			1
Temas adicionais de RSE					
1. Transparência	x			x	2
2. Sustentabilidade	x	x	x	x	4
4. Accountability				x	1

5.1.1 Princípios motivadores da RSE

Os resultados revelam que todas as empresas estudadas adotam a RSE em decorrência de mais de uma motivação. Geralmente, a RSE direcionada pelos *stakeholders* é derivada da pressão do governo, demanda dos consumidores e preocupação social crescente, enquanto que a RSE direcionada pela performance deriva-se de objetivos da empresa concernentes a crescimento a longo prazo e sustentabilidade econômica. Embora Skanska, NCC e Peab apresentem mais de um princípio de motivação, a RSE é apresentada como profundamente enraizada em seus negócios e valores. Para Skanska, “A sustentabilidade está no coração das ações e aspirações da Skanska” como mostrado nas suas “visões 4 zero” (que dizem respeito a projetos com perdas zero, zero incidentes ambientais, zero acidentes no ambiente de trabalho e zero lacunas éticas) e no princípio “do tripé de sustentabilidade” citado várias vezes pela empresa. Por outro lado, a NCC percebe que a construção de ambientes para o futuro e contribuir para o desenvolvimento social sustentável é sua responsabilidade principal. Por isso, tal responsabilidade é apresentada como um valor natural dentro do Grupo NCC. Em contraste, a JM mostra um alto nível de preocupação com as demandas de seus *stakeholders*, especialmente de seus consumidores e acionistas. A empresa afirma que medidas ambientais são de particular importância para clientes da JM. Por exemplo, a JM adiciona valor ao produto e serviço para os clientes através da oferta de moradias com sistema eficiente de energia, instalações que economizam água e espaços para a separação do lixo, auxiliando assim na redução de custos de operação para os moradores. Além disso, por abordar problemas ambientais urgentes e aceitar a responsabilidade por assuntos ambientais futuros, a JM afirma que pretende criar crescimento a longo prazo e contínuo para os acionistas.

5.1.2 Processos de RSE

Os resultados indicam que as abordagens da RSE também variam de empresa para empresa. Além disso, há seis processos principais de RSE enfatizados por todas as quatro empresas enquanto dois processos não são mencionados por nenhuma empresa. O Quadro 4 mostra os processos abordados com maior e menor frequência por empresas suecas, bem como suas frequências.

Processos mais mencionados	Freq	Processos menos mencionados	Freq
Administração do impacto ambiental	4	Envolvimento de colaboradores na comunidade	0
Governança Corporativa e conformidade com a lei	4	Engajamento e comunicação com a comunidade	0
Processos de Recursos Humanos	4	Organização independente de RSE	1
Programas de Saúde e Segurança	4	Gestão de riscos	1
Gestão da cadeia de suprimentos	4	Políticas anti-corrupção	1
Programas de qualidade	4		

Quadro 4 – Processos mencionados com maior e menor frequência por empresas suecas

Engajamento e comunicação com a comunidade

Buscando oferecer um sentido real de propriedade para todos os *stakeholders*, a Skanska afirma que envolve a comunidade local no estágio inicial de realização do projeto. Durante a fase de projeção de prédios de escolas, a Skanska afirma ter convidado crianças e professores para discutir sobre a forma que sua escola seria projetada, construída e utilizada. Contudo, a informação obtida não é suficiente para concluir que a Skanska promove o envolvimento contínuo com a comunidade.

Administração do impacto ambiental

Todas as empresas estudadas apresentam alto nível de preocupação com problemas ambientais. Skanska, NCC e Peab são certificados com o padrão internacional para administração ambiental ISO 14001. A JM afirma que em 1994, ela era uma das primeiras empresas de construção na Europa a adotar a política ambiental. Ela descreve que seus sistemas operacionais estão dentro dos padrões requeridos pelos requerimentos de administração ambiental e qualidade ISO, mas não indica o termo ISO 14001. Os resultados

também revelam que temas ambientais de alta prioridade dessas empresas são consumo baixo de energia, substâncias perigosas (especialmente produtos químicos) e a construção “ecológica”. Como parte de suas estratégias ambientais mostradas em seu Código de Conduta, a Skanska compromete-se a prevenir, minimizar o impacto ambiental adverso e a conservar recursos continuamente. Por outro lado, a Peab afirma que o sistema de administração ambiental forma uma parte integral do modelo de gestão da empresa.

Código de ética ou de conduta

Ambas a Skanska e a NCC nomeiam seus princípios éticos como “Código de Conduta”, enquanto a JM os chama “Normas Éticas”. Somado à política ambiental e aos objetivos ambientais gerais, a NCC demonstra a direção empresarial para os esforços ambientais através do Código de Conduta. Em contraste, na JM há muitos documentos reguladores, tais como Artigos da Associação, Regras de Procedimentos do Conselho Diretor, Instruções para a Alocação de responsabilidades entre o Conselho e o Presidente, Instruções para Relatórios Financeiros, Políticas da JM (Política Ambiental e de Qualidade, Política do Empregado, Política de Informação, Política Financeira e Política de Compras).

Programas Filantrópicos

A NCC, a Peab e a JM conduzem tipos similares de projetos filantrópicos. Suas principais iniciativas são apoiar a educação e desenvolver habilidades da comunidade local, especialmente para aquelas que estão enfrentando a dificuldade de conseguir um emprego. A Peab, juntamente com UVS Gymnasium AB organizou um curso de artesãos, que pretende oferecer experiência de trabalho prático para alunos locais que terminaram a educação secundária básica sem passar em certas matérias centrais ou não são qualificados para continuarem o programa de ensino médio nacional. Esse programa é bastante positivo e atrai a atenção de algumas autoridades locais suecas, que desejam fazer contato estabelecer colaboração educacional a longo prazo com a Peab. Semelhante à Peab, a NCC começou um programa de treinamento ocupacional para imigrantes desempregados. No final do curso, estudantes serão designados para locais de trabalho da NCC, juntamente com seus professores. Na JM, uma nova iniciativa na educação oferece a estudantes na escola de

engenharia, a oportunidade de combinar teoria com experiência de trabalho. Cada estudante tem um supervisor pessoal na JM que atua como um tutor durante o programa de três anos.

Operações de negócio

A Skanska, a NCC e a JM demonstram preocupação com meio-ambiente em suas operações. Juntamente à escolha de materiais com especificidades com relação ao som e veículos eficientes em termos de energia, todas as empresas oferecem projetos puramente ambientais, tais como construção eficiente em termos de energia (Skanska, NCC e JM), depósitos para armazenagem segura dos resíduos (NCC) e a drenagem de solos do mar e portos poluídos (NCC). A JM também enfatiza que ela utiliza uma abordagem eficiente em termos de energia ao longo de sua cadeia logística. A Skanska afirma que durante 2006, BREEAM e LEED (ferramentas de avaliação e sistemas de pontuação para construção quanto ao impacto ambiental) foram utilizadas em mais de 120 projetos da Skanska.

Governança corporativa e conformidade com a lei

Todas as empresas suecas têm uma seção de seu site da web enfatizando temas de governança corporativa e oferecendo informação sobre como a empresa é administrada, bem como os resultados financeiros para acionistas. Em tais seções, as empresas enfatizam a forma com que elas se adaptam a regulamentações suecas com relação à governança corporativa. Seguindo as diretrizes da Bolsa de Valores de Estocolmo (*Stockholm Stock Exchange*), todas as empresas pesquisadas aplicam o Código Sueco de Governança Corporativa. A JM também afirma que sua governança corporativa é regulada não apenas pelo acordo com o mercado de ações, mas também por leis suecas. A governança do grupo Peab, por exemplo, é baseada no *Swedish Companies Act* e outras legislações relevantes, nos Artigos da Associação, no acordo com o mercado de ações, nas recomendações do Comitê de Venda de Ações do Comércio e Indústria Sueca e no Código Sueco de Governança Corporativa.

Processos de Recursos Humanos

Em geral, as empresas estudadas focam-se em aprendizado e desenvolvimento (com ênfase em programas de treinamento) e igualdade de oportunidades (especialmente em termos

de igualdade de gênero e diversidade). Por exemplo a Skanska afirma que o desenvolvimento profissional e a permanência de empregados são tarefas de alta prioridade na empresa.

Gestão de riscos

A Skanska afirma que o negócio de construção tem natureza baseada em projetos e riscos, e portanto a gestão de riscos é uma das questões principais para o sucesso da empresa. Os riscos operacionais são vistos como substancialmente maiores que riscos financeiros. Para garantir uma avaliação uniforme e sistemática de projetos de construção, ela usa o sistema *Operational Risk Assessment* (Avaliação de Risco Operacional) para identificar e administrar riscos potenciais no Grupo. Como parte de tal avaliação, riscos relativos a aspectos éticos, sociais e ambientais são analisados concomitantemente.

Programas de Saúde e Segurança

Todas as empresas pesquisadas expressam a importância de programas de Saúde e Segurança no Trabalho. Saúde e segurança são também igualmente abordadas. Contudo, resultados mostram que o nível de preocupação com a saúde e segurança na JM ainda é limitado. A JM geralmente menciona que sempre verifica seus produtos de construção para assegurar que nem consumidores, nem empregados, estejam expostos a quaisquer riscos com relação à saúde ou ambientais. A NCC afirma que a segurança preventiva e esforços em relação à saúde são cruciais e são um exemplo de como ela coloca sua responsabilidade social em prática. Conseqüentemente, na Suécia, a NCC apresenta baixas taxas de absenteísmo por doenças e poucos acidentes, se comparada com as outras empresas de construção. De maneira similar à NCC, a Skanska afirma que oferece um ambiente de trabalho seguro e saudável e está comprometida com a melhoria contínua. Até agora, 57% dos empregados da Skanska estão incluídos em programas de gestão de segurança e saúde ocupacional registrados/certificados por terceiros, em acordo com OHSAS 18001. No caso da Peab, foi lançado um programa anual voltado à promoção da saúde sob o nome *Health and Work Environment Year 2007*. Os objetivos incluem um novo tipo de revisão de ambiente quanto a risco, saúde e segurança em seus locais de trabalho, cooperação com os fornecedores para assegurar a segurança dos empregados, medidas preventivas para reduzir lesões por esforço repetitivo e compromisso com treinamento gerencial no ambiente de trabalho.

Gestão da cadeia de suprimentos

Todas as empresas estudadas percebem que muito do impacto sobre o meio ambiente ocorre por meio dos parceiros externos da empresa, tais como subcontratados e fornecedores de materiais. Todas acreditam que deveriam influenciar a cadeia de valores para diminuir os impactos negativos potenciais de suas atividades. NCC e Skanska adotam requisitos BASTA que são aplicados a materiais de construção e produtos químicos que estão sendo utilizados no trabalho de construção. Os parceiros estratégicos da JM passam por uma avaliação ambiental para assegurar que eles utilizam produtos seguindo padrões ambientais, que eles apresentam procedimentos confiáveis para administração de resíduos, e que eles também desenvolvem seu próprio programa de gestão ambiental. A Peab afirma que estabelece intima colaboração com seus fornecedores com o objetivo de aumento de segurança em locais de trabalho. Através da ampla comunicação de questões éticas, ambientais e sociais com empregados, fornecedores e ONGs, a Skanska também espera melhorar o nível geral de sustentabilidade da indústria de construção. Por exemplo, a Skanska está agora promovendo uma campanha para melhoramentos na transparência de informações ao longo da cadeia de suprimento.

Patrocínios

A JM demonstra alto nível de interesse em patrocínios, na medida em que há uma seção chamada “Patrocínios” junto ao perfil da empresa em seu site da web. Para a JM, é importante que uma atividade patrocinada seja parte da construção da marca e tenha uma ligação com suas próprias operações. Esporte, cultura e responsabilidade social são suas principais áreas de interesse para patrocínio. Embora a Skanska demonstre menos preocupação sobre o tema, ela afirma que comprometeu fundos aos esforços combinados de assistência da *Disaster Resource Network* e *International Relief and Development*. A doação focou-se na provisão de recursos de água e sanitários para quinze escolas que sofreram danos ou foram destruídas na Indonésia.

Programas de Qualidade

A preocupação com a qualidade é demonstrada por todas as empresas estudadas. O tema qualidade é normalmente apresentado como vinculado às preocupações ambientais das empresas. Além disso, todas as empresas apresentam um plano ou objetivos definidos para a

gestão da qualidade. Por exemplo, a JM apresenta como foco a construção de moradias e ambientes de trabalho de alta qualidade e ecologicamente corretos com um alto valor para o consumidor e em localizações atrativas. Os seus sistemas operacionais são certificados de acordo com padrões ISO. Na Peab os objetivos de qualidade para atividades de construção e engenharia civil são apresentados como parte da estratégia. Os objetivos de qualidade da Peab buscam produzir consumidores satisfeitos, melhoramentos nos procedimentos da empresa e atingir desenvolvimento sustentável. De forma similar à Peab, como parte de seus valores a NCC apresenta políticas de qualidade que têm como objetivo contemplar as necessidades e expectativas dos consumidores em relação aos produtos e serviços oferecidos ao longo de suas operações. A Skanska também afirma que o seu porte permite que ela entre na competição por projetos grandes e complexos para consumidores internacionais com padrões rígidos de qualidade e execução.

Relatórios de RSE

Os resultados revelam que o Relatório de RSE da Skanska é comparativamente mais estruturado, enquanto a JM mantém uma pequena seção em seu site da web sobre o Relatório de Governança Corporativa. A Skanska divulga seu “Relatório de Sustentabilidade” no lugar do antigo “Relatório Ambiental” desde 2002. Também, em 2006, ela começou a utilizar a *Global Reporting Initiative (GRI)* como seu guia de Sustentabilidade. Usando este modelo, a Skanska tem desenvolvido sua própria Agenda de Sustentabilidade para melhor focar estratégias e ações que equalizem o interminável *trade-off* entre considerações Econômicas, Sociais e Ambientais; o chamado tripé de sustentabilidade. A JM afirma em seu Código de Governança Corporativa que um “Relatório de Governança Corporativa” deve ser sempre anexado ao relatório anual. Além disso, o Conselho Diretor deve descrever como os controles internos que dizem respeito a relatórios financeiros são organizados em uma seção separada do relatório de governança corporativa.

Atividades internacionais de RSE

Embora a NCC tenha decidido descontinuar todas as operações na Ásia, África e América Central desde 2004, há evidências de que a NCC ainda desenvolve algumas atividades internacionais de RSE. Por exemplo, a NCC afirma que luta continuamente para reduzir o impacto sobre o clima nas suas operações focando-se primariamente nas áreas de

energia e transporte, e também se compromete em seguir ou superar os requerimentos de ambos acordos/regulamentações internacionais e nacionais a respeito da redução de emissões e descargas no ar, terra e água. A Skanska desenvolve cooperação com organizações internacionais tais como o Fórum Econômico Mundial, o *Global Compact* das Nações Unidas e a Iniciativa de Construção Sustentável UNEP, com o objetivo de promover iniciativas de RSE, apoiar a cooperação internacional, compartilhar experiências com outras empresas e aprender a partir delas. Além disso, a Skanska afirma que está desenvolvendo as normas ISO 26000 sobre Responsabilidade Social com sessenta países e trinta organizações.

Políticas Anti-corrupção

A Skanska afirma que seus esforços para difusão da ética na indústria da construção tem sido contínuos. Como uma das líderes mundiais no setor, ela parece ser uma das primeiras em ditar princípios de negócios em construção e engenharia. Por exemplo, ela foi um dos dez membros fundadores da força tarefa que promoveu princípios em construção e engenharia relacionados a transparência e governança. Atualmente, a Skanska tem uma abordagem de tolerância zero para qualquer forma de suborno e corrupção. A empresa afirma que se um incidente ocorre, é resolvido rapidamente, sem considerar o custo ou conseqüências comerciais e a exposição integral é feita para as autoridades apropriadas. A empresa tem sido influente no desenvolvimento do primeiro grupo de princípios da indústria para o combate ao suborno e corrupção no Fórum Econômico Mundial (FEM).

5.1.3 Questões relacionadas a *stakeholders*

Todas as empresas estudadas afirmam agir de forma sustentável e responsável a longo prazo e afirmam adequar-se às demandas dos acionistas, consumidores e empregados, bem como da sociedade. Contudo, a JM oferece menos informação em todos os aspectos comparada a outras empresas suecas.

5.1.3.1 Comunidade

Qualidade de vida

A melhoria na qualidade de vida de comunidades locais é pouco abordada pelas empresas suecas, e no caso da NCC e Peab, instituir oportunidades de trabalho para

populações locais parece ser a principal atividade sob essa categoria. Como parte de sua operação de negócios, a Skanska oferece escolas, hospitais e infra-estrutura de estradas que frequentemente são extremamente necessárias a populações locais. Por outro lado, a JM trabalha dentro da estrutura de aliança de prevenção às drogas com a organização *Mentor* para fortalecer as relações entre adultos e pessoas jovens, incluindo estudantes imigrantes.

Proteção do ambiente

Todas as empresas estudadas demonstram preocupação com a proteção do meio-ambiente e redução de seu impacto operacional. Na medida em que as mudanças no clima instituem um risco crescente para enchentes e um aumento no nível da superfície do oceano, a JM afirma que irá cuidadosamente monitorar a pesquisas do governo e outros estudos e diretivas relacionados a esse assunto. Como exemplo, a Skanska menciona que áreas verdes têm sido incorporadas no espaço que envolve cada cruzamento em seus projetos de construção, para adaptação do habitat natural das espécies.

Educação

Enquanto a NCC, Peab e JM desenvolvem programas profissionais para comunidades locais, a Skanska participa em projetos educacionais numerosos, mas normalmente pontuais. Durante a semana da construção em 2006, futuros alunos da nova escola *Speedwell*, que estava sendo construída pela Skanska, participaram de vários workshops. Os alunos aprenderam sobre os princípios de formulação de projetos e construção e supervisores de carreira profissional falaram sobre oportunidades na indústria de construção.

Direitos Humanos

A Skanska é a única empresa sueca que menciona direitos humanos como parte de suas práticas de RSE. Ela afirma que respeita a Declaração Universal de Direitos Humanos das Nações Unidas e reconhece sua responsabilidade em seguir esses direitos que se aplicam em sua atuação com relação a seus empregados e as comunidades onde eles trabalham e vivem.

Segurança

A Skanska afirma que com exceção da segurança de empregados, subcontratados e fornecedores da empresa, a segurança do público geral que vive nos arredores de seus projetos é de fundamental importância.

Proteção da fauna

A Skanska afirma que normalmente atua com cuidadoso planejamento ambiental, particularmente com relação à proteção de habitats e incentivo à biodiversidade. Em um projeto entre *Gdansk* e *Nove Marzy*, a empresa afirmou que setenta e oito tipos de locais de passagem para animais foram incorporados no projeto. Locais de passagem abaixo das rodovias e cercas especiais foram desenvolvidas para oferecer passagem segura para grandes animais, tais como veados e javalis selvagens, enquanto um espaço estava sendo construído para assegurar que a os pools de genes de mamíferos serão mantidos.

5.1.3.2 Clientes

Qualidade

Como explicado na seção de programas de qualidade, todas as empresas estudadas estão preocupadas com a qualidade de produtos e serviços. Elas demonstram ter como objetivo satisfazer os consumidores continuamente.

Segurança e Saúde

A JM afirma que ela verifica seus suprimentos de construção para assegurar que nem consumidores nem empregados estejam expostos a qualquer impacto ambiental ou em relação à saúde.

5.1.3.3 Colaboradores

Saúde e Segurança

Como mencionado previamente, saúde e segurança são promovidas igualmente pelas empresas suecas. Por exemplo, a NCC afirma que as operações e os projetos nos quais ela está envolvida devem ser caracterizados por um ambiente de trabalho seguro, saudável e higiênico para todos os seus empregados. Suas atividades concernentes a acidentes de trabalho e danos pessoais estão também sujeitas a uma política zero. De forma similar à NCC, a Skanska tem uma abordagem de “zero acidentes em locais de trabalho” como um de seus quatro objetivos. Por exemplo, uma das iniciativas de segurança e saúde da Skanska é a Semana da Segurança, que tem sido conduzida em todo o grupo a cada outono pelos últimos três anos. Sua proposta é melhorar atividades de segurança e atingir zero acidentes em seus locais de trabalho. Outra iniciativa é a ginástica laboral, que acontece no início do dia de trabalho em muitos projetos. Juntamente a uma visão de zero por cento de acidentes na indústria, a Peab tem um único conceito de saúde preventiva para promover saúde entre seus empregados – isso envolve ação substancial dentro do tempo de lazer na Peab, em que os empregados, em iniciativa própria e com o apoio da Peab realizam atividades para aumentar satisfação com o trabalho dentro da empresa. Além disso, uma organização para gestão de crise da Peab será montada para lidar com circunstâncias extremas, tais como acidentes no local de trabalho.

Igualdade de oportunidades

A Skanska, a NCC e a JM demonstram preocupação com questões de diversidade e igualdade. As empresas afirmam que tratam colaboradores igualmente, desconsiderando origem étnica ou nacional, cor da pele, gênero, orientação sexual, religião, opinião política, nacionalidade ou origem social. Durante 2006, a NCC também iniciou um projeto que pretendia assegurar que mais pessoas com histórico de imigração entrassem na indústria de construção. A Skanska afirma que tem como objetivo aumentar a diversidade, especialmente focando-se na parcela de mulheres entre trabalhadores capacitados e executivos sênior. Junto à preocupação sobre igualdade de oportunidades, a Skanska e a NCC também mencionam que a discriminação ou o assédio são proibidos. Como primeira empresa na indústria, a NCC

juntou-se à rede sueca “*Fritt Fram*”, cujo principal objetivo é permitir que todos aqueles que queiram expor suas preferências sexuais possam fazê-lo. Por isso, todos os empregados são estimulados a serem eles mesmos no trabalho, o que, para a NCC, está estreitamente vinculado ao valor do respeito. Em contraste, a JM acredita que a diversidade de empregados irá fortalecer a performance da empresa. O aumento da diversidade entre empregados é, assim, uma das maiores prioridades da empresa, que está particularmente refletida no recrutamento de seus novos empregados.

Aprendizado e crescimento

Todas as empresas pesquisadas afirmam possuir programas de treinamento bem estabelecidos, objetivando aumentar o conhecimento de colaboradores de todos os níveis. Dadas as características de busca de crescimento da Peab, a empresa afirma que é natural que recursos e habilidades sejam de importância estratégica. Na Skanska, o treinamento está focado no desenvolvimento de habilidades, programas de treinamento especializados em gestão e segurança e saúde do empregado. A Skanska afirma que cada unidade de negócios desenvolve seus próprios programas de desenvolvimento de recursos humanos de gestores e comerciantes, enquanto, de forma similar, a prioridade principal da JM é o programa de desenvolvimento de liderança para gestores. Além disso, a JM afirma que conduz um grande número de programas de treinamento em associação com parceiros externos.

Benefícios adicionais

Todas as empresas estudadas citam a importância da oferta de benefícios adicionais aos colaboradores; contudo, os resultados revelam que tais atividades variam de empresa para empresa. Por exemplo, a NCC afirma que valoriza o equilíbrio entre trabalho e lazer e trabalha ativamente para assegurar que os trabalhadores atinjam esse equilíbrio. Além disso, a empresa afirma que os direitos dos empregados para se organizarem e negociar coletivamente devem ser respeitadas. A Skanska também reconhece os direitos dos empregados na formação de sindicatos de acordo com as leis e princípios de cada país. Ela conduz enquetes com os colaboradores com o objetivo de entender melhor as suas demandas e aumentar seu grau de motivação. Já a JM afirma que oferece remuneração adicional dos empregados, compensando-os por perda de renda durante o período de distanciamento da empresa por

maternidade/paternidade e oferece um plano de pensão com benefícios do seguro e aposentadoria. Através da oferta de planos de benefícios à equipe baseados na realidade do mercado e oferta de ações da empresa aos gestores, a Peab afirma que assegura benefícios de alto nível aos colaboradores.

5.1.3.4 Acionistas/investidores

Todas as empresas estudadas apresentam uma seção específica nos sites da web oferecendo informação a respeito de governança financeira e corporativa para os acionistas. A seção inclui os direitos dos acionistas e o procedimento para notificá-los de reuniões e outras atividades. A Skanska afirma que seu objetivo não é apenas gerar valor para o consumidor, mas também para o acionista. De maneira similar, a JM afirma que se compromete a criar crescimento contínuo e sustentado aos acionistas.

5.1.3.5 Fornecedores

A NCC, a Peab e a JM afirmam que se preocupam em criar e manter relações de longo prazo com fornecedores cuidadosamente escolhidos, que estejam preparados para aceitarem responsabilidade e que possam compartilhar seus valores. Além disso, na Peab, a proposta de cooperação com fornecedores existe para assegurar que os empregados tenham equipamento seguro e ergonomicamente correto e para assegurar que ele seja manuseado corretamente. A Skanska inclui a segurança de fornecedores em seus projetos como uma prática de suma importância. Através da comunicação ampla de assuntos sociais, ambientais e éticos com fornecedores, a Skanska afirma que espera melhorar o nível geral de sustentabilidade da indústria de construção.

5.1.3.6 Concorrentes

A NCC afirma que não permite qualquer forma de colaboração no ajuste dos preços, construção de cartéis ou abuso de dominância no mercado. Ela também afirma que apóia, em todas as fases de suas operações, a concorrência justa e irrestrita em relação a licitações, aquisições e compras.

5.1.4 Temas adicionais de RSE

Transparência

A Skanska apresenta informações limitadas sobre temas relacionados à transparência. Ela afirma que tem trabalhado com a organização *Transparency International* (Transparência Internacional) e o FEM, com o objetivo de desenvolver princípios transparentes de Gestão em Construção e Engenharia. A JM afirma que junto dos padrões éticos, profissionalismo e contribuição para o desenvolvimento social, a transparência é uma das prioridades da empresa. Contudo, de maneira similar à Skanska, os detalhes sobre como a JM monitora assuntos relacionados à transparência não são esclarecidos em nenhum documento organizacional.

Sustentabilidade

Todas as empresas abordam a importância da sustentabilidade, mas apenas a Skanska oferece um Relatório de Sustentabilidade utilizado somente com este fim. A Skanska afirma que é a líder na indústria com relação à sustentabilidade, particularmente em saúde ocupacional e segurança, ética e meio-ambiente. Contudo, a JM afirma ter sido incluída no Portfólio 21 do fundo de sustentabilidade dos EUA por muitos anos. Em geral, os termos “desenvolvimento sustentável” ou “construção sustentável” são amplamente utilizados em documentos das empresas.

Accountability

Para a JM, a *accountability* social e ambiental é parte de seu processo de operação chamado de planejamento urbano sustentável. Além disso, como parte de seu processo de compras, assuntos relacionados à ética e *accountability* são abordados.

5.2 RSE em Empresas de Construção Tailandesas

Os resultados revelam que o escopo da RSE nas indústrias tailandesas é diverso. Os detalhes de atividades de RSE aparecem em várias categorias em websites corporativos. Nenhuma das empresas usa o termo “responsabilidade social empresarial” ou “RSE” nos seus

documentos organizacionais.. Mesmo assim, a RSE parece ser uma preocupação em todas as empresas. Algumas delas abordam práticas RSE em uma seção chamada “responsabilidade social” (STECON), “responsabilidade em relação ao meio-ambiente e sociedade” (CK) ou “governança corporativa” (CK e ITD). A Tabela 2 resume os resultados da pesquisa em empresas tailandesas.

Tabela 2 – Resumo de Resultados para as Empresas de Construção Tailandesas

Tailândia				
Empresas pesquisadas	CK	STECON	ITD	Frequência
Princípios motivadores da RSE				
1. RSE direcionada pela performance	X	x		2
2. RSE direcionada por valores	X	X	X	3
3. RSE direcionada pelos <i>stakeholders</i>	X		x	2
Processos de RSE				
1. Engajamento e comunicação com a comunidade	x		x	2
2. Administração do impacto ambiental	x	x	x	3
3. Código de ética ou de conduta	x	x	x	3
4. Programas filantrópicos		x		1
5. Operações de negócio	x	x		2
6. Governança Corporativa e conformidade com a lei	x	x	x	3
7. Processos de Recursos Humanos	x	x	x	3
8. Gestão de riscos			x	1
9. Programas de Saúde e Segurança	x	x	x	3
10. Gestão da cadeia de suprimentos				0
11. Envolvimento de colaboradores na comunidade				0
12. Patrocínios	x		x	2
13. Programas de qualidade	x	x	x	3
14. Relatórios de RSE	x		x	2
15. Atividades internacionais de RSE	x		x	2
16. Políticas anti-corrupção				0
17. Organização independente de RSE				0
Questões relacionadas a <i>stakeholders</i>				
1. Comunidade				
a. Qualidade de vida	x	x	x	3
b. Proteção do ambiente	x	x	x	3
c. Educação	x	x		2
d. Direitos humanos	x	x		2
e. Arte e cultura				0
f. Segurança	x	x	x	3
g. Preservação da fauna				0
2. Clientes				
a. Qualidade	x	x	x	3
b. Segurança		x		1

c. Confidencialidade de dados	x		x	2
3. Colaboradores				
a. Saúde e Segurança	x	x	x	3
b. Igualdade de oportunidades		x	x	2
c. Aprendizado e crescimento	x	x	x	3
d. Benefícios adicionais		x	x	2
4. Acionistas/Investidores				
	x	x	x	3
5. Fornecedores				
	x	x	x	3
6. Concorrentes				
	x	x	x	3
Temas adicionais de RSE				
1. Transparência	x	x	x	3
2. Sustentabilidade				0
4. Accountability	x	x	x	3

5.2.1 Princípios motivadores da RSE

As motivações apresentadas por empresas tailandesas para realizar atividades de RSE são diversas. A STECON e CK afirmam que um dos objetivos ao empregarem práticas de RSE é a melhoria da performance econômica, enquanto a ITD e a CK implementam a RSE para conformar-se a normas e expectativas dos *stakeholders*. Contudo, há evidência que todas as empresas tomam a RSE como parte de seus valores ou estratégia empresarial.

Por exemplo, a ITD afirma que desde 1985, tem sido a única empresa de construção na Tailândia que recebeu o Selo Real de Garuda de Sua Majestade o Rei (Royal Seal of Garuda by His Majesty the King), em reconhecimento por suas contribuições para o progresso nacional e por sua boa cidadania empresarial. É também interessante perceber que todas as empresas de construção tailandesas incluídas no estudo demonstram ter mais do que dois princípios direcionadores para a RSE. A CK parece ser a única empresa que é motivada por todos os três princípios. Por exemplo, a RSE está inserida nos valores da CK, como ilustrado em sua *Visão & Missão*; “CK preservará o meio-ambiente e contribuirá nos mais altos níveis para a sociedade”. Por outro lado, a seção do meio-ambiente mostra que a CK “inspecionará e controlará a água, poeira e barulho, etc estritamente, com o objetivo de não ultrapassar os padrões especificados por agências governamentais e autoridades relevantes.” Contudo, na seção de segurança, a CK afirma claramente que segurança efetiva e inclusiva e política de proteção a acidentes são muito importantes, desde que a compensação por acidentes possa ser reduzida e resultar na diminuição de gastos gerais da empresa. A STECON afirma que a RSE está profundamente enraizada em sua cultura e prática empresarial, como mostra sua marca; “STECON significa Segurança, Confiança, Eficiência, Sigilo, Oportunidades, Preocupação

com a Natureza”. Em contraste com a CK, para a STECON, a segurança não diz respeito apenas à conformidade com a lei, mas é uma questão de direitos humanos. Por isso, suas motivações estão agrupadas apenas na seção de direcionamento por valor e performance.

5.2.2 Processos de RSE

Os resultados indicam que as abordagens de RSE também variam de empresa para empresa. Ainda assim, há seis processos principais de RSE, enfatizados pelas três empresas, enquanto outros quatro processos não são mencionados por nenhuma empresa. O Quadro 5 mostra os processos abordados em menor e maior frequência em empresas tailandesas.

Processos mais mencionados	Freq	Processos menos mencionados	Freq
Administração do impacto ambiental	3	Envolvimento de colaboradores na comunidade	0
Código de ética ou de conduta	3	Gestão da cadeia de suprimentos	0
Governança corporativa e conformidade com a lei	3	Políticas Anti-corrupção	0
Processos de Recursos Humanos	3	Organização de RSE independente	0
Programas de Saúde e Segurança	3	Programas filantrópicos	1
Programas de Qualidade	3	Gestão de riscos	1

Quadro 5 - Processos mencionados com maior e menor frequência por empresas tailandesas

Os detalhes dos processos de RSE conduzidos por empresas tailandesas são colocados abaixo:

Engajamento e comunicação com a comunidade

Ambas a CK e a ITD expressam sua preocupação sobre o envolvimento e comunicação com a comunidade. Contudo, os resultados revelam que seu nível de preocupação sobre envolvimento de *stakeholders* é ainda limitado. A CK implementa medidas de proteção com reclamações de residentes locais e do público em geral, apresentando uma norma clara de resolução para tais problemas. Contudo, a ITD está mais focada nas comunidades locais afetadas diretamente por suas atividades de construção. Quando a comunidade envia um questionamento à empresa, os representantes da ITD são obrigados a investigar o questionamento, certificarem-se dos fatos, resolver quaisquer problemas e oferecer explicações claras para todos as partes envolvidas. Em contraste, a STECON não menciona engajamento e comunicação na comunidade, mas há evidências de

seu engajamento e comunicação através de empregados. Por exemplo, em 2005, a STECON manteve duas exposições sobre saúde, segurança e condições ambientais no Aeroporto Internacional *Suvarnabhumi* – local do projeto *Airport Rail Link*. A proposta dessas exposições era aumentar a consciência dos empregados sobre os fundamentos da saúde, segurança e condições ambientais; aumentando, dessa forma, a consciência da comunidade local.

Gestão do Impacto Ambiental

Os processos de produção da ITD estão assegurados pela certificação internacional ISO 14001, enquanto que os processos da CK e STECON estão assegurados em seus próprios princípios de impacto ambiental. A CK afirma possuir regras para manutenção do equilíbrio ambiental em paralelo a suas operações de negócios. Por sua vez, a STECON destaca a importância da qualidade do ar, do controle de ruídos junto de sua solução para o impacto ambiental verificado ao longo das atividades de construção.

Código de ética ou de conduta

Todas as empresas pesquisadas abordam o “Código de Ética Empresarial” ou “Afirmção de Conduta Empresarial” na seção de governança empresarial. Todas elas demonstram alto nível de interesse neste assunto. O código normalmente inclui normas sobre a responsabilidade do Conselho Diretor, do Comitê Executivo e colaboradores em relação a clientes, parceiros, competidores, empregados e *stakeholders* em geral. A preocupação sobre honestidade, integridade, igualdade e transparência é também destacada.

Programas filantrópicos

A STECON é a única empresa que afirma ter programas de doação a longo prazo destinado à sociedade. A empresa iniciou este programa em 2002, através da doação de prédios de escolas, bibliotecas, construções com múltiplos propósitos, bolsas de estudo e materiais escolares para várias instituições, como um prática contínua anual.

Operações de negócio

A CK e a STECON oferecem projetos ambientais, tais como serviço de depósito de detritos (CK) e tratamento da água (STECON). Contudo, a CK demonstra alto nível de interesse e compromisso em projetos de infra-estrutura pública “que são ambientalmente corretos e têm como objetivo melhorar a qualidade de vida e sociedade”. O sistema de trânsito em massa em Bangcoc, Tailândia é citado como exemplo de seus trabalhos orientados para o meio-ambiente.

Governança corporativa e conformidade com a lei

Todas as empresas desenvolvem o princípio de boa governança corporativa de acordo com a melhores práticas das empresas listadas promovida pelo Mercado de Ações na Tailândia. Em geral, todas as empresas estão focadas nas responsabilidades do conselho diretor e nos direitos dos acionistas. Códigos de conduta e melhores práticas também estão incluídas nessa seção (STECON). Esse processo é o mais mencionado por todas as empresas estudadas. Basicamente as “melhores práticas das empresas listadas” consiste em um grupo de regras sobre direitos dos acionistas, conduta em relação a acionistas, direitos de *stakeholders*, exposição de informação e transparência na gestão.

Processos de Recursos Humanos

Há ênfase em processos de recursos humanos em todas as empresas, exceto na CK, que cita apenas seu “interesse na construção do espírito de responsabilidade social em todos os empregados em todos os níveis em uma base contínua e sincera”. Os benefícios e direitos dos colaboradores e oportunidades de aprendizado são as áreas mais mencionadas em todas as empresas. De forma similar à ITD, a CK prioriza o desenvolvimento de competências na área de gestão, construção de equipe e aprendizado técnico específico, tais como tecnologia de informação e língua estrangeira. A STECON adota a “melhor prática para colaboradores” que inclui nove áreas de gestão de recursos humanos (por exemplo, apoio às condutas dos colaboradores em se tornarem bons cidadãos e oferecer salários ou retornos financeiros apropriados).

Gestão de riscos

Cada empresa possui um procedimento para gestão de riscos, tais como riscos financeiros ou de operação. Apenas a ITD menciona procedimentos de gestão de riscos relacionados diretamente com questões de responsabilidade social. Na ITD, a gestão de risco é parte de uma política de governança corporativa que é revisada anualmente. Em 2005, “Segurança Ocupacional”, Saúde” e “Gestão do Ambiente de Trabalho” foram adicionados na política de governança corporativa para encorajar todas as partes a diminuïrem os riscos de atividades de construção que possam afetar a segurança de comunidades de empregados e o meio-ambiente.

Programas de Saúde e Segurança

Todas as empresas estudadas enfatizam a importância de programas de saúde e segurança, especialmente para seus próprios empregados. Isso pode ser visto em seus sites da web, que incluem saúde e segurança como uma seção individual. A CK coloca o “Plano de Segurança” sob o perfil da empresa, enquanto que a ITD apresenta “Qualidade e Segurança” na Seção de Prêmios. A STECON apresenta “consciência sobre segurança” e “consciência ambiental” sob a mesma categoria chamada “Segurança”.

A ITD afirma ter uma divisão de treinamento com grande experiência, responsável pela manutenção do alto nível de habilidades e segurança na construção, que desenvolve atividades em toda a empresa. De forma similar, a STECON montou políticas de segurança para todos os colaboradores e também apresenta o “Comitê do Meio Ambiente, Segurança e Saúde” como parte dos planos do projeto. As atividades chaves sob tal política são programas de treinamento em segurança para todos os cargos de trabalho, programa de análise de segurança no trabalho (ASG) para todos os trabalhos de maior porte e risco, análise e estatística de acidentes e programas de promoção de segurança.

Patrocínios

A CK afirma que tem “feito doações monetárias para apoiar uma variedade de projetos de caridade públicos, incluindo a preservação de recursos naturais para o país e restauração nacional, por exemplo, a construção da represa *Wat Khao Tao* na Província *Prachuap Khiri*

Khan para preservação e restauração do recife de corais e praia, bem como doações para aqueles afetados pela enchente. A ITD realiza doações em termos de dinheiro ou serviço para auxiliar atividades sociais. Por exemplo, em 2006, a ITD apoiou o Dia nacional das Crianças através da doação de presentes para centros de jovens e escolas em Bangcoc e doou 32,5 toneladas de cimento de sua subsidiária de cimento para a restauração de um templo na província de *Udon Thani*.

Programas de qualidade

Todas as empresas percebem a qualidade como um fator crucial para o sucesso empresarial. Todas possuem a certificação ISO 9001 e a satisfação dos consumidores é apresentada como o objetivo maior.

Relatórios de RSE

A CK e a ITD relatam suas atividades relacionadas à governança corporativa através de seu relatório anual. A ITD apresenta um Relatório de Prática de Governança Corporativa de 2006, que contém cinco partes, a saber: Direitos dos Acionistas, Conduta em relação a Acionistas, Direitos dos *Stakeholders*, Exposição de Informações e Transparência e Responsabilidades dos Diretores. Contudo, a maior parte das empresas ainda publica informações sobre governança corporativa como parte de seu relatório anual, e não em um documento separado.

Atividades internacionais de RSE

A CK e a ITD citam algumas atividades internacionais de RSE porém de forma tímida. Como parte da operação de negócios da CK, a hidrelétrica no Laos construída pela empresa é um exemplo de projeto que não causa poluição como outros tipos de usinas de energia. No caso da ITD, ela afirma que irá aderir a políticas de governança administrativa em todas as suas operações domésticas e internacionais e trabalhará de acordo com a cultura e leis locais dos países onde opera.

5.2.3 Questões relacionadas a *stakeholders*

Os principais stakeholders abordados por empresas tailandesas são colaboradores, clientes e acionistas.

5.2.3.1 Comunidade

Qualidade de vida

As empresas abordam assuntos relacionados à qualidade de vida de forma diversa, e os processos variam desde o desenvolvimento de competências e negócios na comunidade (STECON), oferta de materiais, equipamentos ou fundos para construções de infra-estrutura (STECON e ITD) e “oferta de um serviço de queima de narcóticos todos os anos sem custo para a Divisão de Controle de Narcóticos, para o Escritório de Administração de Alimentos e Drogas e para o Ministério da Saúde” (CK).

Proteção do ambiente

Todas as empresas afirmam ter um objetivo claro evitarem a produção de poluição nas vizinhanças. Todas elas afirmam possuir procedimentos, com o objetivo de inspecionar e controlar o ambiente afetado por suas operações. A STECON, especialmente, destaca seu compromisso em evitar a realização de negócios que causarão dano aos recursos naturais e ao meio-ambiente.

Educação

Em 2006, a CK afirma ter oferecido bolsas de estudo a jovens de todo o país. Estas atividades refletem os pensamentos e intenções da CK para fortalecimento dos jovens, família e educação. A STECON apresenta uma política chamada “Programa de Retorno Sino-tailandês” (*Sino-Thai Payback Program*) que tem como objetivo o retorno dos benefícios à sociedade e está direcionado à educação e desenvolvimento de jovens, que são considerados os principais fatores de desenvolvimento do país.

Direitos humanos

Como apresentado em suas práticas de melhoria contínua, a STECON afirma que respeitará os direitos humanos e intelectuais das outras pessoas e negócios. Ainda, como parte de sua boa governança corporativa, a CK percebe a significância dos direitos humanos de todos os grupos interessados, sejam eles internos, tal como colaboradores, executivos e subsidiárias; ou externos, tais como concorrentes, credores, setores do governo e outras autoridades relevantes.

Segurança

Há evidência de preocupações com a segurança com relação ao público em geral nas afirmações das três empresas. Contudo, o grau de interesse é ainda baixo, já que a segurança da comunidade é abordada em conjunto com segurança de seus operadores e colaboradores. Contudo, a ITD demonstra foco na segurança e saúde ocupacional para diminuir os efeitos das atividades de construção na comunidade e meio-ambiente. Na operação, as unidades de construção da ITD têm como responsabilidade o controle e o cuidado de seu respectivo ambiente de trabalho, tais como proteção contra o vazamento de óleo no solo e na água, tratamento da água e dos resíduos sólidos, controle de odores, controle de vibração, tratamento da poeira, controle do lixo e medidas de economia de energia. Por essa razão há ligação entre a segurança dos empregados e do público em geral para a ITD.

5.2.3.2 Clientes

Qualidade

Como previamente exposto, todas as empresas demonstram preocupação sobre temas de qualidade. A STECON aponta a relevância da qualidade nas suas melhores práticas para clientes e a ITD afirma que tem o compromisso de oferecer produtos e serviços com altos padrões e preços razoáveis. De forma similar, como parte dos objetivos da CK, todos os consumidores receberão serviços de qualidade e a satisfação será alcançada.

Segurança

A STECON é a única empresa tailandesa que afirma claramente que a segurança dos consumidores é considerada nas operações de negócios.

Confidencialidade de dados

Ambas a CK e a ITD mencionam sobre confidencialidade relacionada a informações de consumidores. A CK afirma que “a empresa também se importa e é responsável pelos consumidores, assegurando sua confidencialidade”, enquanto que a ITD afirma que “a empresa protegerá estritamente todas as informações confidenciais dos clientes, tentará aumentar os benefícios dos clientes continuamente e seguirá com o compromisso com o cliente de forma firme”.

5.2.3.3 Colaboradores

Saúde e segurança

Como exposto previamente, saúde e segurança de colaboradores são apresentadas como prioridade para todas as empresas estudadas. Geralmente, a segurança é mais mencionada que a saúde. A ITD também foca-se na higiene nas atividades de construção.

Igualdade de oportunidades

Ambas a STECON e a ITD comprometem-se a tratar as partes interessadas de uma maneira justa e igualitária, independentemente de serem colaboradores, acionistas, parceiros de negócios, credores ou devedores. A ITD também afirma oferecer remuneração justa aos empregados, bem como priorizar o desenvolvimento de capacidade dos empregados de forma igualitária e consistente. Não há abordagem da empresa sobre a igualdade de gênero no local de trabalho.

Aprendizado e crescimento

Na mesma linha de saúde e segurança, as oportunidades de aprendizado e crescimento constituem um tema principal nas empresas tailandesas e parecem ser conduzidos de forma contínua por todas as empresas estudadas. Todas elas oferecem treinamento ou com o foco em habilidades de relacionamento, tais como construção de equipe (CK) e desenvolvimento de liderança (ITD) ou habilidades técnicas, tais como logística e Programa de Gestão da Cadeia de Suprimentos (ITD).

Benefícios adicionais

A STECON aborda o bem-estar dos colaboradores em suas melhores práticas para os mesmos. Além de remuneração justa, melhorias no bem-estar e segurança dos empregados, com a provisão de fundos de pensão e serviços de saúde, a STECON oferece bolsas escolares para os filhos dos empregados que demonstram potencial e empréstimos urgentes como benefícios adicionais aos colaboradores.

5.2.3.4 Acionistas/investidores

Todas as empresas estudadas são membros da Bolsa de Valores da Tailândia, e a questão dos acionistas parece ser uma preocupação principal, demonstrada tanto na seção do código de conduta, quanto na de governança corporativa. Geralmente, todas as empresas discutem sobre valores e benefícios, direitos iguais e tratamento justo aos acionistas, bem como processos de reuniões anuais. A STECON apresenta melhores práticas específicas para acionistas.

5.2.3.5 Fornecedores

Em geral, as práticas relacionadas a fornecedores estão apresentadas junto das de governança corporativa. As principais preocupações comunicadas pelas empresas são o retorno justo para todas as partes (CK), a conciliação de interesses (CK), a provisão de informações e relatórios precisos (CK), o seguimento estrito de termos e condições acordados (STECON e ITD) e não enganar parceiros e credores.

5.2.3.6 Concorrentes

Como parte da governança corporativa, as empresas em sua maior parte enfatizam a concorrência justa e transparente (CK, STECON e ITD), bem como os direitos de confidencialidade dos concorrentes (CK e ITD). A ITD também afirma que não destruirá a reputação do concorrente, enquanto a STECON afirma que irá cooperar com concorrentes e os abordará sob os princípios da justiça e responsabilidade.

5.2.4 Temas adicionais de RSE

Transparência

De acordo com a filosofia de governança corporativa apresentada pelas empresas, a transparência é o resultado de boa governança corporativa. A CK menciona que o Conselho Diretor foca-se no cumprimento de boa governança corporativa para melhorar a transparência e responsabilidade nas atividades diretores e executivos e construir confiança para os acionistas, investidores e todas as partes envolvidas. Ainda, a CK afirma que a transparência melhora a efetividade da empresa e os procedimentos no mercado de capitais.

Accountability

Todas as empresas estudadas mencionam a *accountability*. Como parte da filosofia de governança corporativa, a CK apresenta normas para melhorias na qualificação dos colaboradores para assegurar que eles estejam capacitados na execução da *accountability*. Por outro lado, para a STECON, a *accountability* é essencial para o Conselho Diretor e acionistas. A *accountability* do Conselho Diretor deve ser baseada em regras e regulamentações apropriadas, porque as afirmações em todos os relatórios e desempenho da empresa devem ser precisos.

5.3 RSE em Empresas de Construção Brasileiras

Todas as empresas pesquisadas do Brasil apresentaram uma seção específica nos seus sites da web abordando assuntos relacionados à RSE, embora em níveis diferentes. Todas referem-se explicitamente ao termo RSE ou em uma seção específica do site da web ou em

seus Relatórios Anuais, em códigos de conduta ou relatórios criados com a proposta de expor informações de RSE. O nível de detalhamento oferecido pelas organizações variou e não houve padrão com relação à quantidade de informação exposta; contudo, alguns padrões emergiram quando a natureza da RSE foi considerada. A Tabela 3 resume os resultados relacionados às empresas de construção brasileiras.

5.3.1 Princípios motivadores da RSE

Em termos de princípios motivacionais de RSE, a maior parte das empresas é direcionada por valores (4) ou direcionada pelos *stakeholders* (3). A maior parte das empresas que se apresetaram principalmente direcionadas por valor eram também direcionadas pelos *stakeholders*, já que abordavam RSE como o principal valor ou parte de sua cultura/estratégia, mas também enfatizaram a relevância de RSE como uma resposta às pressões e demandas dos *stakeholders*. Para identificar os princípios de motivação para RSE, foi necessário pesquisar relatórios, políticas e sites da web em detalhe, pois uma empresa pode expressar uma motivação direcionada por valores em uma seção principal e discutir motivações direcionadas pelos *stakeholders* em outras seções. A Odebrecht, por exemplo, afirma que a RSE reflete uma crença central da empresa, que o papel de uma organização empreendedora não é limitado a sua responsabilidade básica, que é prover produtos e serviços de alta qualidade aos seus clientes. Juntamente ao fato de assegurar a satisfação de seus clientes e produzir riqueza para os seus acionistas – as duas fontes de vida de qualquer negócio – uma organização deve também compartilhar a riqueza e conhecimento que ela produz com seus membros, com o Estado e comunidades com as quais opera. Além de apresentar a RSE como uma “crença central”, a Odebrecht também enfatiza que “os membros da Odebrecht realizam suas responsabilidades sociais através da condução do seu trabalho com qualidade, produtividade e preenchendo requisitos legais” o que demonstra um foco claro em *stakeholders*.

Tabela 3 – Resumo de Resultados para as Empresas de Construção Brasileiras

BRASIL						
Empresas pesquisadas	Norberto Odebrecht	Andrade Gutierrez	Camargo Correa	Queiroz Galvão	Construtora OAS Ltd	Frequência
Princípios motivadores da RSE						
1. RSE direcionada pela performance		x				1
2. RSE direcionada por valores	X		X	x	X	4

3. RSE direcionada pelos stakeholders	x		x		x	3
Processos de RSE						
1. Engajamento e comunicação com a comunidade		x		x	x	3
2. Administração do impacto ambiental	x	x	x	x	x	5
3. Código de ética ou de conduta			x		x	2
4. Programas filantrópicos	x					1
5. Operações de negócio	x					1
6. Governança Corporativa e conformidade com a lei	x	x	x	x	x	5
7. Processos de Recursos Humanos	x	x	x	x	x	5
8. Gestão de riscos		x				1
9. Programas de Saúde e Segurança	x	x	x	x	x	5
10. Gestão da cadeia de suprimentos						0
11. Envolvimento de colaboradores na comunidade	x		x	x		3
12. Patrocínios	x	x	x	x	x	5
13. Programas de qualidade	x	x	x	x	x	5
14. Relatórios de RSE	x		x	x		3
15. Atividades internacionais de RSE	x	x				2
16. Políticas anti-corrupção						0
17. Organização independente de RSE	x		x			2
Questões relacionadas a stakeholders						
1. Comunidade						
a. Qualidade de vida	x	x	x	x		4
b. Proteção do ambiente	x	x	x	x	x	5
c. Educação	x	x	x	x		4
d. Direitos humanos	x					1
e. Arte e cultura	x		x	x		3
f. Segurança	x					1
g. Preservação da fauna	x		x			2
2. Clientes						
a. Qualidade	x		x	x	x	4
b. Segurança						0
c. Confidencialidade de dados			x		x	2
3. Colaboradores						
a. Saúde e Segurança	x	x	x	x	x	5

b. Igualdade de oportunidades	x	x	x	x	4
c. Aprendizado e crescimento	x	x	x	x	5
d. Benefícios adicionais	x			x	2
4. Acionistas/Investidores					0
5. Fornecedores			x	x	2
6. Concorrentes			x	x	2
Temas adicionais de RSE					
1. Transparência		x	x	x	3
2. Sustentabilidade	x		x		2
4. Accountability					0

As empresas Andrade Gutierrez e Queiroz Galvão abordam somente um dos princípios direcionadores da RSE. A Andrade Gutierrez demonstra foco em performance e afirmou que o Grupo Andrade Gutierrez opera de acordo com uma visão moderna de responsabilidade corporativa, com altos níveis de qualidade em suas relações internas, bem como aquelas com clientes e com a sociedade como um todo. Os objetivos da política da empresa são planejar e executar ações considerando a performance corporativa, bem como os melhoramentos contínuos dos processos e produtos, incentivando o desenvolvimento da comunidade. A Queiroz Galvão destaca a abordagem direcionada por valores ao longo do seu website e relatórios, afirmando que “Preocupação pelo ambiente social e natural é uma parte fundamental da estratégia de negócios do Grupo Queiroz Galvão”.

5.3.2 Processos de RSE

Como já mencionado, o nível de detalhe oferecido sobre temas de RSE variou de empresa para empresa. As primeiras quatro empresas na lista ofereciam um nível maior de informação sobre RSE do que as últimas duas. O Quadro 5 mostra os processos mais e menos abordados em empresas brasileiras, bem como suas frequências.

Processos mais mencionados	Freq	Processos menos mencionados	Freq
Patrocínios	5	Políticas anti-corrupção	0
Programas de qualidade	5	Gestão da cadeia de suprimentos	0
Administração do impacto ambiental	5	Programas filantrópicos	1
Governança corporativa e conformidade com a lei	5	Operações de negócio	1
Processos de Recursos Humanos	5	Gestão de riscos	1
Programas de Saúde e Segurança	5		

Quadro 6 - Processos mencionados com maior e menor frequência por empresas brasileiras

Engajamento e comunicação com a comunidade

As empresas brasileiras demonstram preocupação pelo envolvimento da comunidade em projetos através de práticas similares. A Queiroz Galvão, por exemplo, afirma que são realizados programas de conscientização nas comunidades próximas a obras de construção através de investimentos na construção e manutenção de Centros Educacionais Ambientais. A Andrade Gutierrez desenvolve programas de apoio à comunidade para comunicar os objetivos e benefícios dos projetos e registrar reclamações eventuais. A Construtora OAS menciona o estabelecimento de canais de comunicação permanentes com comunidades locais e mais especificamente com associações de classe nessas comunidades.

Administração do impacto ambiental

Esse processo foi abordado por todas as empresas brasileiras e apresentado através da preocupação com certificações internacionais e programas de conscientização específicos conduzidos dentro das empresas. Atualmente, todas as empresas possuem certificações ISO 14000 ou ISO 14001 e mencionam esse fato como evidência das suas preocupações com o meio-ambiente. Além disso, as empresas desenvolvem iniciativas de conscientização ambiental, tais como “Semana do Meio-Ambiente” na Andrade Gutierrez e “Dia Internacional do Meio-Ambiente” na Construtora OAS. Tais atividades objetivam a mobilização de colaboradores, famílias e comunidades relacionada a ações de conscientização. Preocupações ambientais em empresas brasileiras são mais intensas em relação a empregados e comunidades onde os projetos são conduzidos.

Código de ética ou de conduta

A Construtora OAS e a Camargo Corrêa referem-se a uma “Declaração de Conduta” e um “Código de Conduta”, respectivamente. Tais documentos estão disponíveis através dos sites da web das empresas como um conjunto de normas principais com relação a aspectos éticos e morais. Os códigos de ambas as empresas são similares no sentido de que eles abordam assuntos concernentes ao relacionamento entre empregados e entre a empresa e agências governamentais, associações de classe, imprensa, clientes, fornecedores, parceiros, competidores, ambiente e comunidades.

Programas filantrópicos

A Odebrecht parece ser a única empresa brasileira a desenvolver programas filantrópicos que são conduzidos em separado da organização independente de RSE. Em função da diversidade de projetos e programas apresentados em termos de natureza e duração, tornou-se difícil diferenciar “programas filantrópicos” e “patrocínios”. Por exemplo, a Odebrecht conduz muitos projetos de qualificação profissional que têm como alvo comunidades, tanto no longo quanto no curto prazo. Alguns programas desenvolvidos pela empresa são focados em comunidades específicas e compreendem ações de longo prazo em diversas áreas; por isso, as ações específicas podem ser chamadas “patrocínios”, enquanto que o grupo de ações em cada comunidade pode ser considerado “programa filantrópico” por tomar uma perspectiva mais ampla. Para o propósito deste estudo, programas filantrópicos foram considerados compromissos de longo prazo com uma causa, tal como os programas educacionais promovidos pela Odebrecht em comunidades, que são realizados anualmente.

Operações de Negócios

A Odebrecht é a única empresa brasileira que incorpora serviços relacionados a temas de RSE no seu portfólio. A empresa possui um empreendimento com objetivos de reabilitação e restauração ambiental, focado na análise de impactos ambientais, reutilização de água com resíduos, implementação e operação de estações de tratamento de resíduos e gestão de resíduos industriais.

Governança corporativa e conformidade com a lei

Todas as empresas apresentaram preocupação com esse tema, geralmente afirmada em relatórios anuais ou relatórios de RSE e mais focados em conformidade com a lei do que em governança corporativa. As empresas que se referem explicitamente à “governança corporativa” são Andrade Gutierrez e Camargo Corrêa, e esse tema foi explorado por ambas as empresas em termos de relevância e de algumas ações específicas tomadas para assegurar transparência. A conformidade com a lei foi mais frequentemente mencionada em políticas empresariais, por exemplo, na relevância de “assegurar o cumprimento da legislação em todas as instâncias” (Construtora OAS) e “o objetivo de assegurar uniformidade e conformidade em

todos os seus processos, produtos e serviços em consonância com legislação atual” (Queiroz Galvão).

Processos de Recursos Humanos

As empresas brasileiras mencionam forte preocupação com a educação e desenvolvimento das suas equipes. A Odebrecht, por exemplo, desenvolve campanhas educacionais e ações preventivas, abordando temas relacionados à saúde e qualidade de vida, tais como obesidade, tabagismo e doenças sexualmente transmissíveis (DSTs). O objetivo destas ações é incentivar melhorias das condições de vida dos colaboradores. A maior parte das empresas também oferece cursos de alfabetização nos locais de trabalho em todo o país. Ainda, a preocupação em oferecer igualdade de oportunidades é enfatizada na maioria das empresas, com relação a sexo, raça, preferência sexual, religião e nacionalidade.

Gestão de riscos

Embora todas as empresas ofereçam algum tipo de informação sobre gestão de risco em projetos, a informação exposta geralmente se refere a riscos financeiros. Andrade Gutierrez é a única empresa do grupo que afirma sua preocupação com gestão de riscos ambientais e sociais e menciona que os riscos dos projetos estão divididos em técnicos, contratuais, administrativos, específicos dos projetos, relacionados a prejuízos para a sociedade e a categorias ambientais.

Programas de Saúde e Segurança

Todas as empresas mencionam programas formais de Saúde e Segurança direcionados aos seus colaboradores. Três das empresas mantêm uma seção específica em seus sites da web com relação a programas de Saúde e Segurança, enquanto as outras expõem informações em outras seções ou através de relatórios anuais. A Odebrecht, por exemplo, apresenta um “Programa de Prevenção a Acidentes” e ações de “Saúde e Higiene Ocupacional” que incluem programas específicos nas áreas de ergonomia, proteção auditiva e respiratória e prevenção de doenças osteomusculares. Além disso, realiza procedimentos preventivos médicos específicos, tais como trabalho em altitude e ambientes confinados. Ainda, a empresa afirma que promove imunização (contra gripe, hepatite, tuberculose, tétano, febre amarela,

entre outros), palestras sobre higiene oral e doenças sexualmente transmissíveis e ações contra a dengue, além de monitorar as condições sanitárias dos locais de projetos.

Envolvimento de colaboradores na comunidade

Três empresas brasileiras apresentam programas que permitem o voluntariado de empregados em projetos sociais durante horas de trabalho remuneradas. Na Camargo Corrêa, os empregados são encorajados a se envolver em atividades promovidas pelo Instituto Camargo Corrêa, que pertence ao grupo e é focado em atividades sociais na área da educação. Na Queiroz Galvão, os colaboradores estão envolvidos na coleta de alimentos para serem doados para instituições, no apoio de crianças, mães e pessoas idosas da comunidade, em palestras sobre o meio-ambiente e coleta seletiva de lixo e na organização de atividades para crianças e adolescentes focados na conscientização sobre sustentabilidade.

Patrocínios

Patrocínios foram mencionados por todas as empresas, sempre com um foco em projetos ambientais e sociais. Nessa categoria, as chamadas ações “pontuais” de RSE foram incluídas, que são conduzidas pela empresa independentemente e não compreendem um programa filantrópico com uma missão clara e regras de alocação. A Odebrecht, por exemplo, patrocina diversos projetos em comunidades e regiões onde a empresa opera, compreendendo ações de qualificação profissional, geração de empregos e oportunidades de renda, preservação ambiental, educação, cultura e cidadania. Um dos projetos chama-se “Desenvolvimento Ecológico Sustentável” e promove sustentabilidade por meio da pesca, artesanato e atividades na agricultura com a utilização racional de recursos naturais. Outro projeto nomeado “Entre na Net” objetiva promover a inclusão digital de trabalhadores que moram em unidades residenciais nos locais de construção e as escolas da comunidade. Outro exemplo vem da Andrade Gutierrez, que patrocina muitos projetos nos arredores dos locais de construção do Rio Amazonas. Tais projetos incluem treinamento da força de trabalho, resgate de espécies animais ameaçadas de extinção e geração de renda para comunidades. A doação de dinheiro esporádica para caridade e institutos também foi mencionada pela Construtora OAS.

Programas de qualidade

Os Programas de Qualidade foram também mencionados por todas as empresas brasileiras como uma forma de assegurar a satisfação do consumidor e as cinco empresas são certificadas com a ISO 9001.

Relatórios de RSE

Três das empresas pesquisadas divulgam relatórios anuais de RSE sob diferentes nomes. A Odebrecht divulga um Relatório de Ações Sociais independente, que compreende as atividades desenvolvidas através da fundação que pertence à empresa, bem como as conduzidas diretamente pela empresa no Brasil ou em projetos internacionais. A Camargo Corrêa oferece informações sobre investimento social e performance sócio-ambiental em seções específicas de seu relatório anual. A Queiroz Galvão divulga um Relatório Social que é parte do relatório anual da empresa e oferece detalhes sobre os projetos conduzidos, bem como indicadores financeiros relacionados a tais projetos.

Atividades internacionais de RSE

As empresas mais internacionalizadas do grupo (Odebrecht e Andrade Gutierrez) são as que conduzem projetos de RSE fora do Brasil. A Odebrecht desenvolve projetos de RSE na África e América Latina, por exemplo, através da abertura de oportunidades de trabalho para cidadãos prejudicados pela Guerra na Angola e parceria com organizações públicas e não-governamentais, objetivando a conservação ambiental de parques no Equador. A Andrade Gutierrez desenvolve projetos ambientais no Equador, conduzindo a “Semana do Meio-Ambiente” e atividades de conscientização no país.

Organização independente de RSE

A Odebrecht e a Camargo Corrêa possuem organizações com o objetivo de promoção e apoio a atividades socialmente responsáveis. A Fundação Odebrecht é uma organização não-lucrativa, privada, mantida pela Organização Odebrecht, cuja missão é contribuir para a promoção da educação de adolescentes para a vida, tendo em mente sua educação como

cidadãos responsáveis, conscientes, produtivos e participantes. A fundação tem realizado projetos para a mobilização de escolaridade básica com qualidade e tem expandido as oportunidades para educação vocacional e inserção competitiva no mercado de trabalho. De maneira similar, a Camargo Corrêa criou um instituto chamado Camargo Corrêa, que é responsável pelos investimentos sociais do grupo, focando-se em programas para crianças e adolescentes de famílias de baixa renda nas áreas da educação, saúde e cultura.

5.3.3 Questões relacionadas a *stakeholders*

Os *stakeholders* mais abordados em empresas brasileiras são a comunidade e os colaboradores. Uma breve descrição da abordagem corporativa para cada *stakeholder* é realizada a seguir.

5.3.3.1 Comunidade

Qualidade de vida, proteção do ambiente e educação

Qualidade de vida, proteção do meio-ambiente e educação são incentivados em comunidades locais através do desenvolvimento de patrocínios e programas filantrópicos previamente mencionados, quando tais programas têm esses objetivos específicos. A maior parte das empresas estudadas desenvolveu soluções para a proteção do meio-ambiente e desenvolvimento da comunidade, associados com atividades de construção. Em muitos casos, as empresas desenvolveram programas em comunidades locais que compreenderam todos esses aspectos, através da oferta de oportunidades para geração de renda para famílias, atenção ao meio-ambiente e oferta de oportunidades de educação para adultos e crianças de comunidades nas imediações dos locais de construção.

Direitos humanos

A promoção de direitos humanos em comunidades locais é conduzida somente pela Odebrecht. A empresa tem uma parceria com o Instituto de Direitos e Cidadania (IDC) que contribui para o estabelecimento de condições para o exercício integral da cidadania, focando-se na organização e fortalecimento de capitais humano e social. Para esse propósito, ela desenvolve dois programas: Educação para Cidadania, que incentiva a conscientização das

comunidades locais e abre espaço para discussão de assuntos com entidades governamentais; e o Balcão da Cidadania, que possibilita à comunidade beneficiar-se da Justiça e cidadania por meio de fornecimento de papéis civis básicos e oferta de assistência legal e social.

Arte e cultura

A Odebrecht organiza vários projetos relacionados à arte e cultura. Um deles é chamado “Edições Culturais da Odebrecht” e é estruturado sob quatro temas principais: Cidades e Regiões, Artes, História e Parcerias. A empresa afirma que uma das formas com que ela põe em prática a sua responsabilidade social é “enriquecendo os processos educacionais e culturais através de iniciativas que têm como objetivo recuperar valores artísticos e encorajar a preservação da herança histórica”. De forma similar, a Camargo Corrêa engaja-se em projetos culturais através de seu Instituto, em atividades que têm como alvo crianças e adolescentes. A Queiroz Galvão promove arte e cultura através do desenvolvimento de um projeto chamado “Cinedocumenta”, mostrando documentários nas comunidades locais.

Segurança

A Odebrecht desenvolve iniciativas nas comunidades locais com o objetivo de conduzir as pessoas à utilização sustentável de recursos naturais e estimular a conscientização dos residentes locais sobre saúde e segurança.

Preservação da fauna

Além de desenvolver projetos ambientais nos locais de trabalho, duas empresas brasileiras participam de projetos focados na preservação da fauna de certas regiões. A Odebrecht desenvolve um programa nomeado “Recuperação da Fauna” com o objetivo de recuperar espécies locais e também realizar inventários na fauna local. A Camargo e Corrêa afirma que atualmente 35 programas sócio-ambientais estão sendo implementados na Amazônia. “De Julho de 2006 a Janeiro de 2007, 4040 animais, incluindo espécies ameaçadas de extinção, tais como jacarés e uma espécie muito rara de cobra foram resgatados do local”.

5.3.3.2 Clientes

Qualidade

Embora todas as empresas pesquisadas apresentem preocupação com qualidade e participem em programas com este objetivo, nem todos apresentam os resultados de alta qualidade de produtos/serviços como parte de seus compromissos para com os clientes.

Confidencialidade de dados

A Camargo Corrêa e Construtora OAS afirmam seu compromisso com a confidencialidade de dados dos clientes de forma similar. A Camargo Corrêa menciona que “o Grupo Camargo Corrêa tem o compromisso de manter a informação pessoal recebida de seus clientes em confidencialidade. Essa confidencialidade é estendida para todos os profissionais envolvidos com o projeto”. A Construtora OAS menciona que “é a política da Construtora OAS tratar todas as informações de clientes com confidencialidade e respeito total pelos direitos de privacidade”.

5.3.3.3 Colaboradores

Saúde e segurança & igualdade de oportunidades

Todas as empresas demonstram preocupação com a saúde e segurança dos colaboradores através da implantação de programas de saúde e segurança, como previamente mencionado. Igualdade de oportunidades no emprego, independentemente de raça, sexo, religião e nacionalidade são também abordados pela maioria das empresas.

Aprendizado e crescimento

Todas as empresas estudadas enfatizam a promoção de oportunidades para o aprendizado e desenvolvimento dos colaboradores. A maior parte das empresas oferece cursos de alfabetização para os colaboradores e cursos técnicos nas áreas da construção e engenharia.

Benefícios adicionais

A Odebrecht e a Construtora OAS afirmam sua preocupação com empregados através da implantação de projetos tais como ginástica laboral (Construtora OAS) e iniciativas direcionadas à “reinserção social das famílias dos empregados que vivem em locais insalubres, assegurando assim uma condição de vida melhor e mais digna” (Odebrecht).

5.3.3.4 Fornecedores

A Camargo Corrêa e a Construtora OAS abordam assuntos relativos a fornecedores em seus códigos de conduta. No caso da Construtora OAS, ela afirma que os contratos com os fornecedores estão baseados em critérios técnicos: qualidade, capacidade, termos e preços de fornecimento. Além disso, a empresa apenas contrata fornecedores que não usam mão-de-obra infantil e que obedecem a legislação do trabalho e ambiental do país. De forma similar, a Camargo Corrêa afirma que “a relação com fornecedores ou outros parceiros de negócios deve sempre ser baseada na busca por qualidade, uma relação de custo-benefício adequada, confiança técnica e financeira e integridade com relação à condução de negócios consoante às leis e direitos contratuais, sociais, comerciais e ambientais”.

5.3.3.5 Concorrentes

A Camargo Corrêa e Construtora OAS abordam temas relacionados aos concorrentes em seus códigos de conduta. A Camargo Corrêa menciona que “a Camargo Corrêa respeita seus concorrentes e objetiva superá-los através da oferta de melhores produtos, serviços e condições adequadas para seus clientes em potencial” e que não é aceitável “difamar a competência ou outras características de seus concorrentes, tanto verbalmente, quanto na escrita”. De maneira similar, a Construtora OAS menciona que “a empresa respeita e não admite quaisquer ofertas ou práticas comerciais anti-éticas”.

5.3.4 Temas adicionais de RSE

Transparência

A Camargo Corrêa menciona transparência como um dos valores centrais da empresa, enquanto que a Andrade Gutierrez e Construtora OAS mencionam transparência como parte de seus compromissos com práticas de Governança Corporativa.

Sustentabilidade

A Odebrecht aborda seu compromisso em incentivar a sustentabilidade em comunidades em que opera, o que significa dizer que o termo “sustentabilidade” é focado nos clientes ao invés da própria empresa. A Camargo Corrêa demonstra preocupação com a sustentabilidade corporativa através da menção no relatório anual que “a preocupação com sustentabilidade não é retórica. Nós a vemos como um fator para assegurar a perpetuação do grupo, igual em importância à busca por lucratividade”.

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

A Tabela 4 resume os resultados gerais em relação às empresas de construção na Suécia, Tailândia e Brasil. Para discutir os resultados obtidos e as principais diferenças/semelhanças entre os países, cada perspectiva de RSE (princípios, processos, questões relacionadas a *stakeholders* e temas adicionais de RSE) serão analisados separadamente. Finalmente, será realizada uma análise dos fatores condicionantes das diferenças e semelhanças transnacionais identificadas.

6.1 Princípios motivadores da RSE

Os três países apresentam diferentes perfis com relação aos princípios motivadores de processos de RSE. Como mostra a Figura 2, metade das empresas estudadas apresentam sua abordagem de RSE como uma combinação de direcionamento por valores e direcionamento pelos *stakeholders*, enquanto que as empresas restantes apresentam outras motivações.

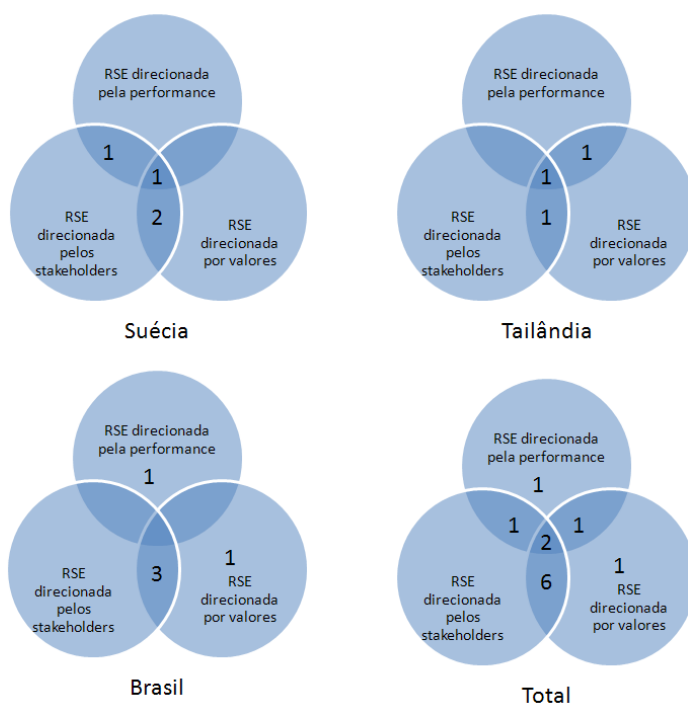


Figura 2 – Perfis dos Princípios Motivadores da RSE por País

Tabela 4 – Resumo de Resultados para as Empresas de Construção Suecas, Tailandesas e Brasileiras

	Países			
	Suécia	Tailândia	Brasil	Freq Total
Princípios motivadores da RSE				
1. RSE direcionada pela performance	2	2	1	5
2. RSE direcionada por valores	3	3	4	10
3. RSE direcionada pelos <i>stakeholders</i>	4	2	3	9
Processos de RSE				
1. Engajamento e comunicação com a comunidade	1	2	3	6
2. Administração do impacto ambiental	4	3	5	12
3. Código de ética ou de conduta	3	3	2	8
4. Programas filantrópicos	2	1	1	4
5. Operações de negócio	3	2	1	6
6. Governança Corporativa e conformidade com a lei	4	3	5	12
7. Processos de Recursos Humanos	4	3	5	12
8. Gestão de riscos	1	1	1	3
9. Programas de Saúde e Segurança	4	3	5	12
10. Gestão da cadeia de suprimentos	4	0	0	4
11. Envolvimento de colaboradores na comunidade	0	0	3	3
12. Patrocínios	2	2	5	9
13. Programas de qualidade	4	3	5	12
14. Relatórios de RSE	2	2	3	7
15. Atividades internacionais de RSE	3	2	2	7
16. Políticas anti-corrupção	1	0	0	1
17. Organização independente de RSE	0	0	2	2
Questões relacionadas a <i>stakeholders</i>				
1. Comunidade				
a. Qualidade de vida	4	3	4	11
b. Proteção do ambiente	4	3	5	12
c. Educação	4	2	4	10
d. Direitos humanos	1	2	1	4
e. Arte e cultura	0	0	3	3
f. Segurança	1	3	1	5
g. Preservação da fauna	1	0	2	3
2. Clientes				
a. Qualidade	4	3	4	11
b. Segurança	1	1	0	2
c. Confidencialidade de dados	0	2	2	4
3. Colaboradores				
a. Saúde e Segurança	4	3	5	12
b. Igualdade de oportunidades	3	2	4	9
c. Aprendizado e crescimento	4	3	5	12

d. Benefícios adicionais	4	2	2	8
4. Acionistas/Investidores	4	3	0	7
5. Fornecedores	4	3	2	9
6. Concorrentes	1	3	2	6
Temas adicionais de RSE				
1. Transparência	2	3	3	8
2. Sustentabilidade	4	0	2	6
4. Prestação de contas à comunidade	1	3	0	4

Nota: Número de empresas pesquisadas – Suécia (4), Tailândia (3), Brasil (5)

A Figura 3 mostra o princípio motivador da RSE primário indicado pelas empresas em cada país, o que claramente delinea a direcionada por valores como a mais comumente apresentada. Todas as empresas tailandesas e suecas apresentam uma combinação de motivações, enquanto duas empresas brasileiras apresentam atividades de RSE como apenas direcionadas pela performance e direcionadas por valores. Estes resultados diferem daqueles de Silberhorn e Warren (2007) e Maignan e Ralston (2002). Os primeiros autores estudaram empresas na Alemanha e Reino Unido e mostraram que a maior parte das empresas executavam processos de RSE direcionados pela performance. Os segundos autores identificaram que a motivação direcionada pela performance (às vezes em conjunto com a motivação direcionada pelos *stakeholders*) foi prevalente no Reino Unido, enquanto havia um grupo de motivações mais diferenciado em empresas da Holanda e França.

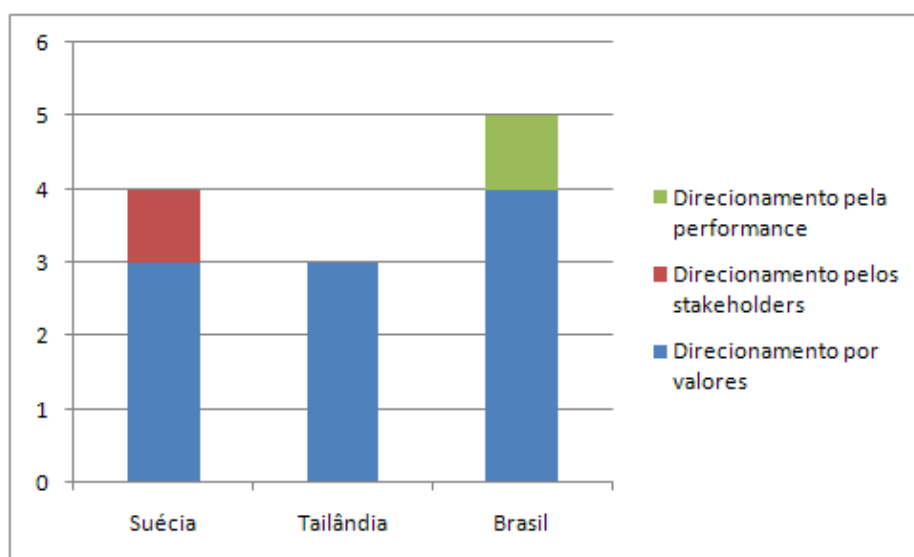


Figura 3 – Princípios Primários Motivadores da RSE por País

De forma similar, as motivações delineadas pelas empresas tailandesas diferiram das descobertas de Kraisornsuthasinee e Swierczek (2006), que afirmaram que a maioria das

empresas tailandesas tinham a responsabilidade legal como a base para motivações de RSE. Embora a amostra utilizada no presente estudo seja pequena e os resultados não possam ser generalizados para todas as empresas nos países estudados, pode ser inferido que a noção de RSE tem se desenvolvido de perspectivas legais e econômicas na base da pirâmide de Carroll (2000) para responsabilidades éticas e filantrópicas. A RSE parece ter se afastado de suas raízes iniciais de caridade, tornando-se uma prática estratégica inserida nos valores corporativos. A teoria do *stakeholder* proposta por Freeman (1984) também é refletida na forma com que a RSE é abordada pela maioria das empresas, já que os processos de RSE têm como alvo diferentes grupos de *stakeholders*. O conceito de “triple bottom line” (TBL) ou tripé da sustentabilidade proposto por Elkington (1999) para representar a idéia de que negócios objetivam adicionar valor social e ambiental está presente na maioria das empresas, através de uma ampla gama de projetos de RSE apresentados. De fato, a RSE e negócios parecem convergir no que é frequentemente apresentado como estratégia sustentável de negócios.

Quando se analisa a relação entre o faturamento das empresas estudadas e o princípio primário motivador da RSE delineado pelas mesmas, parece não haver relação direta, na medida em que o princípio direcionado por valores (abordagem mais mencionada) está presente em empresas com receitas situadas em todos os quartis (Figura 4). É possível inferir das empresas estudadas que seu tamanho em termos de receita não influencia a natureza das motivações subjacentes a processos de RSE. Estes resultados são consoantes a estudos prévios conduzidos por Silberhorn e Warren (2007) em países europeus.

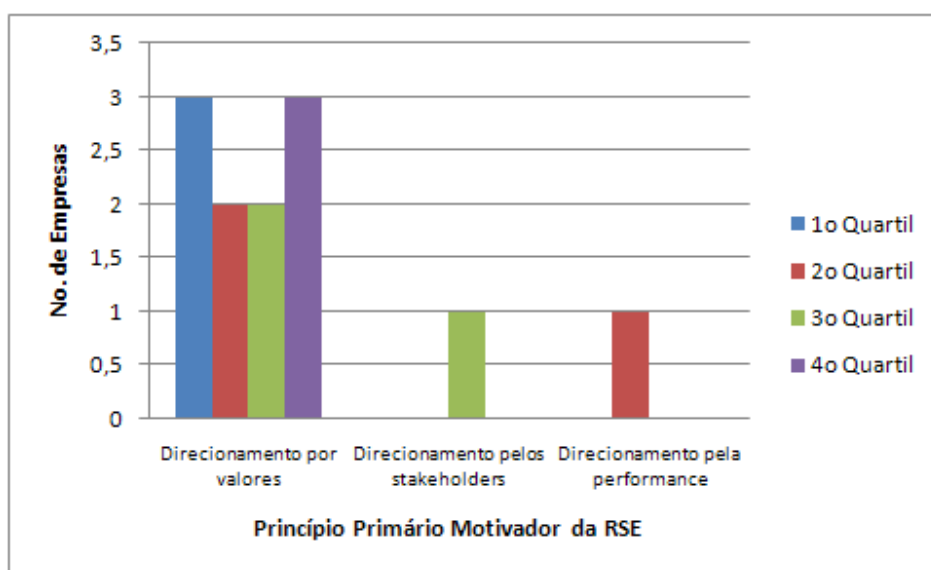


Figura 4 – Relação entre Faturamento e Princípio Primário Motivador da RSE

6.2 Processos de RSE

Em termos dos processos abordados pelas empresas, foram identificadas diferenças transnacionais significativas, não apenas na natureza de atividades de RSE, mas também na ênfase conferida pelas empresas a certos processos. A Figura 5 resume as principais concordâncias e discordâncias relacionadas a processos de RSE. Há concordância nacional nos processos de “Gestão do impacto ambiental”, “Governança corporativa e conformidade com a lei”, “Processos de Recursos Humanos”, “Programas de Saúde e Segurança” e “Programas de qualidade”, que foram mencionados por todas as empresas. Contudo, alguns processos foram abordados de formas diferentes em cada país. A Governança Corporativa é utilizada em empresas tailandesas como o principal termo sob o qual práticas de RSE são justificadas e apresentadas e é o processo mais enfatizado em tais empresas, com uma seção específica nos documentos empresariais referindo-se ao tema. Tais resultados são consoantes a descobertas anteriores de Kraisornsuthasinee e Swierczek (2006), que afirmam que a maior parte das empresas tailandesas percebem a RSE como vinculada à governança corporativa. Na Suécia, a governança corporativa é também fortemente enfatizada, mas é geralmente referida como parte do compromisso da empresa com a RSE. As empresas suecas geralmente oferecem uma seção específica em documentos organizacionais mostrando conformidade ao Código Sueco de Governança Corporativa e explicando em detalhe como tais práticas de governança são implementadas, o que reflete a resposta das empresas ao grupo severo e complexo de regulamentações no país mencionado pelo Datamonitor (2006a). No Brasil, a concordância com a lei é mais enfatizada do que a governança corporativa e as empresas geralmente não oferecem seções específicas nos sites da web e documentos organizacionais sobre este assunto.

A gestão do impacto ambiental é também abordada de formas diferentes nos três países. Na Suécia, este processo é o mais enfatizado e as empresas oferecem informações detalhadas sobre regras ambientais para fornecedores e subcontratados, políticas e objetivos ambientais. A forte ênfase em assuntos ambientais na Suécia está de acordo com descobertas iniciais de Perrini (2005), Crane e Matten (2004) e Aaronson (2002). Tais autores afirmam que idéias corporativas de comportamento socialmente responsável na Europa estão ligadas principalmente ainda à proteção do meio-ambiente e sociedade e as atividades filantrópicas na Europa são em sua maior parte implementadas compulsoriamente através da estrutura legal, já que ambos o Parlamento da UE e a Comissão da UE desenvolveram um número crescente de políticas para promover a RSE amplamente na União Européia. Em contraste, a gestão do

impacto ambiental em empresas brasileiras e tailandesas parecem ser conduzidas de forma mais voluntária (atividades geralmente não são desenvolvidas para acatar regulamentações, pois as leis relacionadas a temas ambientais nesses países não são tão desenvolvidas e rígidas como na Suécia). As empresas brasileiras e tailandesas tendem a enfatizar projetos ambientais, mas eles não são tão enfatizados como na Suécia.

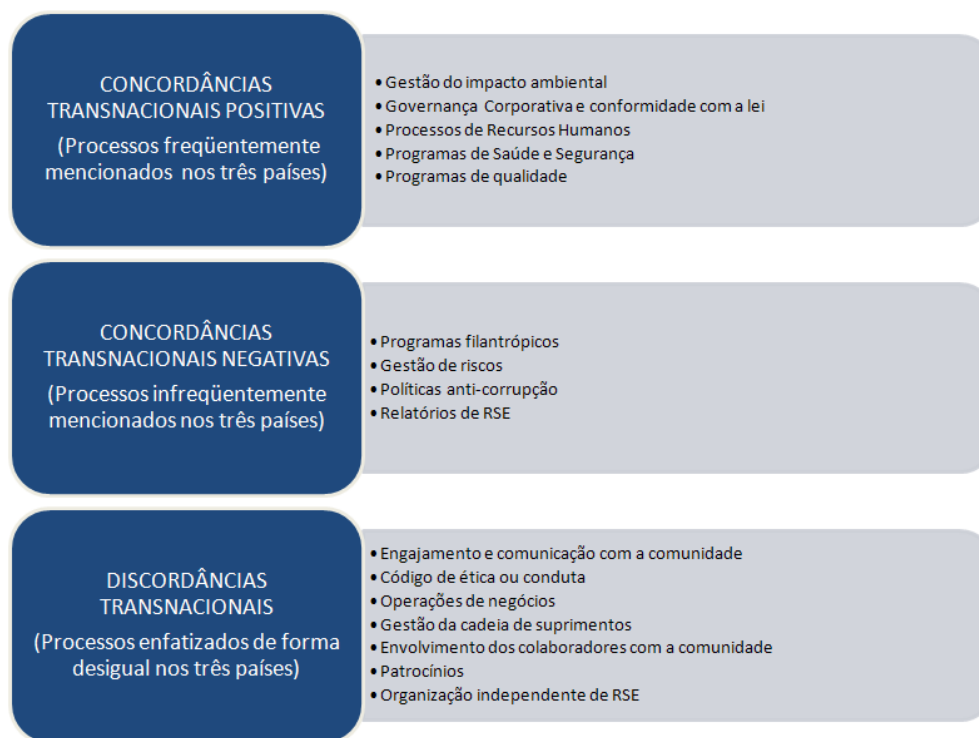


Figura 5 – Concordâncias e Discordâncias Transnacionais em Relação a Processos de RSE

Quanto aos processos de Recursos Humanos, a maior parte das empresas apresenta-se focada em aprendizado e crescimento e políticas relacionadas à igualdade de oportunidades. Em termos de aprendizado e crescimento, as empresas brasileiras oferecem uma abordagem mais ampla através da inclusão de temas educacionais relacionados à saúde e qualidade de vida, tais como obesidade, tabagismo e doenças sexualmente transmissíveis (DSTs). Essa abordagem é consoante com descobertas iniciais de Peinado-Vara (2006) e Puppim de Oliveira (2006), que destacam a visão paternalista do setor privado na América Latina sobre seu papel na sociedade e o papel das empresas quanto ao preenchimento da lacuna deixada pelos governos. As empresas da Suécia, em contraste, enfatizam mais as políticas de igualdade de oportunidades do que as empresas tailandesas e brasileiras.

Com relação a programas de saúde e segurança, as empresas nos três países parecem manter a mesma compreensão e abordagem. Todas elas apresentam programas formais de saúde e segurança e buscam certificações de qualidade, o que parece ser comum a empresas

que trabalham nesse setor. As semelhanças entre empresas suecas, tailandesas e brasileiras de grande porte apóiam a observação de Snider *et al.* (2003), de que as empresas globais agem de forma semelhante em seu desenvolvimento e disseminação de mensagens de RSE. Tais semelhanças são também fortemente ligadas ao fato de que todas as empresas pertencem ao mesmo setor da indústria, e por isso tendem a compartilhar uma característica comum que influencia atividades de RSE (SILBERHORN; WARREN, 2007).

Houve alguns processos que não foram freqüentemente mencionados por todas as empresas, ou seja, as empresas nos três países demonstraram um acordo geral na apresentação menos freqüente de tais temas. “Programas filantrópicos”, “Gestão de riscos”, “Políticas anti-corrupção” e “Relatórios de RSE” foram os processos incluídos nesse grupo. É relevante perceber a natureza de relatórios de RSE disponíveis nas empresas, pois empresas tailandesas divulgam relatórios de Governança Corporativa, enquanto que as empresas brasileiras divulgam relatórios sociais focados no relato de todas as atividades de RSE desenvolvidas e empresas suecas divulgam uma mistura de relatórios de sustentabilidade e governança corporativa. Embora políticas anti-corrupção sejam mencionadas somente por uma empresa sueca, ela merece atenção especial pela razão de que a Skanska parece ser a primeira a mobilizar-se nesse aspecto, dada a vontade de mudar a reputação da indústria como uma das mais corruptas mundialmente (KENNY, 2007; GRAAFLAND, 2004).

As áreas de desacordo entre os países compreendem os processos que são mencionados com mais ênfase apenas em um ou dois dos países. Tais processos são “Engajamento e comunicação com a comunidade”, “Código de ética ou conduta”, “Operações de negócios”, “Gestão da cadeia de suprimentos”, “Envolvimento dos colaboradores com a comunidade”, “Patrocínios” e “Organização independente de RSE”. O engajamento e comunicação com a comunidade é mencionado pela maioria das empresas brasileiras e tailandesas, mas em contraste apenas uma das empresas suecas aborda o tópico. Códigos de ética e processo de operações de negócios são mais freqüentemente mencionados em empresas suecas e tailandesas do que em brasileiras, o que apóia as descobertas de Svensson *et al* (2004), que afirma que códigos de ética são bem desenvolvidos em muitas das maiores organizações corporativas da Suécia. A oferta de serviços socialmente responsáveis no portfólio não é uma prática comum na indústria de construção brasileira, já que as práticas de RSE no país são mais focadas em temas sociais (SCHMIDHEINY, 2006). É interessante perceber as diferenças em serviços socialmente responsáveis oferecidos pelas empresas, pois empresas suecas oferecem projetos puramente ambientais, tais como construção eficiente em

termos de energia e projetos ecologicamente desenhados; enquanto as empresas tailandesas e brasileiras oferecem serviços de restauração e reabilitação ambiental.

A Suécia é o único país cujas empresas mencionam processos de gestão de fornecimento e políticas anticorrupção como parte dos seus compromissos de RSE. Todas as empresas suecas apresentam sua preocupação em agir responsavelmente na cadeia de valores e influenciar parceiros, fornecedores e subcontratados e esse aspecto parece ser fortemente ligado às preocupações ambientais, já que a maior parte das empresas objetivam influenciar a cadeia de valores através do estabelecimento de requisitos ambientais.

O Brasil é o único país cujas empresas mencionam o envolvimento de colaboradores na comunidade e o estabelecimento de uma organização de RSE independente responsável por investimentos de RSE. Tais descobertas refletem o perfil de RSE na região previamente mencionado, que parece ser a característica mais notável de práticas de RSE no país e envolvem a maior parte das atividades de RSE. Como foi percebido em estudos prévios, a RSE na América Latina e Caribe tem sempre sido mais focada em temas sociais do que em temas ambientais; talvez porque temas sociais têm sempre sido mais latentes (SCHMIDHEINY, 2006). Por isso, as empresas tomam a função do governo em preencher as necessidades básicas de empregados e comunidade. De forma similar, os patrocínios são mencionados mais freqüentemente por empresas brasileiras do que por empresas tailandesas e suecas. Além de serem mais freqüentemente mencionados, os patrocínios no Brasil são muito mais amplos em seus escopos, compreendendo iniciativas tais como qualificação profissional, geração de empregos e oportunidades de renda, preservação ambiental, arte, cultura e ações de cidadania que freqüentemente não são relacionados à natureza dos negócios das empresas.

Apesar da área de concordância entre as nações, que surge parcialmente em função das características comuns do setor da indústria, o perfil dos processos de RSE mencionados pelas empresas diferiram significativamente de país para país, não apenas em termos de freqüência, mas também em aspectos qualitativos. Tais resultados são consoantes com descobertas prévias de estudos transnacionais (AARONSON, 2002; PERRINI, 2005; SILBERHORN; WARREN, 2007; MAIGNAN; RALSTON, 2002; WELFORD, 2005; BAUGHN *et al*, 2007). Em geral, os resultados sugerem que as empresas suecas estão mais focadas em temas ambientais, enquanto empresas tailandesas estão focadas em governança corporativa e empresas brasileiras estão focadas em aspectos sociais, tais como patrocínios e processos de recursos humanos.

6.3 Questões relacionadas a *stakeholders*

Em geral, colaboradores e comunidade foram mais frequentemente mencionados do que outros *stakeholders*. Como algumas das questões relacionadas a *stakeholders* estão diretamente associadas a processos de RSE previamente mencionados e por vezes interseccionam tais processos, é possível perceber semelhanças na maneira em que as questões e processos de *stakeholders* são abordados. Em geral, as conclusões já mencionadas dos processos de RSE podem ser estendidas a questões relacionadas a *stakeholders* abordadas pelas empresas.

Quanto à comunidade, houve concordância entre os países nos seguintes temas, que foram mencionados pela maior parte das empresas: “Qualidade de vida”, “Educação” e “Proteção do meio-ambiente”. A forma em que as empresas abordam os primeiros dois temas é diferente, e até empresas do mesmo país diferem na abordagem; portanto, nenhum padrão nacional parece emergir. Em termos de proteção ao meio ambiente, as empresas da Suécia enfatizam mais este assunto através de um grupo de regras ambientais para fornecedores e subcontratados, políticas e objetivos ambientais.

As principais diferenças entre os países emergiram nos temas de “Artes e cultura” (mencionados somente por empresas brasileiras), “Segurança” (mencionado mais frequentemente por empresas tailandesas) e “Proteção da fauna” (não mencionados por empresas tailandesas). Três das empresas brasileiras desenvolvem projetos relacionados a artes e cultura em comunidades locais, através de patrocínios ou através de suas organizações independentes de RSE. Esse aspecto está associado à característica de RSE em empresas na América Latina já mencionado, que é a ênfase em questões sociais (SCHMIDHEINY, 2006). Todas as empresas tailandesas mencionaram a importância de práticas de segurança relacionadas às comunidades, enquanto que empresas dos outros dois países mencionam segurança relacionada apenas a colaboradores.

Quanto a questões relacionadas aos clientes, o processo mais mencionado é “Qualidade”, que é diretamente associado a programas de qualidade desenvolvidos pelas empresas. Quase a totalidade das empresas (11 de 12) mencionaram qualidade como parte de seu compromisso com os *stakeholders*. A preocupação sobre confidencialidade de dados foi mencionada por empresas tailandesas e brasileiras somente, enquanto que a preocupação sobre segurança e saúde de clientes foi mencionada somente por uma empresa sueca e uma tailandesa.

Os processos mais abordados relativos a colaboradores foram “Saúde e Segurança” (principalmente através do desenvolvimento de programas de saúde e segurança) e “Aprendizado e crescimento” através do desenvolvimento de programas educacionais já discutidos previamente na seção concernente a processos de Recursos Humanos. Os benefícios adicionais aos colaboradores foram mais frequentemente mencionados na Suécia, e a natureza de tal preocupação diferiu de país para país. Na Suécia, os benefícios adicionais foram expressos em termos de equilíbrio entre trabalho e lazer e preocupação quanto à motivação dos colaboradores. Na Tailândia, as empresas abordaram serviços de saúde, bolsas de estudos para filhos dos empregados que demonstram potencial, empréstimos urgentes e melhoramentos no ambiente de trabalho, enquanto que no Brasil o foco era dado principalmente para melhoramentos nas condições de vida de colaboradores e famílias.

De forma interessante, a preocupação com relação a políticas de tratamento igualitário para acionistas e investidores, criação de valor e provisão de informações relevantes e atualizadas foi abordada por todas as empresas suecas e tailandesas, mas não foi abordada por nenhuma empresa no Brasil. Isso pode ser explicado pela forte preocupação sobre Governança Corporativa em empresas tailandesas e suecas previamente destacada. Questões de responsabilidade relacionadas a fornecedores são similarmente mais frequentemente mencionadas por empresas tailandesas e suecas, embora com abordagens diferentes. As empresas suecas mencionam melhorias da cadeia de valor ou com o bem-estar de empregados e fornecedores através de práticas responsáveis, enquanto que empresas brasileiras e tailandesas focam-se em comércio justo e transparência. Finalmente, temas de responsabilidade relacionados a concorrentes são mais frequentemente discutidos por empresas tailandesas (geralmente sob práticas de governança corporativa) e seguem a mesma abordagem de concorrência justa e transparência nos três países.

6.4 Temas adicionais de RSE

“Transparência” foi o tema mais frequentemente mencionado, seguido por “Sustentabilidade” e “*Accountability*”. A Figura 6 mostra uma visão geral dos temas mencionados por país. A sustentabilidade é um tema freqüente em empresas suecas e parece suplantar a noção de RSE, o que apóia a definição de RSE adotada pelo Banco Mundial (2004) e parece agrupar as dimensões de RSE mencionadas por Dahlsrud (2006). Em contraste, o termo sustentabilidade é abordado por empresas brasileiras em uma perspectiva

mais estreita, que é o desenvolvimento sustentável de comunidades locais, e não é mencionado na Tailândia.

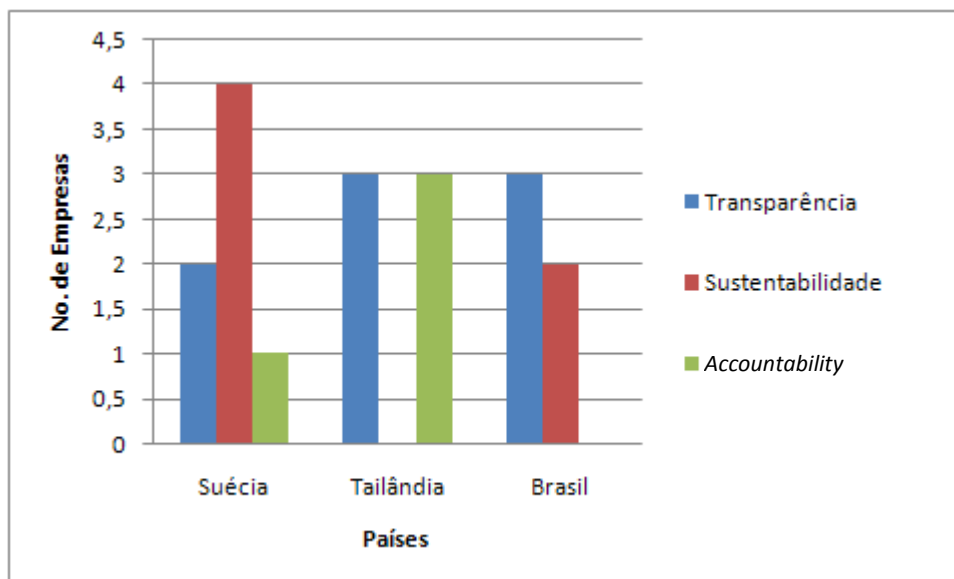


Figura 6 – Temas Adicionais de RSE Mencionados em Documentos Organizacionais
 Nota: Número de empresas pesquisadas – Suécia (4), Tailândia (3), Brasil (5)

“*Accountability*” é mencionada por todas as empresas tailandesas como um componente natural de boas práticas de governança corporativa, enquanto que na Suécia o tema recebeu menos atenção e no Brasil não é mencionado em nenhuma das empresas. Estes resultados sugerem que a noção de temas de RSE relevantes difere consideravelmente entre países, dependendo do contexto no qual as empresas estão inseridas. Esses resultados também são parcialmente consoantes com os anteriores concernentes a processos de RSE e questões relativas a *stakeholders* abordadas, pois empresas tailandesas parecem enfatizar questões relativas à governança corporativa. Quando estes resultados são comparados com os de estudos prévios, o perfil de empresas suecas parece seguir o mesmo padrão das empresas alemãs (SILBERHORN e WARREN, 2007), enquanto que nenhuma semelhança foi encontrada com relação aos temas mencionados por empresas tailandesas e brasileiras.

6.5 Fatores Condicionantes do Escopo da RSE nos Países Estudados

De acordo com Silberhorn e Warren (2007), as concepções de RSE estão evoluindo constantemente em interação com influências internas e externas. A noção de RSE adotada pelas neste estudo empresas parece ser influenciada por uma mistura de fatores, em nível regional, nacional, industrial e empresarial. Os fatores regional e nacional estão mesclados

neste estudo, na medida em que as características dos países são abordadas de uma perspectiva regional (América Latina, Ásia e Europa), e também porque a literatura disponível sobre a RSE no nível regional enriquece consideravelmente a análise. Há também uma intersecção quando a indústria de construção de cada país é levada em consideração, pois há uma clara influência de fatores regionais e nacionais sobre os industriais.

Apoiando as descobertas de Baughn et al. (2007), que afirmam que a Europa tende a ter ambiente regulatório mais intenso, há um foco claro na concordância com regulamentações ambientais nas empresas de construção suecas. O estudo também apóia a visão de Crane e Matten (2004), Aaronson (2002) e Perrini (2005), que afirma que atividades filantrópicas na Europa são em sua maior parte implementadas compulsoriamente através da estrutura legal. De forma similar às descobertas de Maignan e Ralston (2002), as empresas européias focam muito de sua atenção em processos que têm como objetivo a redução de impactos negativos de suas atividades no ambiente e proteção ambiental em geral, o que reflete a alta influência política do movimento ambiental nos níveis nacional e da União Européia.

Os resultados para as empresas de construção tailandesas são consoantes com a visão de Kraisornsuthasinee and Swierczek (2006), que sugerem uma lenta emergência de práticas de RSE na Tailândia com diferentes prioridades e interpretações e que as empresas tailandesas tendem a expor informações limitadas concernentes à RSE. Contudo, as descobertas contradizem Chaple e Moon (2005), que afirmam que há uma ênfase mais forte no envolvimento da comunidade do que em processos de produção na Tailândia, Índia e Malásia. Com relação ao Brasil, a maioria das descobertas apóiam estudos anteriores sobre a RSE na América Latina (PEINADO-VARA, 2006; SCHMIDHEINY, 2006; PUPPIM DE OLIVEIRA, 2006), que afirmam que o setor privado na região tem uma visão paternalista de seu papel na sociedade e que as práticas de RSE na América Latina são em sua maioria focadas em questões sociais.

A influência de fatores no nível industrial é evidente neste estudo e os processos de RSE tendem a refletir algumas características da indústria de construção, tais como o alto impacto social e ambiental, bem como as atividades que objetivam melhorar a reputação da indústria. Como consequência, o foco em programas de qualidade, programas de segurança e saúde e gestão de impacto ambiental são consenso em todas as empresas estudadas. Tais resultados apóiam as conclusões de Jones *et al.* (2006) concernentes à RSE na indústria de construção do Reino Unido, no sentido que estes processos foram os mais mencionados. Os resultados também apóiam a afirmação de Wenblad (2001), de que todas as grandes empresas

de construção suecas têm envolvido o ambiente como uma questão estratégica desde 1995 e isso é refletido na ênfase que as empresas suecas oferecem à gestão de impacto ambiental. Quanto a empresas de construção tailandesas, os resultados também apóiam descobertas de Tapanawat (2007), que percebeu que gestão e controle de segurança são observados somente em grandes empresas tailandesas. Na indústria brasileira de construção, o nível educacional mais baixo da força de trabalho quando comparado à média nacional (ILO, 2001) ajuda a explicar o foco em temas educacionais e sociais como parte dos compromissos de RSE.

No nível empresarial, as descobertas apóiam conclusões prévias de Henriques; Sadowsky (1996) e Etzion (2007), nas quais pressões dos *stakeholders* e a estratégia da empresa têm um importante papel no desenvolvimento de RSE. O tamanho da empresa mencionado por Brammer; Millington (2002) foi também percebido como tendo forte influência em abordagens de RSE, embora todas as empresas estudadas fossem consideradas as maiores em suas indústrias. Quanto maior e mais internacionalizada é a empresa dentro do mesmo país, maior parece ser a pressão e expectativas dos *stakeholders* com relação a práticas de RSE. Essa conclusão está de acordo com Esrock; Leichty (1998), que argumentam que a visão mais ampla de RSE adotada por empresas de grande porte pode ser vista como uma resposta às demandas comparativamente maiores colocadas sobre as grandes empresas.

7 CONCLUSÃO

Com o objetivo de proceder às principais conclusões que surgiram como resultado do trabalho torna-se relevante revisar os objetivos de pesquisa propostos no começo deste estudo. Os objetivos principal e secundários da pesquisa foram definidos como:

Identificar como as maiores empresas da indústria de construção civil da Suécia, Tailândia e Brasil se apresentam em termos de Responsabilidade Social Empresarial.

- a) Identificar a natureza das motivações corporativas que delineiam as práticas de RSE;
- b) Identificar quais são os processos adotados por empresas para a execução da RSE;
- c) Verificar a quais *stakeholders* estão direcionados os processos de RSE e de que forma este direcionamento é realizado;
- d) Identificar as semelhanças e diferenças transnacionais percebidas em termos de motivação para a RSE, processos de RSE e *stakeholders* a quem a RSE é direcionada;
- e) Verificar quais são os principais fatores condicionantes das semelhanças e diferenças transnacionais identificadas.

Os objetivos secundários *a*, *b* e *c* foram alcançados no Capítulo 5, no qual os resultados relativos a cada país foram descritos em detalhe. Os objetivos *d* e *e* foram abordados no Capítulo 6, no qual conduziu-se uma análise transversal em relação aos países e foram discutidos os resultados, associando-os à revisão teórica.

A RSE direcionada por valores é predominante nas empresas dos três países, o que pode indicar que a RSE tem se distanciado de suas raízes iniciais de caridade para tornar-se uma prática estratégica de negócios inserida em valores corporativos. Isso significa que as maiores empresas nos três países têm adotado uma noção ampla de RSE que está alinhada com o preenchimento de todos os níveis da Pirâmide de Carroll (2000) e segue as idéias principais propostas por Freeman (1984) na teoria dos *stakeholders* e de Elkington (1999) na abordagem “*triple bottom line*” (TBL). As empresas geralmente abordam um grupo extenso

de *stakeholders* em sua abordagem de RSE e dão ênfase a temas ambientais, econômicos e sociais, embora alguns assuntos sejam mais enfatizados em um país do que em outros.

Embora muitas diferenças nacionais e transnacionais tenham surgido na forma com que as empresas comunicam temas de RSE, algumas generalizações podem ser realizadas a partir da análise previamente apresentada e levando em consideração os perfis de RSE nos três países. A primeira generalização pode ser definida através da análise da forma com que as empresas apresentam suas atividades de RSE, isto é, o foco dado pelas empresas para a RSE em cada país. A Figura 7 mostra o perfil nacional que pode ser destacado através da análise dos resultados, e que delinea o estudo como um todo. As empresas suecas se apresentam fortemente focadas em temas ambientais e enfatizam a idéia de sustentabilidade, enquanto que as empresas tailandesas usam a Governança Corporativa para agruparem as atividades de RSE, denotando um foco de conformidade com a lei. As empresas brasileiras mostram alta preocupação por assuntos sociais, o que pode ser percebido na natureza de processos de RSE que as empresas apresentam, nos *stakeholders* envolvidos e no papel que as empresas ocupam como agentes sociais, preenchendo a lacuna deixada pelo governo nacional. Tais perfis parecem ser formados por meio de fatores nacionais e regionais, ao invés de fatores relacionados à indústria.

Suécia: Sustentabilidade e Meio-Ambiente	Tailândia: Governança Corporativa	Brasil: Questões Sociais
<ul style="list-style-type: none"> • Foco na gestão do impacto ambiental através da cadeia de suprimentos • O conceito de sustentabilidade surge como parte da estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> • A Governança Corporativa é apresentada como tema principal dentro do qual os processos de RSE são inseridos • Foco na conformidade com a lei 	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos processos de RSE é relacionada a colaboradores e comunidade • Empresas buscam preencher a lacuna deixada pelo Governo atuando como agentes sociais

Figura 7 – Foco da RSE na Suécia, Tailândia e Brasil

Uma segunda generalização pode ser delineada usando o conceito de *triple bottom line* (TBL) ou tripé da sustentabilidade (ELKINGTON, 1999) e considerando os mesmos perfis nacionais, mas sob um prisma diferente. A Figura 8 mostra como as empresas de construção de cada país adaptam-se às perspectivas do TBL, em termos de processos de RSE,

stakeholders abordados e os fatores que os condicionam. A maioria das empresas aborda todas as perspectivas do TBL, mas o foco da RSE percebido quando é conduzida uma comparação entre os países leva ao posicionamento de empresas de cada país em uma das perspectivas do modelo. Isso indica que embora a maior parte das empresas apresente uma visão ampla de RSE, há ainda fortes diferenças na forma com que a RSE é compreendida e abordada pelas empresas.

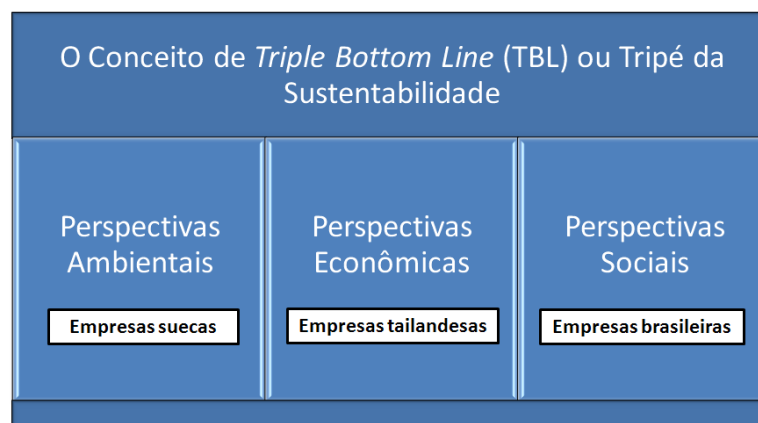


Figura 8 – Relação entre o Foco de RSE de cada País e o Tripé da Sustentabilidade

Embora as diferenças identificadas entre os países tenham sido originadas principalmente por fatores regionais, o setor industrial emergiu como um importante fator de formação das áreas de concordância entre os países. O perfil da RSE das empresas parece ser determinado por uma mistura de fatores nos níveis regional, nacional, industrial e empresarial, criando um grupo interessante de características e oferecendo insights para o entendimento de como a RSE é apresentada. As diferenças em termos de abordagens de RSE e perfis nacionais são percebidas mais claramente quando países são comparados diretamente, pois quando os países são analisados em separado, a maioria das empresas parece abordar a RSE de uma forma ampla e as diferenças não se tornam tão evidentes.

A análise de resultados (Capítulo 6) demonstrou que a maior parte das diferenças e semelhanças entre os países são explicadas pela revisão da literatura previamente conduzida. Contudo, já que não há estudos prévios que comparem países na América Latina, Ásia e Europa em termos de abordagens de RSE, não há base exata de comparação em termos de resultados com relação a concordâncias e discordâncias entre os países. Esta vem a ser uma das principais contribuições desta pesquisa, através da discussão da perspectiva de diferentes regiões do globo sobre a RSE, na tentativa de identificar padrões de abordagens de RSE bem

como os fatores que as condicionam. Além disso, este estudo somou-se aos trabalhos prévios sobre RSE numa perspectiva transnacional (AARONSON, 2002; PERRINI, 2005; SILBERHORN; WARREN, 2007; MAIGNAN; RALSTON, 2002; WELFORD, 2005; BAUGHN *et al*, 2007), através da disponibilização de informações sobre perfis nacionais de RSE e confirmando/contradizendo descobertas específicas prévias de tais autores.

Há, contudo, certas limitações na pesquisa. Considerando que o número de empresas estudadas é limitado a 12 na indústria de construção civil, os resultados não são passíveis de generalização para todas as empresas nos três países. Os resultados também são limitados pela maneira com que as empresas se apresentam em termos de abordagem de RSE, já que o objetivo da pesquisa é analisar a apresentação corporativa sobre RSE e não verificar ou atestar as práticas corporativas de RSE. Uma pesquisa mais ampla com o uso de métodos de pesquisa alternativos, tais como entrevistas ou questionários, certamente enriqueceriam a análise através da obtenção de informações adicionais, investigando as práticas correntes de RSE e comparando-as às apresentadas em documentos organizacionais. Acredita-se que tais limitações metodológicas são inerentes à natureza desta pesquisa e não geram um impacto negativo nos resultados do estudo ou no alcance dos objetivos da pesquisa.

Além disso, já que as descobertas do presente estudo sugerem que as diferenças entre países em termos de apresentação corporativa sobre a RSE são devidas, em grande extensão, a fatores nacionais e regionais, seria interessante realizar um estudo mais amplo incluindo empresas de outros setores nos três países, para verificar se os mesmos padrões emergem. De forma similar, o estudo poderia ser enriquecido pela inclusão de outros países nas três regiões (América Latina, Ásia e Europa), com o objetivo de aprofundar a compreensão a respeito de diferenças regionais em relação à abordagem de RSE.

Assim, apesar das limitações do estudo, os objetivos da pesquisa foram alcançados com sucesso e a análise de resultados proporcionou entendimento valioso sobre a forma com que as empresas abordam a RSE. O estudo demonstrou que embora a RSE seja vista crescentemente como estratégica para as empresas e haja uma base comum de concordância transnacional nos processos de RSE originária de fatores industriais, há ainda diferenças transnacionais significativas na forma com que empresas apresentam questões de RSE.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AARONSON, S. A. How the Europeans got a Head Start on Policies to Promote Global Corporate Responsibility. **Corporate Environmental Strategy**, v. 9, n. 4, p. 356-367, 2002.

AGUILERA, R. V. *et al.* Putting the S back in corporate social responsibility: a multi-level theory on social change in organizations. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 32, p. 836-863, 2005.

ANG, S. H.; LEONG, S. M. Out of the mouths of babes: Business ethics and youths in Asia. **Journal of Business Ethics**, Dordebrecht, v. 28, n. 2, p. 129–144, mar./abr. 2000.

ARAYA, M. Exploring terra incognita: non-financial reporting in corporate Latin America. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 21, p. 25-38, 2006.

ARTICLE 13; CBI. **CSR Case Study: Marks and Spencer**, 2005a.

Disponível em:

<http://www.article13.com/CBI/CBI%20CSR%20Case%20Study_Marks%20&%20Spencer_Sept%2005.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2008.

_____. **CSR Case Study: Unilever**, 2005b.

Disponível em:

<http://www.article13.com/CBI/CBI%20CSR%20Case%20Study_Unilever_Sept%2005.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2008.

AUPPERLE, K. E. *et al.* An empirical investigation between corporate social responsibility and profitability. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 28, n. 3, p. 446-463, jul./sep. 1985.

AUSTRADE - AUSTRALIAN GOVERNMENT TRADE. **Building and construction to Thailand**, 2007. Disponível em: <<http://www.austrade.gov.au/Building-and-construction-to-Thailand/default.aspx>>. Acesso: 08 nov. 2007.

BALABANIS, G.; PHILLIPS, H. C; LYALL, J. Corporate social performance and economic performance in the top British companies: are they linked? **European Business Review**, Bradford, v. 98, n. 1, p. 25-44, jan./feb. 1998.

BANSAL, P. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, Sussex, v. 26, n. 2, p. 197-218, mar./abr. 2005.

BAUGHN, C. C. et al. Corporate Social and Environmental Responsibility in Asian Countries and other Geographical Regions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 14, p. 189-205, 2007.

BERG, B. L. **Qualitative Research Methods for the social sciences**. 5th ed. Boston: Pearson Education Group, 2004.

BI-THE SWEDISH CONSTRUCTION FEDERATION. **The Swedish Construction Sector**, 2007a.

Disponível em: <http://www.bygg.org/Files/ppt/BI_presentation_english_pps>. Acesso em: 07 nov. 2007.

_____. **The 50 biggest construction companies**, 2007b. Disponível em: <http://www.bygg.org/Files/Marknad/The_50_biggest_construction_companies_in_Sweden_2006.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2007.

BOWEN, H. R. **Social Responsibilities of the Businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. **Organizational slack and the composition of corporate community involvement**. Denver: The Academy of Management Conference, 2002.

BRASIL. **PAC** – Programa de Aceleração do Crescimento. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/pac/>>. Acesso em: 09 nov. 2007.

BROWN, T. J.; DACIN, P. A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 61, n.1, p. 68–84, jan./mar. 1997.

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business Research Methods**, Oxford: Oxford University Press, 2003.

BUSINESS MONITOR. Brazil Monitor. **Latin America Monitor**, London, v. 24, n. 7, p. 6-8, jul. 2007.

CARLISLE, Y. M.; FAULKNER, D. O. Corporate Social Responsibility: A Stages Framework. **European Business Journal**. Bradford, v.16 n. 4, p. 143-152, oct./dec. 2004.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 4, n. 4, p. 497–505, oct./dec. 1979.

_____. The Four Faces of Corporate Citizenship In: RICHARDSON, J. E. (ed.) **Business Ethics**. Guilford: Dushkin/McGraw-Hill, 2000. p. 198-203.

CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. **Business and society: ethics and stakeholder management**. 4th ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.

CBIC – CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Banco de Dados**, 2007a. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/>>. Acesso em: 07 nov. 2007.

_____. **500 Grandes da Construção – Ranking 2007**, 2007b.

Disponível em:

<http://www.cbicdados.com.br/pesq_grupo.asp?idItem=12&Tipo=1&idGrupo=8&NomeGrupo=Empresas%20de%20Construção&NomeItem=Classificação%20das%20Majores%20Empresas%20da%20Construção>. Acesso em: 07 nov. 2007.

CHAPPLE, W.; MOON J. Corporate social responsibility (CSR) in Asia: a seven-country study of CSR web site reporting. **Business and Society**, Chicago, v. 44, n. 4, p. 415–441, oct./dec. 2005.

CIOB- CHARTERED INSTITUTE OF BUILDING **Corporate Social Responsibility and Construction**: Summary 2008. Disponível em: <www.businesseye.org.uk/519732.html>. Acesso: 04 jan. 2008.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **Promoting a European framework for corporate social responsibility**, 2001. Disponível em: <http://europa.eu.int/eur-lex/en/comgrpr/2001/com2001_0366en01.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2007.

COWTON, C. Corporate philanthropy in the United Kingdom. **Journal of Business Ethics**, Dordebrecht, v. 6, p. 553-558, 1987.

CRANE, A.; MATTEN, D. **Business ethics: a european perspective**. New York: Oxford University Press, 2004.

CSR EUROPE. **CSR Europe History**, 2008. Disponível em: <<http://www.csreurope.org/pages/en/history.html>>. Acesso em: 04 jan. 2008.

DAHLSTRUD, A. How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. In press, 2006

DATAMONITOR. Construction & Engineering Industry Profile: Sweden. **Country Profile**, p. 1-25, 2006a.

_____. Construction & Engineering Industry Profile: Brazil. **Country Profile**, p. 1-22, 2006b.

DAWKINS, J.; LEWIS. S. CSR in Stakeholder Expectations and their Implication For Company Strategy. **Journal of Business Ethics**, Dordebrecht, v. 44, p. 185-193, 2003.

DJ- THE DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES. **The Dow Jones Sustainability Indexes**, 2008. Disponível em: <<http://www.sustainability-indexes.com/>>. Acesso em: 04 jan. 2008.

EIU-ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. Construction. **Country Profile-Brazil**, p. 35, 2007a.

_____. Construction. **Country Profile-Thailand**, p. 36-37, 2007b.

_____. Construction. **Country Profile-Sweden**, p. 41-42, 2007c.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: Capstone, 1999.

ESROCK, S.; LEICHTY, G. Social responsibility and corporate web pages: self-presentation or agenda setting? **Public Relations Review**, College Park, v. 24, n. 3, p. 305-319, jul./sep. 1998.

_____. Organization of corporate web pages: publics and functions. **Public Relations Review**, College Park, v. 26, n. 3, p. 327-44, jul./sep. 2000.

Etzion, D. Review Research on Organizations and the Natural Environment 1992-Present. **Journal of Management**. Stillwater v. 33 n. 4, p. 637-664, jul./aug. 2007

EUROPEAN COMMISSION. **An agenda for sustainable construction in Europe**. Belgium: European Commission Meeting, 2001.

FALCK, O.; HEBLICH, S. Corporate Social Responsibility: Doing well by doing good. **Business Horizons**, Bloomington, v. 50, p. 247-254, 2007.

FIEC - THE EUROPEAN CONSTRUCTION INDUSTRY FEDERATION. **Construction in Europe**, 2007. Disponível em: <<http://www.fiec.org/Content/Default.asp?PageID=5>>. Acesso em: 07 Nov. 2007.

FLANAGAN, R.; NORMAN G. **Risk management and construction**. Australia: Blackwell Science, 1993.

FOX, T. Corporate Social Responsibility and Development: In quest of an agenda. **Society for International Development**, v. 47 n. 3, p. 29-36, 2004.

FREDERICK, W.C. et al. **Business and society**. New York: McGraw-Hill International, 1992.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRESHFIELDS- FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER. **The development and impact of CSR on the construction industry**, 2006. Disponível em: <<http://www.freshfields.com/publications/pdfs/2006/16830.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2008.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**, v. 17, n. 6, p. 595-612, 1970.

FTSE. **FTSE4Good Index Series**, 2008. Disponível em: <http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp>. Acesso em: 04 jan. 2008.

GEFFEN, C. A.; ROTHENBERG, S. Suppliers and environmental innovation: The automotive paint process. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 2, p. 166-186, 2000.

GLOBAL COMPACT. **What is UN Global Compact**, 2008. Disponível em: <<http://www.globalcompact.org/AboutTheGC/index.html>>. Acesso em: 04 jan. 2008.

GLOBESCAN. **Corporate Social Responsibility Monitor 2004**. Disponível em: <<http://www.globescan.com>>. Acesso em: 04 jan. 2008.

GODFREY, P. C.; HATCH, N. W. Researching Corporate Social Responsibility: An Agenda for the 21st Century. **Journal of Business Ethics**, Dordebrecht, v. 70, p. 87–98, 2007.

GRAAFLAND, J.J. Collusion, reputation damage and interest in codes of conduct: the case of a Dutch construction company. **Business Ethics: A European Review**, v. 13 n. 2/3, 2004.

GRAZIANO, A. M.; RAULIN M. L. **Research Methods-a process of inquiry**. 5th ed. Boston: Pearson Education Group, 2004.

HANDELMAN, J. M.; ARNOLD, S. J. The role of marketing actions with a social dimension: appeals to the institutional environment. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, p. 33–48, 1999.

HARRISON, K. Ideas and environmental standard-setting: A comparative study of regulation of the pulp and paper industry. **Governance**, v. 15, n. 1, p. 65-96, 2002.

HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach. **Journal of Environmental Economics and Management**, New York, v. 30, p. 381-395, 1996.

HOFFMAN, A. J. Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. **Academy of Management Journal**, *Champaign*, v. 41, n. 4, p. 351-371, oct./dec. 1999.

HOOGHIEMSTRA, R. Corporate Communication and Impression Management - New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. **Journal of Business Ethics**, Dordebrecht, v. 25, p. 55-68, 2000.

HOSSAIN, J., B.; KUSAKABE, K. Sex segregation in construction organization in Bangladesh and Thailand. **Construction Management and Economics**, London, v. 23, n. 6, p. 609-619, 2005.

IC- INTERNATIONAL CONSTRUCTION. Growth boost. **International Construction**, v. 46, n. 6, p. 31-36, 2007.

ILO – INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION. **Thailand – Occupational Safety and Health in the Construction Industry**, 2007. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/download/background/osh/conth05.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2007.

_____. **The construction industry in the twenty first century: Its image, employment prospects and skill requirements.** Geneva, 2001.

JONES, P. *et al.* Corporate social responsibility and the UK's top ten retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Bradford, v. 33, n. 12, p. 882-892, dec. 2005a.

_____. Corporate social responsibility: a study of the UK's leading food retailers. **British Food Journal**, Bradford, v. 107, n. 6, p. 423-435, jun. 2005b.

_____. Corporate social responsibility and the UK construction industry. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 8, n. 3, p. 134-150, 2006.

JUHOLIN, E. For the business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. **Corporate Governance**, v. 4, n. 3, p. 20-31, 2004.

KANGARI, R. Business failure in construction industry. **Journal of Construction Engineering and Management**, New York, v. 114, n. 2, mar./apr.1988.

KASIKORN SECURITIES, Contractor Sector. **In-dept Analysis**, 10 Oct 2007. Disponível em: <<http://www.kasikornsecurities.com/portal/site/KSecurities/>>. Acesso em: 09 nov. 2007.

KENNY, C. Construction, corruption, and developing countries. **World Bank Policy Research**, Working paper 4271, 2007.

KIMBER, D.; LIPTON, P. Corporate governance and business ethics in the Asia-Pacific region. **Business and Society**, Chicago, v. 44, n. 2, p. 178-210, apr./jun. 2005.

KRAISORNSUTHASINEE, S.; SWIERCZEK, F. W. Interpretations of CSR in Thai Companies. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 22, p. 53-65, 2006.

LANTOS, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, Bradford, v. 18, n. 7, p. 595-630, 2001.

LODGE, G. C. The connection between ethics and ideology In: NATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS ETHICS, 1., 1977, Weltham. **Proceedings...** Weltham: Bentley College, 1977.

MAIGNAN, I.; RALSTON, D. Corporate social responsibility in Europe and the US: insights from businesses' self presentations. **Journal of International Business Studies**, Columbia, v. 33, n. 3, p. 497-514, may/jun. 2002.

MAIGNAN, I. *et al.* Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 26, n. 4, p. 455-69, oct./dec. 1999.

MAJUMDAR, S. K.; MARCUS, A. A. Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 44 n. 1, p. 170-179, jan./mar. 2001.

MCELROY, K. M.; SIEGFRIED, J. J. The effect of firm size on corporate philanthropy. **Quarterly Review of Economics and Business**, Champaign, v. 25, n. 2, p.18–26, apr./jun. 1985.

NAKAGAWA, M. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implantação**. São Paulo: Atlas. 1993.

NATIONAL STATISTIC OFFICE. **National Construction Industry Survey: 2003**. Disponível em: <http://service.nso.go.th/nso/g_knowledge/downlist.htm>. Acesso em: 09 nov. 2007.

O'DWYER, B. Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 16, n. 4, p. 523-557, 2003.

Orlitzky, M.; Schmidt, F. L.; Rynes, S. L. Corporate social and financial performance: a meta-analysis. **Organization Studies**, Berlin, v. 24, n. 3, p. 403–41, jul./sep. 2003.

PANWAR, R. et al. Corporate responsibility. **Forest Products Journal**, Madison, v. 56, n. 2, feb. 2006.

PEINADO-VARA, E. Corporate Social Responsibility in Latin America. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 21, p. 61-69, 2006.

PERRINI, F. Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting. **European Management Journal**, London, v. 23, n. 6, p. 611-627, nov./dec. 2005.

PHILIPS, D. C.; BURBULES, N. **Postpositivism and educational research**. New York: Rowman & Littlefield, 2000.

PINKSTON, T.S.; CARROLL, A.B. A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? **Journal of Business Ethics**, Dordebrecht, v. 15, n. 2, p. 199-206, marc./apr. 1996.

PUPPIM DE OLIVIERA, J. A. Corporate Citizenship in Latin America. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 23, p. 29-47, 2006.

RATANAJONGKOL. et al. Corporate social reporting in Thailand: the news is all good and increasing. **Qualitative Research in Accounting and Management**, v. 3 n. 1, p. 67-83, 2006.

SALZMANN, O. et al. The Business Case For Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. **European Management Journal**, London, v. 23, n. 1, p. 27–36, jan./feb. 2005.

SASSE, C.M.; TRAHAN, R.T. Rethinking the new corporate philanthropy. **Business Horizons**, Bloomington, v. 50, p. 29-38, 2007.

SAUNDERS, M. et al. **Research Methods for Business Students**. 2nd ed. New York: Prentice Hall, 2000.

SCB-Statistics Sweden **Realized and planned investments in construction industry in 2006, 2007 and 2008**. Disponível em:

<http://www.scb.se/templates/tableOrChart_38939.asp>. Acesso em: 07 nov. 2007

SCHMIDHEINY, S. A view of Corporate Citizenship in Latin America. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 21, p. 21-24, 2006.

SEN, S.; BHATTACHARYA, C. B. Does doing good always lead to doing better? : Consumer reactions to corporate social responsibility. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 38, p. 225–243, 2001.

SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 43, n. 4, p. 681-697, oct./dec. 2000.

SILBERHORN, D.; WARREN, C. Defining Corporate Social Responsibility: a view from big companies in Germany and the UK. **European Business Review**, Bradford, v. 19, n. 5, p. 252-372, sep./oct. 2007.

SMITH, N. J. **Managing risk in construction projects**. Oxford: Blackwell, 1999.

SNIDER, J. *et al.* Corporate social responsibility in the 21st century: a view from the world's most successful firms. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 48, n. 2, p. 175-87, mar./apr. 2003.

SVENSSON, G. *et al.* A comparison between corporate and public sector business in Sweden. **Business Ethics: A European Review**, v. 13, n. 2, 2004.

SWANSON, D. L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, Mississipi, v. 20, n. 1, p. 43-64, jan./mar. 1995.

SWEDEN. SWEDISH GOVERNMENT COMMUNICATION. **Strategic Challenges-A Further Elaboration of the Swedish Strategy for Sustainable Development**. Stockholm: Ministry of the Environment, 2006.

TANIMOTO, K.; SUZUKI, K. **Corporate Social Responsibility in Japan**: Analyzing the Participating Companies in Global Reporting Initiative. Working paper, 2005. Disponível em: <www.ideas.repec.org/p/hhs/eijswp/0208.html>. Acesso em: 03 nov. 2007.

TAPANAWAT R. **Construction Industry of Thailand**, 2007. Disponível em: <www.jicosh.gr.jp/japanese/news/060215/Thailand_MrTapanawat.ppt>. Acesso em: 06 nov. 2007.

THE WORLD BANK. **Corporate social responsibility**, 2004. Disponível em: <www.worldbank.org/developmentcommunications/where1/environment/csr.htm>. Acesso em: 07 nov. 2007.

TOOR, S. U.; OGUNLANA, O. S. Critical COMs of success in large-scale construction projects: Evidence from Thailand construction industry. **International Journal of Project Management**. In press, 2007.

TURBAN, D.B.; GREENING, D. W. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 40, n. 3, p. 658–73, jul./sep. 1997

VIVES, A. Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 21, p. 39-50, 2006.

WALLEY, N.; WHITEHEAD, B. It's not easy being green. **Harvard Business Review**, Boston, v.72, n.3. p. 46-52, May–June 1994.

WALSH, J.P; WEBER, K.; MARGOLIS, J. Social issues and management: our lost cause found. **Journal of Management**, Stillwater, v. 29, n.6, p. 859–81, nov./dec. 2003.

WARTICK, S.; COCHRAN, P. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, Mississippi, v.10, n. 4, p. 758-69, jul./aug. 1985.

WEISS, R. S. **Learning from strangers: The art and method of qualitative interviewing**. New York: Free Press, 1994.

WELFORD R. Corporate social responsibility in Europe and Asia: critical elements and best practice. **Journal of Corporate Citizenship**, 14, pp. 31–47.

WELFORD R. Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia. **Journal of Corporate Citizenship**, v. 17, p. 33-52, 2005.

WENBLAD, A. Sustainability in the Construction Business - A Case Study. **Corporate Environmental Strategy**, v. 18, n. 2, 2001.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 16, n. 4, p. 691–718, jul./aug. 1991.

WOOD, G. A Cross Cultural Comparison of the Contents of Codes of Ethics: USA, Canada and Australia. **Journal of Business Ethics**, Dordebrecht, v. 25, p. 287–298, 2000.

WOOD, G. et al. The ethical benefits of trust-based partnering: the example of the construction industry. **Business Ethics: A European Review**, v. 11, n. 1, p. 4-13, 2002.

ZOU, P. X. W. *et al.* Identifying key risks in construction projects: life cycle and stakeholder perspectives. In: PACIFIC RIM REAL ESTATE SOCIETY CONFERENCE, 12., 2006, Auckland. **Proceedings...** Auckland, 2006.

APÊNDICES

Apêndice A – As Maiores Empresas de Construção Civil da Suécia, classificadas pela *Swedish Construction Federation* (BI)

Rev. 2007-09-25: NCC and Wäst-Bygg Gruppen*
2007-10-10: Småa AB

The 50 biggest construction companies

2006	2005	Company	Turnover, MSEK in construction activities					Number of employees			
			Sweden	Foreign markets	Group total	Sweden 2005	Change 2006/05, %	Sweden	Foreign markets	Sweden 2005	Change 2006/05, %
1	1	Skanska	26 743	98 755	125 498	24 535	9,0	10 631	45 454	10 706	-0,7
2	2	NCC	28 134	27 742	55 876	22 993	22,4	10 611	11 263	9 747	8,9
3	3	Peab	22 922	3 756	26 678	18 920	21,2	9 420	1 264	8 350	12,8
4	4	JM	9 392	2 673	12 065	7 818	20,1	1 943	343	1 977	-1,7
5	5	Vägverket Produktion	6 679			6 380	4,7	2 404		2 480	-3,1
6	6	Banverket Produktion	2 970			2 736	8,6	2 846		2 890	-1,5
7	7	Veidekke Sverige AB	2 184			1 511	44,5	1 080		632	70,9
8	10	Oden Anläggningsentreprenad AB	999			759	31,6	349		302	15,6
9	11	Wäst-Bygg Gruppen AB	829			630	31,6	190		133	42,9
10	15	AF Bygg i Göteborg AB	765			501	52,7	154		120	28,3
11	9	Svenska Entreprenad i Mälardalen AB	722			768	-6,0	309		276	12,0
12	12	Fastec Sverige AB	682			626	8,9	14		14	0,0
13	13	Tuve Bygg AB ¹⁾	671			597	12,5	214		162	32,1
14	23	SBS Entreprenad AB	631			420	50,2	158		149	6,0
15	17	Mjölback's Entreprenad AB	603			474	27,2	97		104	-6,7
16	16	Svensk Banproduktion	572			495	15,6	300		301	-0,3
17	24	Tage & Söner ²⁾	555			399	39,3	294		301	-2,3
18	21	MVB ³⁾	545			432	26,3	232		230	0,9
19	22	Bygg Partner i Dalarna AB	535			394	35,8	152		125	21,6
20	14	Arcona AB	532			530	0,4	64		60	6,7
21	19	Göteborgs Gatuaktiebolag	471			457	3,0	430		485	-11,3
22	27	Ählin & Ekeröth AB ⁴⁾	470			383	22,9	292		259	12,7
23	25	Einar Mattsson Byggnads AB	469			391	19,9	271		219	23,7
24	18	Andersson Company Byggnads AB	466			472	-1,3	61		56	8,9
25	29	Sh Bygg Sten och Anläggning AB	452			323	40,1	228		194	17,5
26		NIMAB Entreprenad AB	438			128	243,3	213		132	61,4
27	41	Rekab Entreprenad AB	435			244	78,3	133		109	22,0
28	50	Thage Andersson Byggnads AB ⁵⁾	427			448	-4,7	277		272	1,8
29		Besqab ⁶⁾	410			213	92,5	38		34	11,8
30	26	Frijo, AB	405			389	4,1	197		195	1,0
31	20	Carillion Rail Sverige AB	389			442	-12,1	252		264	-4,5
32	38	Nybyggarna i Nerike	383			273	40,2	160		140	14,3
33	31	Byggmästar'n i Skåne AB	372			307	21,2	140		116	20,7

2006	2005	Company	Turnover, MSEK in construction activities				Number of employees				
			Sweden	Foreign markets	Group total	Sweden 2005	Change 2006/05, %	Sweden	Foreign markets	Sweden 2005	Change 2006/05, %
34	30	HMB Construction AB	357			317	12,6	128		114	12,3
35	49	John Svensson Byggnadsfirma AB	353			217	62,7	188		131	43,5
36	37	BTH Bygg AB	333			281	18,5	81		76	6,6
37	32	Asplunds Bygg (Falköping och Örebro)	333			298	11,6	200		191	4,7
38	33	Värmdö Byggentreprenader AB	331			298	11,1	98		104	-5,8
39	36	TL Bygg AB	331			289	14,5	97		86	12,8
40		Bergteamet AB	313			168	86,5	108		87	24,4
41		Småå AB	298			275	8,4	36		32	12,5
42	42	Ångström & mellgren AB	284			236	20,3	85		86	-1,2
43	46	F.O. Peterson & Söner	275			228	20,6	151		143	5,6
44	48	Nåiden Bygg AB	275			221	24,3	118		87	35,6
45	35	Byggnads AB Åke Sundvall	264			289	-8,7	69		78	-11,5
46		Byggnadsfirman Otto Magnusson AB	251			182	37,4	107		95	12,6
47		Folkhem Produktion AB	247			180	37,2	55		51	7,8
48	44	Göteborgs Egnahems AB	238			229	3,9	33		31	6,5
49	45	Tommy Byggare AB	233			229	1,9	125		115	8,7
50		Järfälla VA- & Byggentreprenad AB	232			137	69,3	104		97	7,2

Basic data: Annual reports for financial year 2006.

Turnover: Measures turnover in construction activities in Sweden, foreign markets and for the group as a whole. Turnover in property development units are not included, neither are sales or real estate.

Due to some minor changes in definition etc, some companies data for the year 2005 has been changed.

* In the previous version the figures for NCC only included NCC Construction. The new figures includes the whole NCC-group. In the previous version the figures for Wäst-Bygg only included Wäst-Bygg AB and Wäst-Bygg Entreprenad AB. The new figures includes the total construction activity within the Wäst-Bygg group.

¹⁾ Turnover and employees in the subsidiaries Tuve Betongbyggen and Tuve Fastighetsservice are included.

²⁾ Tage & Söner Byggnads AB and Tage & Söner i Varberg AB.

³⁾ Mark, Väg och Bygg MVB AB and MVB Östbergs Bygg AB.

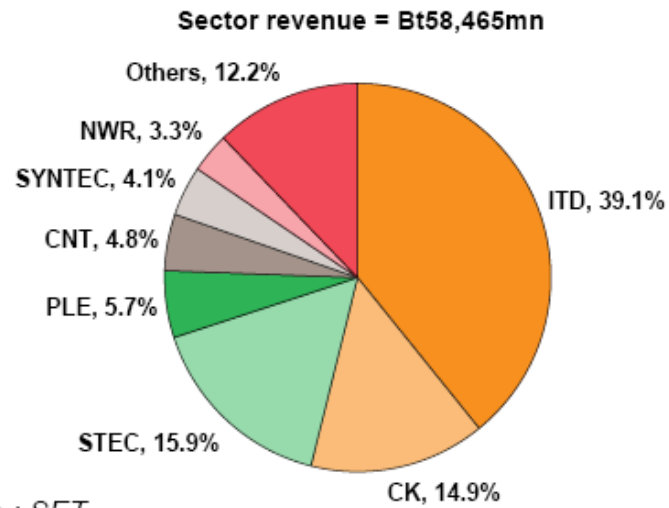
⁴⁾ Åhlin & Ekeröth, Håkan Ström Byggnads AB, NABAB Bygg AB and Säberg & Lönn Byggnads AB.

⁵⁾ Turnover and employees in the subsidiaries Kranexpressen Syd AB, N-E Persson Byggnads AB and Plåtexpressen AB are included.

⁶⁾ Besqab projekt och Fastigheter AB and Besqab Projektutveckling AB.

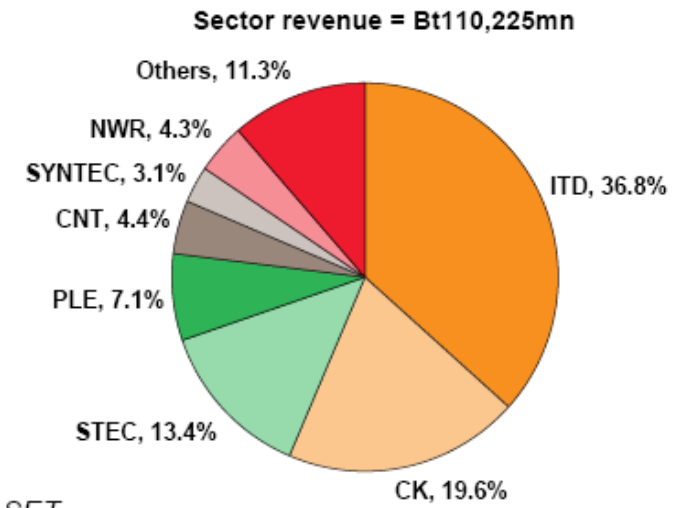
Apêndice B - As Maiores Empresas de Construção Civil da Tailândia, classificadas pela *Stock Exchange of Thailand* (SET)

Chart 37: Market shares 1H07



Source : SET

Chart 38: Market shares 2006



Source : SET

Apêndice C – As Maiores Empresas de Construção Civil do Brasil classificadas pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC)

500 Grandes da Construção - 2007

Ranking das 50 maiores construtoras / 50 construction greater

Ranking 2007	EMPRESA / COMPANY	Estado/ State	FATURAMENTO EM R\$ X 1.000 GROSS REVENUE R\$X 1.000	FATURAMENTO EM US\$ X 1.000 GROSS REVENUE US\$X 1.000	PATRIMÔNIO EM R\$ X 1.000 ASSETS R\$ X 1.000	% CONTRATOS PÚBLICOS* % OF REVENUE FROM GOVERNMENT	% CONTRATOS PRIVADOS* % OF REVENUE FROM PRIVATE SECTOR	% INCORPORAÇÕES PRÓPRIAS % OF REVENUE FROM REAL STATE PROJECTS	SEGMENTO DE ATUAÇÃO** ACTIVITY
1	Norberto Odebrecht	RJ	2,371,407	1,103,031	1,462,947	58	36	6	ABCDEFGHIJKLMNQRSTU
2	Andrade Gutierrez	MG	1,730,624	804,979	2,529,626	52	48	-	ABCDEFHIJKLMNOTUV
3	Camargo Corrêa	SP	1,691,379	786,724	1,037,926	56	44	-	ABCDEFHIJKLMNO
4	Queiroz Galvão	RJ	1,462,410	680,222	1,247,985	71	29	-	ABCDEGHJKLMNO
5	Delta Construções	RJ	1,008,201	468,952	374,340	97	3	-	ABCIJO
6	Construtora OAS	SP	823,571	383,074	618,165	88	12	-	ABCDEHIJKLMNO
7	Gafisa	SP	472,407	219,734	814,087	-	-	-	PQRSUV
8	Schahin	SP	455,710	211,968	348,810	55	45	-	BLNOPQRSTU
9	Galvão Engenharia	SP	452,469	210,460	640,528	65	35	-	ABCDEIJK
10	Fidens Engenharia	MG	449,855	209,245	262,433	44	56	-	ABCEIJO
11	Construcap CCPS ⁽¹⁾	SP	429,654	199,849	241,475	57	43	-	ABCDEHIJKLMNQRSTU
12	Hochtief do Brasil ⁽¹⁾	SP	378,233	175,926	34,389	5	95	-	BCHJLMNOPQRSTU
13	Barbosa Melo	MG	363,435	169,047	222,591	84	16	-	ABCEIJKMO
14	Mendes Junior Trading	MG	361,934	168,349	163,454	-	-	-	ABCDEGHJKLMNO
15	Racional ⁽¹⁾	SP	356,655	165,894	18,669	14	84	-	QTUV
16	Egesa	MG	346,738	161,281	313,186	99	1	-	ABDEIJNO
17	A.R.G	MG	344,904	160,428	410,180	90	10	-	ABCDEIJKOPQRST
18	Serveng-Civilsan	SP	338,135	157,279	1,452,383	45	55	-	ABCDEIJKMO
19	Via Engenharia	DF	335,633	156,116	231,110	76	-	24	ACEIJMO
20	Carioca Christiani-Nielsen	RJ	326,180	151,719	250,151	-	-	-	ABCDEHIJKLMNO
21	Método ⁽¹⁾	SP	307,600	143,076	68,843	7	93	-	PQRSTU
22	EIT	CE	286,460	133,243	353,488	-	-	-	ABEIJKMO
23	Constran	SP	284,704	132,427	683,388	51	49	-	ABCDEIJKMO
24	Estacon	PA	251,793	117,118	166,161	77	23	-	ABCDEGHJKLMNQRSTU
25	C.R. Almeida Eng. De Obras	PR	247,339	115,047	648,881	74	26	-	ABCDIJKMO
26	Rossi Residencial	SP	218,589	101,674	1,079,677	-	-	100	PQRS
27	EMSA	GO	214,991	100,001	278,502	99	1	-	ABCEIJKMO
28	Serpai Engenharia ⁽¹⁾	SP	201,691	93,814	16,452	-	100	-	QTU
29	Azevedo & Travassos	SP	193,506	90,007	14,224	-	100	-	ABCEIKMO
30	S. A. Paulista	SP	192,813	89,685	244,954	80	20	-	ABIJ
31	Triunfo	SP	192,029	89,320	162,729	-	-	-	-
32	ICEC	SP	190,627	88,668	29,792	-	100	-	DHIJMQRTU
33	Oriente Construção Civil	RJ	183,355	85,285	22,254	95	5	-	ABCDEIJO
34	U&M Mineração e Construção	MG	178,453	83,005	118,078	-	100	-	ABDEJO
35	Integral	MG	174,762	81,288	40,629	19	81	-	ABCEIO
36	Company	SP	166,176	77,295	291,380	-	-	-	PQRSUV
37	Santa Bárbara	MG	165,351	76,911	100,344	-	-	-	PQRTUV
38	Aterpa	MG	160,853	74,819	155,940	77	3	20	ABDEIJPQSU
39	Jofeje	SP	157,444	73,233	63,432	70	30	-	ACIJKOPQRST
40	WTorre	SP	152,649	71,003	4,253	-	100	-	PQRT

Ranking 2007	EMPRESA / COMPANY	Estado/ State	FATURAMENTO O EM R\$ X 1.000 GROSS REVENUE R\$X 1.000	FATURAMENTO O EM US\$ X 1.000 GROSS REVENUE US\$X 1.000	PATRIMÔNIO EM R\$ X 1.000 ASSETS R\$ X 1.000	% CONTRATOS PÚBLICOS* % OF REVENUE FROM GOVERNMENT	% CONTRATOS PRIVADOS* % OF REVENUE FROM PRIVATE SECTOR	% INCORPORAÇÕES PRÓPRIAS % OF REVENUE FROM REAL STATE PROJECTS	SEGMENTO DE ATUAÇÃO** ACTIVITY
41	Paranasa	MG	144,951	67,422	48,633	-	100	-	CDHIJNOPQRSTUV
42	Ivaí	PR	144,422	67,176	189,794	69	31	-	ABCDEIJO
43	Leão Engenharia	SP	140,491	65,348	115,606	-	-	-	ABCIJO
44	Cesbe	PR	138,846	64,583	227,702	21	79	-	ABCEHIJOPQRSTUV
45	Marquise	CE	136,016	63,266	164,832	-	-	-	PQRSV
46	Gomes Lourenço	SP	133,554	62,121	65,808	70	30	-	ABILMO
47	Via Empreendimentos	DF	132,948	61,839	159,493	-	-	100	PQS
48	Moura, Schwark ⁽¹⁾	SP	131,874	61,340	29,348	-	100	-	PQRTVX
49	Toniolo, Busnello	RS	125,322	58,292	46,799	44	56	-	ABCEIJMO
50	Norcon	SE	116,142	54,022	163,389	-	-	100	PQRSU

(*) Distribuição percentual do faturamento total.

(1) Receita equivalente Auditada.

(**) Segmentos de atuação/Activity

A	Obras Rodoviárias/Highways	F	Usinas Nucleares/ Nuclear Power Plants	K	Oleodutos/ Gasodutos/ Pipelines	P	Edifícios Residenciais/ Residential Buildings	U	Shopping Centers / Shopping Malls
B	Usinas Hidrelétricas/ Barragens/Hydroelectric	G	Plataformas Offshore/ Offshore Platforms	L	Telecomunicações/ Telecommunications	Q	Edifícios Comerciais/ Office Buildings	V	Hotéis / Hotels
C	Túneis/Tunnels	H	Instalações Petrolíferas/ Petroquímicas/ Petroleum and Petrochemical Plants	M	Obras Metroviárias/ Subway	R	Condomínios Horizontais/ Horizontal Condos		
D	Obras Portuárias / Ports	I	Pontes e Viadutos/ Bridges & Viaducts	N	Linhas de Transmissão/ Power Transmission Lines	S	Incorporações/ Real State Projects		
E	Obras Ferroviárias / Railways	J	Aeroportos/ Airports	O	Obras de Saneamento/ Water & Sewerage	T	Edificações para Fábricas/ Industrial Plants		

Fonte: Revista "O Empreiteiro" - Julho de 2007.

Elaboração: Banco de Dados-CBIC.

Apêndice D – Exemplos de textos obtidos de documentos organizacionais

Considerando que os textos foram coletados no idioma nativo sempre que possível e também em inglês, optou-se por apresentá-los em inglês como idioma comum, com a finalidade de homogeneizar a exemplificação dos dados coletados.

Perspectivas	Exemplos
PRINCÍPIOS MOTIVADORES DA RSE	
1. <i>RSE direcionada por valores</i>	“CSR reflects one of our core beliefs: that the role of an entrepreneurial organization is not limited to its basic responsibility, which is providing high-quality products and services to its clients”. (www.odebrecht.com , Brazil)
2. <i>RSE direcionada pela performance</i>	“The objectives of the (CSR) company policy are to plan and execute actions taking into account competitive corporate performance, as well as the continuous improvement of our processes and products, fostering the development of the community”. (www.andradegutierrez.com.br , Brazil)
3. <i>RSE direcionada pelos stakeholders</i>	“The company also implemented measures for strictly controlling environment quality by inspecting and controlling air, water, dust and noise, etc. not to exceed the standards as specified by government agencies and relevance authorities”. (www.ch-karnchang.co.th , Thailand)
PROCESSOS DE RSE	
1. <i>Engajamento e comunicação com a comunidade</i>	Andrade Gutierrez states that “all of its operational units develop relationships and supporting activities in local communities, through which eventual complaints are registered and questions are answered”. (www.andradegutierrez.com.br , Brazil)
2. <i>Administração do impacto ambiental</i>	NCC introduces its environmental policies and environmental objectives, and states that “NCC's environmental efforts entail structured work to reduce the direct environmental impact arising from the construction process, and influencing the design of buildings and civil engineering structures to ensure that the environmental impact can also be minimized during the period in use”. (www.ncc.se , Sweden)
3. <i>Código de ética ou de conduta</i>	Camargo Corrêa mentions the “Code of Conduct” which can be downloaded from the website. (www.camargocorrea.com.br , Brazil)
4. <i>Programas filantrópicos</i>	“STECON’s Payback Program was set to implement social contribution activities. The program focuses on constructing and donating school buildings, libraries, and educational materials for schools in need. The company has commenced this program in 2002 in commemorative celebration of the company’s 40 years anniversary by donating school buildings, libraries, multi-purpose buildings, scholarships and school supplies to various schools indeed and communities near by job sites as a continuous practice in every year”. (www.stecon.co.th , Thailand)
5. <i>Operações de negócio</i>	NCC states that “in addition to choosing sound building materials and energy-efficient vehicles, we also work on purely environmental projects”. Such projects involve, for example, depots for secure storage of waste, the remediation

	of polluted areas and recycling of alternative materials”. (www.ncc.se , Sweden)
6. <i>Governança Corporativa e conformidade com a lei</i>	“Skanska AB and the Skanska Group are governed in accordance with Skanska AB’s Articles of Association, the Swedish Companies Act, the listing agreement with the Stockholm Stock Exchange and other applicable Swedish and foreign laws and ordinances. Skanska also applies the Swedish Code of Corporate Governance”. (www.skanska.com , Sweden)
7. <i>Processos de Recursos Humanos</i>	Andrade Gutierrez mentions several HR activities undertaken by the company, such as “an all-inclusive program aimed at persons with disabilities in the company’s projects and adults basic education projects”. (www.andradegutierrez.com.br , Brazil)
8. <i>Gestão de Riscos</i>	“Business risks are assessed carefully concerning its various perspectives: technical, contractual, political, managerial, project-specific risks, and also the ones related to potential damage to society and the environment.” (www.andradegutierrez.com.br , Brazil)
9. <i>Programas de Saúde e Segurança</i>	Peab mentions clear targets concerning Health and Safety of its staff. “Operational action plans with clearly measurable objectives have been drawn up under the group name of Health and Work Environment Year 2007.” (www.peab.com , Sweden)
10. <i>Gestão da cadeia de suprimentos</i>	NCC mentions responsibility issues in the value chain by stating that “We shall have an influence on the entire value chain for products and services by means of a structured review of the products and services we offer”. (www.ncc.se , Sweden)
11. <i>Envolvimento de colaboradores na comunidade</i>	Queiroz Galvão presents a program named “Effective Action Volunteer Program”, which “encourages the company’s staff to participate in social inclusion projects”. (www.queirozgalvao.com , Brazil)
12. <i>Patrocínios</i>	“JM is involved as a sponsor in a number of contexts. For JM to be involved it is important that a sponsored activity is brand-building and has a link to JM’s own operations. JM also has a responsibility to contribute to positive social development. JM has made the assessment that sport, culture and social responsibility are appropriate areas for sponsoring”. (www.jm.se , Sweden)
13. <i>Programas de qualidade</i>	Construtora OAS introduces its Quality Program and certifications obtained. “Construtora OAS that works in the civil construction areas understands that quality of their services has vital importance in order to assure the company's development. Everyone is responsible for QSMS – Quality, Safety, Environment and Health – and this is present in our activities, attitudes and values”. (www.oas.com.br , Brazil)
14. <i>Relatórios de RSE</i>	“In accordance with the Corporate Governance Principles for a Listed Company, Italian-Thai Development Co., Ltd. has Corporate Governance Practice Report 2006 , which comprises 5 parts, namely: - The Rights of the Shareholders; - Conduct towards Shareholders; - The Rights of the Stakeholders;

	- Disclosure of Information and Transparency; and - Responsibilities of the Directors.” (www.italian-thai.co.th , Thailand)
15. <i>Atividades internacionais de RSE</i>	Odebrecht carries out CSR activities in foreign countries where it has operations. In Angola, for example, the company maintains a “Comprehensive AIDS fighting program” and “Food supplementary program for children”. (www.odebrecht.com , Brazil)
16. <i>Políticas anti-corrupção</i>	“Skanska has a zero tolerance approach to any form of bribery and corruption. If an incident occurs, it is dealt with rapidly, without regard to cost or commercial consequences, and full disclosure is made to the appropriate authorities”. (www.skanska.com , Sweden)
17. <i>Organização independente de RSE</i>	Odebrecht created the Odebrecht Foundation, which is a private, non-profit organization “especially active in the northeast of Brazil, supporting and carrying out initiatives oriented to adolescents and youths”.(www.odebrecht.com , Brazil)
QUESTÕES RELACIONADAS A STAKEHOLDERS	
1.COMUNIDADE	
a. <i>Qualidade de vida</i>	Queiroz Galvão developed a program named “Hope Farm” which “helps young alcohol and drug addicts to reintegrate into society”. (www.queirozgalvao.com , Brazil)
b. <i>Proteção do ambiente</i>	Italian-Thai Development Co., Ltd states that “the production processes of the complex have been certified to ISO 14001 in 2001...” and “...the Company also focused on occupational safety, health, and management of the working environment in order to mitigate the effects of construction activities on the community and the environment. The Company’s construction units are charged with controlling and taking care of their respective working environment (i.e. protection of oil leakage into the soil and water, waste-water treatment, odour control, vibration control, dust treatment, garbage control, and energy saving measures)”. (www.italian-thai.co.th , Thailand)
c. <i>Educação</i>	Camargo Corrêa created the “Camargo Corrêa Insititute” which develops several social projects. For instance, the program Future Profession “aims to help reducing social inequalities by promoting basic professional education as well as support for the entry and retention of young people in the job market”. (www.camargocorrea.com.br , Brazil)
d. <i>Direitos humanos</i>	Odebrecht develops a program in communities named Rights Counter, “which make it easy to the community to benefit from Justice and citizenship by means of issuing basic civil papers and providing social and legal assistance”. (www.odebrecht.com , Brazil)
e. <i>Arte e cultura</i>	Odebrecht states that one of the ways the company fulfills its corporate social responsibility is “by enriching the educational and cultural processes through initiatives that are aimed at recovering artistic values and at encouraging the historical heritage preservation”. (www.odebrecht.com , Brazil)
f. <i>Segurança</i>	“The safety of Skanska’s general public around our projects is of paramount importance. Accidents are always avoidable, and

	preventive training plays an important part in helping Skanska to achieve its goal of zero workplace accidents”. (www.skanska.com , Sweden)
g. <i>Preservação da fauna</i>	Camargo Corrêa states that currently 35 socio-environmental programs are being implemented in Amazon. “From July 2006 to January 2007, 4,040 animals, including species threatened with extinction, such as alligators and a very rare green pit viper were rescued from the site”. (www.camargocorrea.com.br , Brazil)
2. CLIENTES	
a. <i>Qualidade</i>	Peab states its commitment to quality and mentions that one of the main objectives of quality programs is to “produce satisfied customers”. (www.peab.com , Sweden)
b. <i>Segurança</i>	“The company believes that the perfect success must come along with the safety of the employees and all participating people”. (www.stecon.co.th , Thailand)
c. <i>Confidencialidade de dados</i>	Construtora OAS mentions that “it’s a Construtora OAS’ policy to treat all information from clients with confidentiality and total respect to privacy rights”. (www.oas.com.br , Brazil)
3. COLABORADORES	
a. <i>Saúde e Segurança</i>	“The employees’ health, well-being and development constitute pillars of JM’s social accountability and personnel policy. JM works actively with wellness programs to minimize the number of on-the-job accidents”. (www.jm.se , Sweden)
b. <i>Igualdade de oportunidades</i>	“NCC promotes diversity and equality. Equal treatment and equal opportunities must apply to everyone regardless of ethnic or national origin, skin color, gender, sexual orientation, religion, political opinion, nationality or social origin”. (www.ncc.se , Sweden)
c. <i>Aprendizado e crescimento</i>	JM holds a “ <i>Competence Development Program</i> ” and states that “JM conducts a large number of training programs under the company’s own management and in association with outside resources. On top priority is leadership development, since managers are primarily recruited from within the company”. (www.jm.se , Sweden)
d. <i>Benefícios adicionais ao colaborador</i>	Odebrecht develops initiatives “towards social reinsertion of employees’ families living in hazardous dwelling thus ensuring them a better, dignifying life condition”. (www.odebrecht.com , Brazil)
4. ACIONISTAS E INVESTIDORES	
	“The Company has performed duties with integrity, honesty and fairness, taking into account <i>both major and minor shareholders</i> , and for the benefit of the group of related persons as a whole”; “The Company has managed its business to ensure prosperity, stability and good return for the <i>shareholders</i> ”; “The Company offers opportunity to <i>shareholders</i> to have equal right to scrutinize the Company’s operations, make inquiries and provide comments and suggestions”. (www.ch-karnchang.co.th , Thailand)
5. FORNECEDORES	
	“We shall, in collaboration with our suppliers, offer our clients products and services that show consideration for both people and the environment”. (www.peab.com , Sweden)
6. CONCORRENTES	
	“NCC does not permit any form of pricing collaboration, cartel building or abuse of its market dominance, and supports,

	in all phases of its operations, correct and unrestricted competition in regard to bids, tenders, procurement and purchasing”. (www.ncc.se , Sweden)
TEMAS ADICIONAIS DE RSE	
1. Transparência	It is mentioned in Company’s Good Corporate Governance Policies that “ Transparency is obviously shown as a basement for trust amongst stakeholders and the company. Moreover, transparency creates the company's effectiveness and capital market procedures. With transparency , both shareholders and stakeholders or any other related people shall have a fair chance in auditing the company's performance.”(www.stecon.co.th , Thailand)
2. Sustentabilidade	“In every project undertaken, Skanska strives to be socially responsible and have due consideration for the environment, while maintaining good economic performance. Examples of sustainable development in action can be found in every one of Skanska’s business units and all of the home markets in which the company operates”. (www.skanska.com , Sweden)
3. Prestação de contas à comunidade (<i>Accountability</i>)	The Company adheres to the six following principles of Good Corporate Governance Philosophy: 1) Responsibility 2) Accountability 3) Fairness and Integrity 4) Transparency 5) Creation of Long-term Value to all Stakeholders 6) Promotion of Best Practices (www.italian-thai.co.th , Thailand)