



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

**IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL:
UM ESTUDO DE CASO**

AMANNA LIRA FERREIRA
RA Nº 2060002/0

PROF. ORIENTADOR:
GABRIEL A. L. A. CASTELO BRANCO

Brasília/DF, Novembro de 2008.

AMANNA LIRA FERREIRA

**IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL:
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Gabriel A. L. A. Castelo Branco

Brasília/DF, Novembro de 2008.

AMANNA LIRA FERREIRA

**IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL:
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para
conclusão do curso de Administração do UniCEUB –
Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Gabriel A. L. A. Castelo Branco

Banca examinadora:

Prof. Gabriel A. L. A. Castelo Branco
Orientador

Prof. Marcos Sarmiento Melo
Examinador

Prof. leudo Lacerda
Examinador

Brasília/DF, Novembro de 2008.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao Professor Gabriel A. L. A. Castelo Branco pelo profissionalismo e ajuda nas orientações e a Sônia Kobayashi pela colaboração, atenção e gentileza para fornecer informações importantes para realização deste trabalho.

Agradeço, também, aos demais professores e colegas de curso pela amizade e contribuição, direta ou indireta, para a finalização da pesquisa.

Agradeço, finalmente, ao meu querido Lucas pelo apoio; e a Deus por ser a minha fortaleza em todos os momentos.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar as dificuldades para implantar um modelo de gestão socialmente responsável de acordo com a percepção da gerente da área da empresa participante. O estudo foi realizado em uma empresa pública de grande porte, localizada em todos os estados da federação. O estudo apresenta uma revisão dos principais conceitos e aspectos envolvendo responsabilidade social empresarial e gerência, apresenta o estudo de caso da empresa X, bem como a análise entre teoria e resultados percebidos. Utilizou-se da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semi-estruturada em profundidade e aplicação de questionário como forma de coleta de dados. É discutido no estudo sobre o posicionamento do nível de gerência e diretoria sobre responsabilidade social, o alcance de metas e a prática de ações socialmente responsáveis. A principal reflexão que se faz deste estudo de caso é que existe uma diferença significativa no que diz respeito às diretrizes formais da empresa e a real prática delas a respeito das questões éticas e socialmente responsáveis.

Palavras-chave: Responsabilidade Social. Ética. Gestão.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 2 QUADRO TEÓRICO | 10 |
| 2.1 Interpretações sobre Responsabilidade Social Empresarial | 10 |
| 2.2 Estágios da Gestão de Responsabilidade Social | 12 |
| 2.3 Estratégias orientadas para prática da Gestão de Responsabilidade Social | 13 |
| 2.4 Vantagens | 15 |
| 2.5 O papel do gerente na Gestão de Responsabilidade Social Empresarial | 16 |
| 3 ESTUDO DE CASO | 20 |
| 4 METODOLOGIA..... | 23 |
| 4.1 Unidade de análise..... | 23 |
| 4.2 Técnicas de pesquisa..... | 23 |
| 4.3 Instrumentos de Coleta de Dados | 23 |
| 4.4 Procedimentos de coleta e análise dos dados | 24 |
| 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO..... | 25 |
| 5.1 Visão não consolidada sobre RSE | 26 |
| 5.2 Mudança freqüente da cúpula da organização..... | 27 |
| 5.3 Falta de harmonia entre diretoria e gerência..... | 28 |
| 6 CONCLUSÕES | 30 |
| REFERÊNCIAS..... | 32 |

1 INTRODUÇÃO

O ambiente globalizado faz com que um acontecimento em um país influencie todo o mundo, por isso os desafios a serem enfrentados nas áreas econômica, social e ambiental são do interesse de todos. Dessa forma, a busca por soluções visando um desenvolvimento sustentável tem sido valorizada pelas empresas, governos e sociedade.

Além da maximização do lucro e do crescimento, as empresas têm dedicado tempo e recursos para criar tecnologias ecologicamente corretas, produtos mais eficientes e um relacionamento com seus *stakeholders* ou públicos de interação mais ético. O lado econômico, social e ambiental deve andar alinhado para que as empresas vençam os desafios do mundo globalizado. Essa nova postura exigida das empresas, a qual tem se tornado tema muito discutido no âmbito empresarial e acadêmico pode ser chamado de responsabilidade social corporativa ou empresarial. (MELO NETO & FROES, 2001).

Buscando aprofundar as questões que envolvem a prática da responsabilidade social, este trabalho traz um estudo de caso sobre uma empresa pública brasileira, cujo título é “Implantação de um modelo de gestão socialmente responsável – Um estudo de caso”.

A relevância para a realização deste trabalho se sustenta nos aspectos: acadêmico, aplicado e social.

O primeiro aspecto, acadêmico, proverá para os alunos de administração, futuros gestores de empresas, um melhor entendimento sobre o que é preciso fazer para que um modelo de gestão socialmente responsável tenha sucesso.

O segundo, aplicado, servirá como base aos gerentes de empresas no planejamento e decisão de como implantar, investir e desenvolver ações de responsabilidade social, visando à sustentabilidade e a valorização da empresa.

O terceiro aspecto, social, poderá contribuir para a valorização do agir ético e socialmente responsável, tanto nos funcionários, consumidores, fornecedores, acionistas, bem como os demais *stakeholders* envolvidos no amplo processo empresarial.

O objetivo geral deste estudo é identificar as dificuldades para implantar um modelo de gestão socialmente responsável de acordo com a percepção do gerente da área.

Os objetivos específicos são:

a) Verificar se há diferenças de posicionamento da gerência e da diretoria da empresa X com relação à responsabilidade social, do ponto de vista do gerente.

b) Verificar se há o cumprimento de metas no tocante ao desenvolvimento da responsabilidade social empresarial.

c) Identificar a evolução das ações de responsabilidade social na empresa X.

Os objetivos propostos visam responder o seguinte problema: “Na percepção do gerente, quais as dificuldades encontradas para a implantação de um modelo de gestão socialmente responsável”?

O enfoque que se dá a percepção ou reflexão do gestor tem como base o pensamento de Mintzberg (2006). Em sua crítica à forma como é exercida a gestão, ele fala sobre a importância de refletir durante a ação nos cargos de gerência. Dedicar tempo para a reflexão, conforme Daudelin (1996, p.41 apud MINTZBERG 2006, p.237) “significa desejar, examinar, analisar, sintetizar e conectar” todos os aspectos que envolvem uma ação. Por isso, percebe-se que a reflexão ou a percepção do gerente sobre um determinado assunto revela genericamente o posicionamento do setor/gerência em seu comando ou até mesmo o posicionamento da empresa como um todo.

A metodologia adotada caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa do problema de pesquisa, tendo em vista que se buscará analisar um fenômeno específico em profundidade, verificando a percepção do gerente de responsabilidade social sobre o assunto em questão. O estudo se apoiou em pesquisas bibliográficas e documentais, aplicação de questionários como também, entrevista em profundidade. (GIL, 2002; ROESCH, 1999).

Este estudo está disposto da seguinte forma:

No capítulo dois, encontra-se a revisão teórica, com a apresentação de conceitos sobre responsabilidade social, seu funcionamento e suas principais características. Traz também a comparação da literatura coletada.

No capítulo três, é apresentado o estudo de caso da estatal, onde é abordado sobre as práticas de responsabilidade social da empresa e a percepção da gerente sobre o assunto.

O capítulo quatro é dedicado ao detalhamento da metodologia, onde há a classificação da pesquisa, unidade de análise investigada, as técnicas e instrumentos de pesquisa adotados e a descrição passo a passo dos procedimentos feitos para a construção do estudo.

No capítulo cinco, encontra-se a apresentação dos resultados e discussão do estudo de caso, onde se analisará o problema proposto paralelo com a teoria coletada *versus* resultados obtidos.

Por fim, o capítulo seis traz as considerações finais do trabalho, com o resgate do problema e objetivos, uma síntese da teoria com os resultados obtidos, limitações, contribuições e sugestões para futuros estudos.

2 QUADRO TEÓRICO

Nesta etapa serão apresentados conceitos sobre responsabilidade social, seu funcionamento, suas principais características e é tratado também sobre os papéis gerenciais. Há a comparação da literatura coletada com o objetivo de contextualizar o trabalho.

2.1 Interpretações sobre Responsabilidade Social Empresarial

O significado de Responsabilidade Social evoluiu. Antes, considerava-se, conforme pensamento de Friedman, Prêmio Nobel de Economia, que a única responsabilidade social das empresas era a geração do lucro, respondendo única e exclusivamente aos interesses dos acionistas; dessa forma ela já estaria contribuindo com a sociedade na forma de geração de emprego e renda. Hoje, porém, a amplitude de considerações a serem vistas e analisadas pelas empresas mudaram. Elas devem lidar com as inúmeras necessidades e expectativas de todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com suas atividades, os *stakeholders*. (ASHLEY et al. 2002; TENÓRIO et al. 2004).

Apesar da importância dada atualmente a uma visão mais sustentável e responsável no mundo empresarial, há quem defenda os argumentos de Friedman. O apoio ao posicionamento dele vem da área acadêmica conhecida como “Business and Society”. Essa abordagem defende que o discurso sobre responsabilidade social empresarial e ética deixa a desejar no que diz respeito à coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa. Entretanto, ajudam no entendimento sobre a realidade dos agentes sociais. Os argumentos que apóiam o pensamento de hoje, ou seja, contrários ao de Friedman, estão ligados a duas linhas básicas: ética e instrumental. A linha da ética tem origem nas crenças religiosas e na moral que, segundo Marcondes (2007), é o conjunto de normas que regulam a vida social. Os argumentos na linha instrumental defendem que há uma relação positiva entre um bom desempenho econômico da empresa e as ações de responsabilidade social. (JONES, 1996 apud ASHLEY et al. 2002).

Tenório et al. (2004, p.31) apresenta três diferentes interpretações para o conceito de responsabilidade social na literatura existente. A primeira, em uma abordagem industrial, diz que responsabilidade social corporativa pode ser “o

cumprimento das obrigações legais e o comprometimento com o desenvolvimento econômico”. Uma segunda abordagem apresenta a responsabilidade social como o envolvimento da empresa em atividades comunitárias, podendo ser entendido como cidadania empresarial. Conforme essa abordagem, Melo Neto; Fróes (2001, p.26) dizem que a RSE¹ “tem a ver com consciência social e o dever cívico [...], reflete a ação da empresa em prol da cidadania [...], busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva [...] e é extensiva a todos”.

E a última abordagem apresenta a responsabilidade social como sendo os compromissos da empresa com a sua cadeia produtiva ou com os seus *stakeholders*: acionistas, investidores, funcionários, fornecedores, clientes, concorrentes, governo, sociedade e meio ambiente. Esta é a mais atual e mais aceita, representando o compromisso de uma postura socialmente responsável em todos os aspectos e atividades nos negócios.

Nessa perspectiva, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social² (2000, p.13 apud TENÓRIO et al. 2004, p.32) traz o seguinte entendimento:

A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação empresarial deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalecem a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

A abordagem acima tratada mostra uma visão holística na forma de gerenciar empresas. As que adotam a responsabilidade social em suas práticas devem se preocupar com inúmeras questões antes nunca percebidas.

Percebe-se, assim, que gestão de responsabilidade social é um processo dinâmico, inovador, que busca de forma sustentável atender às necessidades de seus *stakeholders* e necessita, para ser eficiente, de um acompanhamento e controle constante; e determinação da visão, foco e estratégia em suas práticas. (MELO NETO; FRÓES, 2001; ASHLEY et al. 2002).

¹ RSE: Responsabilidade Social Empresarial.

² O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social “é uma organização não-governamental criada no intuito de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a administrar seus negócios com base na responsabilidade social, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade que preze pela sustentabilidade e justiça”. (INSTITUTO ETHOS, 2008)

Como tantos outros modelos existentes para auxiliar e direcionar a gestão das empresas, a gestão socialmente responsável é mais um deles.

Conforme Pereira (1995, p. 36):

Modelo de gestão é um conjunto de práticas gerenciais da empresa claramente orientada por uma visão do “foco do negócio da organização”, o qual determina sua missão, seus valores, sua filosofia. A partir dessa visão orientada para o mercado, para o ambiente em que ela atua, ela vai delinear o conjunto de políticas e diretrizes e sua estrutura organizacional, visando a definir como irá sobreviver em um ambiente competitivo de negócios.

Percebe-se que os modelos de gestão mais conhecidos trazem ferramentas, formas de mitigar e gerir os problemas e as complexidades dentro das organizações (HAVE et al, 2005), porém modelo de gestão socialmente responsável pode ser entendido mais como um conjunto de valores, princípios e a idéia do dever cívico baseados na ética, a serem aderidos na gestão das empresas do que ferramentas gerenciais. (MELO NETO; FRÓES, 2001).

2.2 Estágios da Gestão de Responsabilidade Social

A gestão de responsabilidade social corporativa ou empresarial, por ser um processo dinâmico pode apresentar diferentes etapas. Essas etapas são apresentadas por Barroso (2001 apud MELO NETO; FRÓES, 2001) as quais se encontram abaixo:

O primeiro estágio de gestão social empresarial está direcionado para as obrigações legais da empresa, saúde e segurança no trabalho e qualidade do local de trabalho. As empresas podem fornecer outros benefícios que extrapolem as obrigações legais, como auxílio educação, saúde, previdência privada, auxílio creche, entre outros. Em alguns casos, quando mais evoluídas, são benefícios extensivos aos familiares dos funcionários.

O segundo estágio tem como foco as conseqüências negativas das ações do homem causadas ao meio ambiente, à sociedade, população ao redor de centros industriais, demissões, e aos consumidores, confiabilidade e qualidade dos produtos. Nesta etapa, o processo de gestão da responsabilidade social está mais avançado, pois a empresa além de atuar dentro de seu próprio ambiente físico (primeiro estágio), passa a exercer ações sociais e a adotar uma postura diferenciada na comunidade onde ela está inserida.

O terceiro estágio diz respeito às questões da qualidade de vida da sociedade. As empresas que atuam neste nível praticam a cidadania, ajudam no desenvolvimento da sociedade, criam programas sociais e filantrópicos que atingem populações ou grupos sociais que não estão, necessariamente, próximos ao local das atividades da empresa. Os projetos sociais neste estágio podem promover o crescimento da economia e o desenvolvimento social das comunidades atingidas por esses programas. Geralmente, são criados centros de capacitação profissional, escolas, oportunidades de emprego, atendimento médico e outros. O governo pode atuar juntamente com essas empresas, a fim de incentivar o voluntariado, promover campanhas de marketing para conscientização da cidadania e de valores éticos.

2.3 Estratégias orientadas para a prática da Gestão de Responsabilidade Social

Considera-se que existem orientações em que a empresa pode se posicionar com relação à responsabilidade social. Estão direcionadas para acionistas, estado ou governo, empregados, comunidade, fornecedores e compradores, publicação de relatórios e promoção de marca e, finalmente, ambiente natural. (ASHLEY et al. 2001; HART, 1995 apud BORGES; MIRANDA; VALADÃO JÚNIOR, 2007).

Portanto, essas orientações estão voltadas para a relação empresa *versus stakeholders* e tem relação com a teoria de *stakeholders*, a qual diz que as empresas podem trabalhar não somente para atender os interesses dos acionistas, mas também de outros grupos de interesse, fazendo com que a RSE esteja vinculada à estratégia das empresas. (MC WILLIAMS, SIEGEL e WRIHGT, 2006 apud BORGES; MIRANDA; VALADÃO JÚNIOR, 2007).

A orientação para os acionistas tem como foco a maximização dos lucros. Como visto anteriormente, esse posicionamento é o mesmo da visão econômica clássica, defendido por Milton Friedman. O foco está em auferir lucro de modo a não lesar o interesse dos acionistas da empresa. (ASHLEY et al. 2001). Esta orientação corresponde à base do modelo piramidal de RSE de Carrol (1979, 1991). É a chamada categoria econômica, onde aumentar a lucratividade, diminuir custos e ter uma política econômico-financeira eficiente é o seu objetivo. Esta seria a prioridade da empresa, por todas as outras responsabilidades dependerem dela. (CARROL 1979, 1991 apud BORGES; MIRANDA, VALADÃO JÚNIOR, 2007).

Já a orientação para o governo diz respeito ao cumprimento das obrigações legais, ou seja, a empresa segue as regras definidas em lei e deve estar atenta às mudanças que venham a ocorrer no contexto jurídico/legal. Esta coexiste com a responsabilidade econômica, como cumprimento do sistema de livre mercado. (CARROL 1979, 1991 apud BORGES; MIRANDA; VALADÃO JÚNIOR, 2007).

A orientação para a comunidade caracteriza-se por ser assistencialista. A empresa toma a iniciativa de promover o desenvolvimento ou melhorar as condições de vida de um determinado grupo de pessoas e pode atuar juntamente com outras entidades e o próprio governo. Geralmente é atendida a comunidade pertencente ao entorno da empresa. (ASHLEY et al. 2001; MELO NETO; FRÓES, 2001).

Na orientação para os empregados, busca-se através de políticas de recursos humanos trazer e reter funcionários qualificados, promover programas de valorização, qualidade de vida e capacitação para o corpo funcional da empresa. Geralmente as empresas aderem programas e padrões com peso internacional, como o Global Compact³ e SA 8000⁴. (ASHLEY et al. 2001; MELO NETO; FRÓES, 2001).

A orientação para compradores e fornecedores envolve a prática da responsabilidade social além dos limites físicos da empresa para exigir um relacionamento e práticas negociais que tenham como base a ética. (ASHLEY et al. 2001; MELO NETO; FRÓES, 2001).

A publicação de relatórios e promoção da marca está relacionada à publicação do balanço social. (ASHLEY et al. 2001). O mais difundido no Brasil é o modelo Ibase/Betinho (TREVISAN, 2002), porém existem outros mais completos com reconhecimento internacional, como o GRI⁵ (WILLIS, 2003).

³ O Pacto Global é uma iniciativa da ONU, Organização das Nações Unidas, a fim de mobilizar as empresas pelo mundo para a adoção, em suas práticas negociais, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. (PACTO GLOBAL, 2008).

⁴ A SA 8000 é uma norma internacional que define os requisitos referentes às práticas sociais do emprego por fabricantes e seus fornecedores. Tem reconhecimento mundial como a norma mais aplicável ao ambiente de trabalho e abrange as questões de trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito a acordos coletivos, discriminação, práticas disciplinares, horas de trabalho, compensação e sistemas de gestão. (SGS, 2008).

⁵ Global Report Initiative, GRI, é uma organização internacional não-governamental, com sede em Amsterdã, Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade abordando aspectos sociais, ambientais e econômicos das empresas. (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Por fim, na orientação para o ambiente natural, a responsabilidade social volta-se para a questão da sustentabilidade de todos os processos envolvidos em suas atividades. Integra o gerenciamento de recursos, tecnologia, preservação do meio ambiente, produtos e pessoas. A atuação nessa visão de RSE pode beneficiar a criação de novos recursos e capacidades, obtidos de investimentos feitos em pesquisa. A norma padrão geralmente utilizada internacionalmente para essa abordagem é o ISO 14000⁶. (MELO NETO; FRÓES, 2001; AHSLEY et al. 2001; BRANCO; RODRIGUES, 2006; HART, 1995 apud BORGES; MIRANDA. VALADÃO JÚNIOR, 2007).

2.4 Vantagens

Diante das ações traçadas pelas empresas de acordo com as estratégias determinantes, é possível identificar vantagens e desvantagens com a prática da responsabilidade social.

Os benefícios que podem vir da prática da responsabilidade social podem ser vistos em imagem e vendas, retorno publicitário, acionistas e investidores, tributação, desempenho ou produtividade, clima organizacional e retorno social. (GUEDES, 2000 apud LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003; MELO NETO; FRÓES, 1999; ORCHIS et al. 2002 apud LEVEK et al. 2002).

As empresas que divulgam nos meios de comunicação as ações de responsabilidade social reforçam a sua marca e melhoram a sua imagem, promovendo a associação de suas marcas com aspectos positivos, podendo gerar um aumento das vendas. Sendo assim, empresas que se expõem na mídia relacionando-se a essas ações de RSE podem contribuir para a fidelização de seus clientes, competitividade e lucro. (GUEDES, 2000 apud LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003; MELO NETO; FRÓES, 1999).

O retorno publicitário vem através da obtenção de mídia espontânea, ou seja, as empresas são expostas na mídia de forma não-paga. Suas ações socialmente responsáveis recebem atenção dos meios de comunicação e ao serem divulgadas, elas recebem maior credibilidade pelos consumidores na hora de decisão da

⁶ ISO 14000 é uma norma relacionada à Gestão Ambiental que envolve os aspectos de contaminação de solo, água, ar, flora e fauna, além de processos escolhidos como significativos no contexto ambiental. (EMBRAPA MEIO AMBIENTE, 2008).

compra. (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003; MELO NETO; FRÓES, 1999; ORCHIS et al. 2002 apud LEVEK et al. 2002).

Estatísticas mostram que as empresas socialmente responsáveis obtêm maior lucro. O site da Dow Jones⁷ trouxeram estatísticas mostrando a rentabilidade das empresas socialmente responsáveis chegando a ser o dobro da média das empresas da Bolsa de Nova York. O que se busca é mostrar aos investidores e acionistas que o retorno dos investimentos feitos não só ocorre no presente, mas que em longo prazo ele permanecerá a partir da construção de sua solidez com base nos valores éticos. (ODED GRAJEW, 2000 apud LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003).

A melhora do desempenho e da produtividade da empresa pode ser visto mediante o aumento da motivação dos funcionários. Há a consciência de que os resultados do trabalho irão beneficiar o todo e por isso, eles buscam a melhora no desempenho e nas relações interpessoais. (ORCHIS et al. 2002 apud LEVEK et al. 2002; LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003).

A criação de políticas de recursos humanos voltados para o público interno das empresas, onde se busca a melhora nas condições de trabalho, qualidade de vida e capacitação, por exemplo, podem gerar maior satisfação do funcionário, beneficiando o clima organizacional. (MELO NETO; FRÓES, 2001; ORCHIS et al. 2002 apud LEVEK et al. 2002).

A prática de ações de responsabilidade social na comunidade leva a interação das empresas com as pessoas assistidas pelos programas sociais desenvolvidos. Em longo prazo, a própria sociedade pode se tornar parceira da empresa, podendo ser visto como um *retorno social*. (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003).

2.5 O papel do gerente na Gestão de Responsabilidade Social Empresarial

A partir deste ponto, serão abordados os papéis gerenciais dentro de uma organização, com base nas pesquisas de Henry Mintzberg, com objetivo de contextualizar o enfoque dado neste estudo de caso na figura do gerente de RSE nas práticas de gestão.

⁷ Editora Financeira Internacional dos Estados Unidos

Gerentes “são indivíduos que supervisionam as atividades de outras pessoas, isto é, têm pessoas reportando-se a elas”. Eles coordenam e lideram pessoas, são como um canal de comunicação e são responsáveis pelo desempenho de vários processos dentro da organização. (ROBBINS, 2001).

Mintzberg realizou um estudo sobre os gerentes com um pequeno grupo de alto executivos, onde, por meio da técnica de observação direta e o registro das ações diárias dos participantes, atentou-se para as atividades que os gerentes faziam. A partir da pesquisa, utilizando autoridade formal e *status* como base para o estudo, ele propôs que os gerentes não apenas planejam, organizam, dirigem e controlam, como dito por Fayol. Mintzberg apresentou dez papéis dos gerentes, ou seja, categorias diferenciadas do comportamento dos gerentes, e os agrupou em três grupos: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. (MAXIMIANO, 2005; HAVE et al. 2005; ROBBINS, 2001).

Os papéis interpessoais dizem respeito às relações interpessoais internas e externas à organização. São: figura de proa ou símbolo, líder e ligação. O gerente é como um símbolo, pois ele representa o setor/organização e está presente em várias tarefas. Ele é líder, pois é responsável por várias atividades na empresa e estas se relacionam com diversas pessoas de diferentes setores. Ele exerce o papel de ligação, porque possui uma extensa rede de contatos que fornecem favores e informações importantes para a execução de seu trabalho. (MAXIMIANO, 2005; ROBBINS, 2001).

Os papéis de informação abrangem o recebimento e transmissão de informações para dentro ou fora da organização. São eles: monitor, disseminador e porta-voz. No papel de monitor, o gerente funciona como um receptor de informações importantes para o entendimento do ambiente interno e externo da organização. No papel de disseminador, o gerente transmite para superiores e subordinados as informações recebidas. No papel de porta-voz, ele transmite externamente, ou seja, de dentro para fora, para o público externo, informações sobre políticas, resultados e ações da empresa. (MAXIMIANO, 2004, 2005; ROBBINS, 2001).

Os papéis de decisão estão relacionados à capacidade de resolução de problemas e crises, na tomada de decisão nas negociações e alocação de recursos

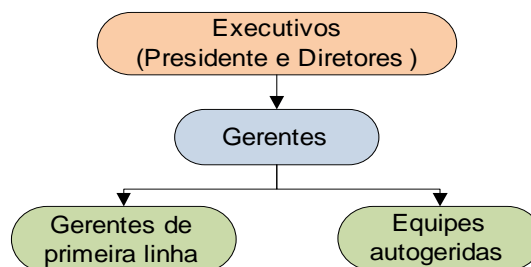
nas organizações. Os últimos quatro papéis são: empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador. No papel de empreendedor, o gerente inicia projetos de mudança e busca oportunidades de novos negócios. No papel de controlador de distúrbios, ele é responsável em gerenciar crises e aplicar ações corretivas em situações de conflito. Como administrador de recursos, o gerente administra o próprio tempo, toma decisões ou dá apoio a elas, e programa as tarefas de outras pessoas. No papel de negociador, o gerente representa a organização em negociações importantes. (MAXIMIANO, 2005; ROBBINS, 2001).

Os papéis apresentados vão depender do nível hierárquico onde o gerente está. A relação da autoridade de acordo com a estrutura formal da empresa vai determinar uma importância maior de um papel gerencial sobre outro. (MAXIMIANO, 2005).

Embora seja dada importância de se conhecer o trabalho gerencial para um melhor desempenho das organizações, existem outros fatores que podem influenciar nas atividades dos gerentes, como por exemplo, as restrições ou empecilhos que eles encontram na execução de suas atividades. Rosemary Stewart desenvolveu um estudo sobre o papel dos gerentes e tratou, entre outros assuntos, das restrições enfrentadas pelos gerentes. São fatores intrínsecos ou extrínsecos à organização que prejudicam o andamento do trabalho do gerente. Elas podem vir da falta de recursos, dos aspectos físicos da empresa, da legislação vigente, da estrutura formal, da burocracia, do ritmo de trabalho de outros setores da organização, e de vários outros aspectos. (MAXIMIANO, 2005).

Com foco nas restrições que envolvem a estrutura formal e a autoridade, a literatura apresenta os níveis hierárquicos ou cadeias de comando dos gerentes presentes nas organizações:

Figura 1 - Níveis Hierárquicos



Fonte: Maximiano, 2005

No topo da hierarquia encontram-se o presidente, diretores e superintendentes das organizações. Eles são responsáveis pela tomada de decisão a nível estratégico, como definição de objetivos, alocação de recursos e análise do desempenho da organização. (MAXIMIANO, 2005; ROBBINS, 2001).

O segundo nível é composto pelos gerentes intermediários. Eles são responsáveis pela coordenação de unidades de trabalho ou setores dentro das empresas. Eles recebem as diretrizes do nível acima deles e as transformam em objetivos específicos. (MAXIMIANO, 2005; ROBBINS, 2001).

Abaixo dos gerentes estão os supervisores e as equipes autogeridas. Os supervisores são os gerentes de nível operacional e lidam diretamente com a produção ou fornecimento de serviços. Os grupos autogeridos são equipes de nível operacional com liberdade, na maioria das vezes, na tomada de decisão. Eles não possuem a figura de um chefe formalmente, mas estão subordinados a um gerente. (MAXIMIANO, 2005; ROBBINS, 2001).

O estudo dos gerentes fornece um melhor entendimento de como eles gastam tempo no trabalho, a natureza das tarefas a serem desempenhadas e os problemas a serem enfrentados. (HAVE et al. 2005).

Após apresentada as informações relevantes sobre responsabilidade social empresarial e sobre o estudo dos gerentes, importantes para o embasamento deste trabalho, será exposta a metodologia adotada e o estudo de caso, com as informações colhidas na empresa participante.

3 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma empresa pública, constituída nos termos da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, dotada de personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério da Defesa.

A participante foi a gerente do setor de Desenvolvimento Social, setor responsável pelas ações de responsabilidade social na empresa. Foi aplicada uma entrevista com um roteiro de questões composto por cinco perguntas. Além da entrevista, a gerente respondeu um questionário com oito questões abertas. A visita à empresa teve duração aproximada de 50 minutos. O questionário aplicado e a narração da entrevista encontram-se no apêndice do trabalho.

A empresa X está em fase de desenvolvimento de um modelo de gestão de responsabilidade social corporativa e pratica algumas ações sociais. Ela está, muito lentamente, em fase de implantação e disseminação do conceito de RSE e desse novo modelo de gestão.

A iniciativa de se pensar nos aspectos sociais partiu de dois funcionários da área de Planejamento e Gestão, com o objetivo de tentar diminuir a desigualdade social no entorno dos locais de trabalho da empresa distribuídos em várias localidades do país, onde a mesma está situada, pois se percebeu que as áreas localizadas próximas a ela eram compostas por comunidades carentes. Foram iniciativas pontuais, as quais passaram por um processo lento de implementação.

Já se passaram aproximadamente oito anos desde a iniciativa de incluir nas atividades da empresa ações de responsabilidade social, e hoje o pensamento sobre Responsabilidade Social evoluiu.

A RSE não é vista mais, apenas, como a prática de ações filantrópicas. A gerente do setor de Desenvolvimento Social diz que:

O conceito de RSE, como é tratado na empresa X, é uma forma de gestão que se define pela relação ética, transparente e solidária da Empresa para com todos os *stakeholders* e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2008).

A entrevistada diz que a Responsabilidade Social Empresarial é uma forma de gestão muito mais abrangente, que vai além do simples cumprimento das legislações vigentes e engloba também uma co-responsabilidade pelos impactos e pelas soluções. Faz-se necessário uma constante interação com os *stakeholders* e as demandas desses públicos precisam ser levadas em consideração e serem incluídas no Planejamento Estratégico da Empresa. É um tipo de gestão que deverá vigorar em um ambiente voltado para a sustentabilidade da empresa, em busca de uma sociedade mais justa e um meio ambiente mais equilibrado.

Há o interesse para a prática desse modelo de gestão por parte da Gerência de Desenvolvimento Social, porém as tentativas já feitas ainda não obtiveram sucesso pleno.

A justificativa para a ocorrência dessa situação, segundo a gerente, é que devido à constante mudança de diretoria e presidência, eles acabam não conhecendo os funcionários da empresa nem o trabalho que está sendo desenvolvido e quando algum programa começa a evoluir um novo comando entra em vigor.

Outro empecilho para a implantação de um modelo de gestão socialmente responsável é o fato de a iniciativa para a prática desse novo modelo de gestão não ter partido da presidência da empresa, faltando assim consonância nas práticas negociais.

Porém, a gerente do setor diz que as ações sociais praticadas pela estatal hoje necessitam passar por todo um processo burocrático, onde a diretoria deve estar ciente para que os projetos possam ser aprovados.

A empresa X possui várias ações de responsabilidade social, mas ainda não conseguiu consolidar todas, e esse é um dos objetivos do setor de Desenvolvimento Social.

As ações de maior impacto são as desenvolvidas na área de meio ambiente, são elas: Programa de recursos hídricos, Programa de Energias Alternativas, Resíduos Sólidos, Conservação do Solo, Prevenção de Riscos e Emergências Ambientais, Controle da Avifauna, Conservação de Energia, Energias Alternativas, Controle da Poluição Atmosférica, Treinamento e Educação Ambiental, entre outros.

Pela área de Desenvolvimento Social, há um programa que atende a comunidade carente do entorno dos locais onde a empresa está situada. Além desses, a empresa X é signatária do Pacto Global das Nações Unidas, participa das comissões de Combate à Corrupção, Proteção do Meio Ambiente, Direitos Humanos e Trabalho, associada ao Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social, preenchendo os seus indicadores e publica o Balanço Social no modelo do Ibase/Betinho.

Apesar dessas inúmeras ações de responsabilidade social, a gerente entrevistada afirma que a empresa não tem uma visão formada sobre RSE. Segundo ela, gestão socialmente responsável é muito mais holística do que se pratica atualmente na empresa.

Foi visto também que gestores de outras áreas da empresa, ou até mesmo parceiros externos à estatal são solicitados para prestar informações que contribuam para a prática e o desenvolvimento das ações de responsabilidade social. Um exemplo disso é quando são preenchidos os Indicadores Ethos⁸. Cada setor relacionado a um tipo de indicador responde questionários de acordo com as suas estatísticas e relatórios para identificar em que nível de responsabilidade a empresa se encontra.

A empresa X, como uma grande estatal, com mais de 10 mil funcionários efetivos e presente em todos os estados brasileiros, tem um papel na integração nacional. Interage com diversos públicos, principalmente os formadores de opinião. Diante disso, a gerente acredita que a instituição poderia ser uma grande indutora de transformação na sociedade; só não é ainda devido à falta de consciência, conhecimento e disposição da cúpula da empresa em implementar esse modelo de gestão.

Embora se perceba uma evolução, a cada ano, nas práticas da responsabilidade social, o objetivo do setor de RSE da empresa, que é implantar um modelo de gestão socialmente responsável, não tem conformidade ainda com os objetivos da empresa. Sem harmonia entre os níveis da organização, dificilmente essa evolução ocorrerá mais rapidamente.

⁸ Indicadores utilizados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social para verificar o grau de responsabilidade social da empresa.

4 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, tendo em vista que se buscou analisar um fenômeno específico pouco explorado, no intuito de aprofundar a compreensão e as características do caso em questão. A pesquisa caracteriza-se também por ter uma abordagem qualitativa do problema de pesquisa, uma vez que se buscou considerar a percepção do gestor e apreciar os significados atribuídos sobre os assuntos tratados e ainda fez-se uso de técnicas de pesquisa flexíveis e pouco estruturadas. (GIL, 2002; ROESCH, 1999).

4.1 Unidade de análise

A unidade de análise da pesquisa foi a Empresa X com a gerente a cargo do setor de responsabilidade social empresarial. É uma empresa pública nacional com sede em Brasília-DF, com mais de 30 anos de existência e com um corpo funcional em torno de 28.000 pessoas, entre terceirizados e definitivos, distribuídos em todos os estados brasileiros.

4.2 Técnicas de pesquisa

Decidiu-se utilizar o estudo de caso por ser uma forma de examinar um fenômeno atual dentro de seu contexto. (YIN, 1981 apud ROESCH, 1999).

As técnicas de pesquisa adotadas foram pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semi-estruturada em profundidade e aplicação de questionário.

4.3 Instrumentos de Coleta de Dados

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, em artigos de periódicos da *RAE eletrônica*, *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, *REA - Revista Eletrônica de Administração*, *FAE* e *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, pesquisas na Internet sobre GRI, Global Compact, ISO's, SA's e site da instituição participante da pesquisa.

A pesquisa documental foi feita com a coleta de documentos da própria estatal, obtidos no site da instituição. Coletou-se o Balanço Social Anual 2007, a lista

das ações de responsabilidade social praticadas pela empresa e o seu Código de Ética.

Para a entrevista em profundidade utilizou-se de um roteiro de cinco perguntas abertas.

O questionário, composto por oito perguntas abertas, continha questões sobre as ações da empresa em RSE e suas implicações, e o entendimento da gerente sobre RSE.

4.4 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Procedimentos empíricos:

A entrevista foi realizada no edifício anexo da instituição, no período da manhã, com duração aproximada de 50 minutos, com a gerente do setor de Desenvolvimento Social. As respostas obtidas na entrevista foram registradas em um gravador, e posteriormente elas foram transcritas em um texto no formato narrativo. O questionário foi enviado por e-mail para ser respondido e foi entregue na data da entrevista, dia 25/08/2008.

Procedimentos analíticos:

Foi feita a análise das temáticas recorrentes por meio da técnica de análise de conteúdo com o objetivo de identificar as respostas para o problema de pesquisa. (MINAYO, 2004).

Foram categorizados três elementos principais, percebidos no material coletado, para fazer uma sumarização, onde se dá destaque aos conteúdos essenciais, para criar um quadro representativo do caso. (MAYRING, 2000)

A unidade de registro adotada foi o texto transcrito da entrevista e as respostas obtidas com o questionário. Considerou-se a unidade de contexto, ou seja, a situação em torno da mensagem obtida, o histórico da empresa e o relato da participante.

Utilizou-se esse procedimento, pois permite maior autonomia e liberdade para análise dos dados, característico de uma pesquisa qualitativa.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Mediante as respostas obtidas na entrevista e na aplicação do questionário foram identificados três elementos principais relacionados às dificuldades para implantação de um modelo de gestão socialmente responsável.

Os elementos principais percebidos foram categorizados em três diferentes aspectos:

1. Visão não consolidada sobre RSE.
2. Mudança freqüente da cúpula.
3. Falta de harmonia entre diretoria e gerência.

As categorias foram estabelecidas de acordo com a trajetória da narrativa percebida na entrevista e mediante a freqüência dos elementos tidos como “problemáticos” para a implantação do modelo de gestão socialmente responsável em seu relato.

Abaixo se encontra o quadro representativo da incidência das categorias construído com base na análise de conteúdo feita:

| CATEGORIA | INCIDÊNCIA DA CATEGORIA |
|---|---|
| Visão não consolidada sobre RSE. | “A empresa X não tem ainda uma visão formada sobre RSE.” “Hoje, percebe-se claramente que eles (diretoria e presidência) não conhecem essa gestão socialmente responsável, e ela é uma gestão muito mais holística do que se faz aqui.” |
| Mudança freqüente da cúpula. | “A empresa X tem mudado de gestão muito rapidamente.” “A cada vez que muda a diretoria e presidência, eles acabam não conhecendo a empresa, nem o que estávamos fazendo”. |
| Falta de harmonia entre diretoria e gerência. | “O foco fica sendo a crise, e as questões paralelas a isso são deixadas em segundo plano.” “A decisão de implantar uma nova forma de gestão teria que vir do presidente da empresa. Se ele não tem o conhecimento sobre esse tipo de gestão, fica difícil, sem o seu apoio, implementá-la.” |

QUADRO 1: REPRESENTAÇÃO CATEGORIAS

5.1 Visão não consolidada sobre RSE

No relato obtido através da entrevista, a gerente do setor de Desenvolvimento Social considerou, de acordo com seu ponto de vista, que a empresa não tem uma visão formada sobre responsabilidade social empresarial.

Como visto na revisão teórica, responsabilidade social empresarial envolve o compromisso da empresa em agir eticamente e de forma transparente, buscando o bem-estar de seus *stakeholders*. Se a empresa é formada por pessoas e se ela decide praticar essa nova forma de gestão, é importante toda a empresa ter uma visão sobre RSE consolidada para que em todas as atividades, haja consonância das ações das pessoas com as diretrizes de uma gestão socialmente responsável.

O fato de a iniciativa de implantar ações sociais na empresa X não ter partido da cúpula revela uma maior dificuldade para a implantação da gestão socialmente responsável.

A evolução do entendimento sobre responsabilidade social por funcionários de alguns setores, os quais foram os precursores da idéia de trabalhar com a RSE, e a iniciativa de trabalhar com gestão, não apenas filantropia não foi vista de maneira satisfatória pela diretoria da empresa.

Há um distanciamento da visão tida pela cúpula e da visão tida pela gerência; sendo assim, a disseminação da visão de RSE para toda empresa fica comprometida, visto que o direcionamento de todas as ações é tomado pelo nível estratégico do organograma da empresa.

Entretanto, a gerente entrevistada afirmou que está no Planejamento Estratégico de 2008 - 2012 o objetivo de disseminar o conceito de responsabilidade social empresarial, porque há uma distorção no entendimento de RSE com ação social, quando um é gestão e o outro é filantropia.

Esse fato revela que o objetivo presente no planejamento estratégico para disseminar o conceito de RSE passou pela concordância do topo hierárquico da estatal, mostrando indícios da aceitação da importância de trabalhar com gestão de responsabilidade social nas práticas da empresa.

Apesar de a empresa praticar ações de RSE e de não ter alcançado ainda o nível de gestão, que é mais complexo em todos os aspectos, já é visto em seu código de ética, mais especificamente na missão, visão e políticas declarações envolvendo o comprometimento e a valorização do agir ético, transparente e sustentável em suas atividades e com seus *stakeholders*. Porém, percebe-se que há um *gap* nos documentos norteadores da empresa com a real prática deles, pois para que tenha efetivamente valia no que diz respeito ao alcance de objetivos, é necessária uma visão clara e concisa, por toda a organização, sobre responsabilidade social empresarial.

5.2 Mudança freqüente da cúpula da organização

A empresa X tem em suas raízes a prática de um modelo tradicional de administração, e há alguns anos o indivíduo a ocupar a presidência passou a ser indicado pelo presidente do país.

Com as mudanças de governo e as várias crises enfrentadas recentemente no setor de atuação da empresa, fez com que novas substituições e indicações da cúpula fossem feitas.

Conforme os dados obtidos na pesquisa, a cada mudança da diretoria e presidência são alterados os planos de gerenciamento que antes estavam sendo trabalhados, e muitas vezes o relacionamento da diretoria com a empresa fica prejudicado, pois o amadurecimento dessa relação necessitaria de maior interação e não é possível pô-los a par de tudo o que estava sendo feito.

Em uma empresa pública, há a substituição de seus líderes após o fim do mandato previsto, e a empresa passa por uma preparação para o recebimento da nova gestão, porém com substituições repentinas não é possível que a empresa se organize para a nova posse.

Verificou-se, portanto, que mudanças constantes do nível estratégico comprometem a evolução das práticas de RSE e das demais áreas da empresa. Um fator que potencialmente exemplifica os resultados não satisfatórios da constante mudança da cúpula é que a empresa não tem mais como benefício aos funcionários a participação nos lucros, pelo simples fato de a empresa não ter tido lucro, embora ela tenha sido ao longo de sua história, uma empresa muito rentável. Existem outros

fatores atrelados aos resultados da empresa, como crises no mercado e decisões políticas.

5.3 Falta de harmonia entre diretoria e gerência

O setor de Desenvolvimento Social, responsável pelas práticas de RSE, foi criado para gerenciar e implementar as ações de RSE e para disseminar esse conceito. Porém, com os recentes problemas enfrentados pela empresa, o foco dos esforços voltou-se para a resolução da crise e as questões envolvendo a RSE ficaram em segundo plano.

Com o passar da tensão, pouco se evoluiu nas práticas da responsabilidade social, por ainda haver divergências de prioridade entre gerência e diretoria. De acordo com dados retirados do Balanço Social Anual 2007, os investimentos para o público interno pouco aumentaram e para o público externo diminuíram; e o cumprimento das metas no setor de Desenvolvimento Social ficou prejudicado como, por exemplo, a disseminação do conceito de RSE pela organização, melhora nos indicadores sociais, adoção de relatórios gerenciais sociais mais completos, como o GRI e, finalmente, e mais importante, a implantação completa de um modelo de gestão socialmente responsável.

Percebeu-se que a cúpula entende a importância e as vantagens de se trabalhar com uma gestão socialmente responsável e de ter em seus documentos declarações que mostrem a adoção de ações e de princípios éticos e socialmente responsáveis. Porém, na prática os investimentos na área e o desenvolvimento desse tipo de gestão são pequenos para o porte da empresa, para a forma como o assunto é abordado no site da instituição e em documentos internos e para o potencial de ação da empresa.

A falta de entendimento entre o nível estratégico e tático da empresa X poderia ser solucionada se estivesse bem definido entre eles a visão, o foco e a estratégia da prática da responsabilidade social na empresa.

Neste estudo de caso, percebeu-se que a percepção e o entendimento da gerente de RSE sobre o assunto é em grande parte divergente do restante da empresa. Geralmente o que se vê nas organizações é que diretrizes, metas, valores, cultura, etc são gerados e transmitidos primeiramente pela cúpula, ao passo

que na empresa X, a questão “RSE” segue o sentido contrário, ou seja, de baixo para cima, representando maior resistência e empecilhos para o andamento dos trabalhos previstos.

6 CONCLUSÃO

A gestão de responsabilidade social envolve o entendimento do papel do indivíduo e da empresa no meio em que atua, a prática de ações éticas e transparentes conforme as necessidades e anseios dos vários grupos de interesse envolvidos ou não com as atividades das organizações de forma estratégica.

Sabe-se dos ganhos decorrentes da prática da responsabilidade social e que, o papel das empresas como agentes de influência na sociedade e no meio ambiente é mais complexo do que antes percebido. Mas, para se trabalhar com gestão de responsabilidade social faz-se necessário uma visão clara da empresa sobre RSE e o apoio e colaboração de todas as pessoas envolvidas.

O gestor responsável pelo gerenciamento dos processos envolvendo RSE deve estar apto para lidar com demandas diferenciadas dos *stakeholders* e aliar os objetivos empresariais com os objetivos deles.

Mediante esse enfoque, viu-se, que há diferenças de posicionamento da gerência e da cúpula da empresa sobre RSE. As prioridades não são convergentes entre esses níveis organizacionais e o entendimento da diretoria sobre o assunto não é satisfatório, afetando assim na prática das ações de responsabilidade social.

Percebeu-se que o cumprimento das metas do setor de Desenvolvimento Social, responsável pela área de RSE, não ocorre eficientemente, devido à existência de fatores “problemáticos” decorrentes, principalmente, dos interesses não “afinados” entre níveis tático e estratégico.

Identificou-se também que ocorre, muito lentamente, uma evolução das ações de responsabilidade social na empresa, alternando na diminuição e no aumento dos investimentos internos e externos.

Feita a verificação dos objetivos específicos traçados, foi possível identificar as dificuldades encontradas na implantação de um modelo de gestão socialmente responsável, de acordo com a percepção do gestor responsável pela área.

Conclui-se que as dificuldades encontradas na empresa X para a implantação de um modelo de gestão socialmente responsável são:

- a) A existência de uma visão não solidificada sobre responsabilidade social empresarial em todos os níveis da organização;

- b) Mudança freqüente de diretores e presidente; e
- c) Falta de harmonia entre a gerência de RSE e a cúpula da empresa;

A principal limitação para execução do trabalho foi o fato de não se obter a autorização por parte da empresa participante para divulgação de seu nome.

Sugere-se para realização de novos estudos a pesquisa sobre a relação das práticas de responsabilidade social empresarial como influenciador nos resultados das empresas.

REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. *A ética e a responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2001

ASHLEY, Patricia Almeida et al. *Ética e responsabilidade social*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BORGES, Jacqueline Florindo; MIRANDA, Rodrigo; VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado. *O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma nova filantropia*. RAE, Uberlândia, v.47, n.4, p.101-115, out. / dez. 2007.

EMBRAPA MEIO AMBIENTE. *Iso 14000: gestão ambiental*. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/iso_14000.html>. Acesso em: 24 set 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAVE, Steven et al. *Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados*. São Paulo: Pearson, 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Sobre o instituto ethos*. São Paulo, 2008. Disponível em: <www.ethos.com.br>. Acesso em: 18 set 2008.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha et al. A responsabilidade social e sua interface com o marketing social. *Revista da FAE*, Curitiba, v.5, n.2, p.15-25, maio/ago. 2002.

LOURENÇO, Alex; SCHRÖDER, Deborah. *Vale investir em responsabilidade social empresarial? : stakeholders, ganhos e perdas*. In: Prêmio EthosValor. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2003. p.79-119.

MAYRING, Philipp. *Qualitative content analysis*. Forum qualitative sozialforschung, Austria, v.1, n.2, art. 20, jun/2000.

MARCONDES, Danilo. *Textos Básicos de Ética: de Platão à Foucault*. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução industrial à revolução digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo; FRÓES, César. *Responsabilidade social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo; FRÓES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro: da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. *Pesquisa social, teoria, método e criatividade*. 23. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004

MINTZBERG, Henry. *MBA não, obrigado! : uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

PEREIRA, Heitor José. *Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras*. *RAE Light*, São Paulo, v.2, n.4, p. 35-40, 1995.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROESCH, Silvia Maria. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TENÓRIO, Fernando Guilherme et al. *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SGS IN BRAZIL. *Systems and services certification*. Curitiba, 2008. Disponível em: <http://www.br.sgs.com/pt_br/sa_8000>. Acesso em: 22 set 2008.

TREVISAN, Fernando Augusto. Balanço Social como instrumento de marketing. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v.1, n.2, jul/dez. 2002.

WILLIS, C.A. The role of the global reporting initiative's sustainability reporting guidelines in the social screening of investments. Springer Netherlands. *Journal of Business Ethics*, Canadá, v.43, n.3, mar. 2003.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

1. Qual foi a motivação da empresa em implementar um programa de responsabilidade social?

- A empresa teve várias fases de gestão.
- Em 2000 ela teve seu primeiro presidente civil. Em 2003, o Lula indicou um novo presidente.
- Nessa época estavam tentando implementar a SA 8000, que é voltado para o público interno.
- A empresa tem mudado de gestão muito rapidamente. Quem teve a iniciativa de implementar pequenas ações de responsabilidade social foram 2 funcionários da área de Planejamento e Gestão. Como por exemplo, o balanço social do Ibase e pacto global.
- Foram apenas ações pontuais de funcionários da própria empresa; o interesse em conhecer novos assuntos, esse novo tipo de gestão – uma gestão socialmente responsável. A partir daí, eles tentaram trazer e implementar essas ações muito devagar.
- De 2000 a 2008 esse processo quase não evoluiu, devido às contínuas mudanças de gestão (presidente, diretores – a cúpula). A cada vez que mudam os gestores, eles não conhecem a empresa, nem o que estamos fazendo. O foco fica sendo os problemas principais enfrentados no setor e as questões paralelas a isso são deixadas em segundo plano.
- Hoje, percebe-se claramente que eles (a nova diretoria e presidência) não conhecem essa gestão socialmente responsável, e ela é uma gestão muito mais holística do que se faz aqui.
- A empresa (como um todo) não tem uma visão formada ainda sobre RSE.

2. Há algum programa pra conscientizar os funcionários da importância da RSE?

- Existe quando são feitos treinamentos para os funcionários. Por exemplo, quando chegam novos funcionários;
- Faz parte do treinamento de ambientação a apresentação de todos os setores e nós vamos lá e apresentamos o nosso setor e falamos sobre o que é Responsabilidade Social, não exatamente que agente pratique; e também em algum evento corporativo nós também falamos sobre RSE, até para que eles saibam que existem pessoas preocupadas com o assunto. Por enquanto estamos assim. Para o porte da empresa é muito pequeno (as ações).

3. Existe algo planejado para o futuro? Algo que vocês queiram implementar?

- A RSE está no Planejamento Estratégico de 2008-2012. O intuito é disseminar esse conceito, porque ainda há uma confusão de RSE com ação social, quando um é filantropia e o outro é gestão. Nós temos colocado isso nas metas para esclarecer exatamente o que é gestão RSE e disseminar o conceito e colocar isso nas práticas negociais da empresa, mas ainda são metas que estamos implementando muito lentamente. Por quê? Porque gestão teria que vir do presidente da empresa. Se ele não tem o conhecimento desse tipo de gestão que nós estamos implementando (querendo fazer), fica difícil sem o apoio dele.

4. Fale-me sobre as ações de RSE.

- A iniciativa foi dos próprios funcionários (área de desenvolvimento social) com o objetivo de tentar diminuir a desigualdade social de, pelo menos, do entorno dos locais de trabalho. Percebeu-se que a maioria do entorno é composto por comunidades carentes.
- É claro que para implementar essas ações de responsabilidade social a diretoria deve estar ciente. Há todo um processo burocrático de autorização para que sejam realizados esses projetos.

5. Há uma interação de vocês com outros gestores para ajudar nos programas de RSE?

- Nós temos, por exemplo, quando nós preenchemos os Indicadores Ethos. Cada setor ligado/responsável a cada tipo de indicador responde questionários de acordo com as estatísticas e relatórios deles para agente identificar em que nível nós estamos. E existem metas já para este ano para melhorar nossos indicadores internos, como por exemplo, público interno e fornecedores.
- Baseado no próprio questionário dos indicadores, nós levamos para as áreas responsáveis, como por exemplo, fornecedores e perguntamos para o gerente do setor e para o gestor das empresas terceirizadas: “desses indicadores, quais você já pode implementar?”
- Hoje, nós proibimos nos editais para contratação de serviços terceirizados o uso de mão-de-obra infantil e trabalho escravo.

6. Há alguma fiscalização?

- Não. Nós ainda não temos condições de fiscalizar, mas queremos justamente expandir nossas ações.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

Questões:

1. O que você entende sobre Responsabilidade Social Corporativa?

Como disse o Presidente do Instituto Ethos, RSE não é uma moda, e sim um modo de Gestão.

O conceito de Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial, como tratamos aqui na empresa, é a forma de Gestão que se define pela relação ética, transparente e solidária da empresa com todos os stakeholders (ou público que interage conosco e vice versa) e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Diante desse conceito, entendo que é uma forma de gestão muito mais abrangente, que vai além do simples cumprimento das legislações vigentes e engloba também uma co-responsabilidade pelos impactos e pelas soluções.

Nesse tipo de gestão é necessário um constante diálogo com os stakeholders e as demandas desse público precisam ser levadas em consideração e ser incluído no planejamento estratégico da empresa.

Penso que seja o tipo de gestão que deverá vigorar num ambiente voltado para a sustentabilidade da empresa, em busca de uma sociedade mais justa, um meio ambiente mais equilibrado. Mas acho que ainda vai demorar um pouco.

2. Qual a importância dada, por você, às ações de responsabilidade social nesta empresa?

Todas as ações de RSE praticadas aqui são muito importantes.

Embora ainda não tenhamos formalizado a prática desse tipo de gestão institucionalmente, até porque esse conceito é confundido com ação social, nós estamos gradativamente implementando pequenas práticas que vão contribuindo para a disseminação desse conceito de responsabilidade legal e moral.

Acredito que este seja o modelo de gestão para que o planeta seja preservado. E as grandes empresas, tanto quando os governos, tem grande responsabilidade sobre essa questão.

3. Quais as ações de responsabilidade social existentes na empresa X?

Temos várias ações, mas a empresa ainda não conseguiu consolidar todas elas, que é um objetivo aqui da área.

Mas as de maior impacto são os que são desenvolvidos pela área de meio ambiente, tais como: Programa de recursos hídricos, programa de energias alternativas, etc.

E pela área de Desenvolvimento Social, desenvolvemos um programa para a comunidade carente do entorno dos locais onde a empresa está situada. Além disso, a empresa X é signatária do Pacto Global das Nações Unidas e participa das comissões de Combate à Corrupção, Proteção ao Meio Ambiente, Direitos Humanos e Trabalho.

4. Para a empresa, quais os ganhos obtidos com a implantação dessas ações? E do seu ponto de vista?

Para a empresa X, essas ações ainda são simplesmente cumprimento de obrigações legais que são necessárias para o andamento da atividade da empresa.

Sob o meu ponto de vista, em relação às ações citadas, são todas importantíssimas e que contribuem para a manutenção do planeta, no caso de meio ambiente e para amenizar as desigualdades sociais, no caso dos projetos sociais.

Além disso, penso que uma gestão mais transparente é um diferencial que traz mais credibilidade para a empresa e conseqüentemente melhores resultados financeiros, sociais e ambientais.

5. Fale-me sobre o relacionamento interno entre os funcionários desta empresa.

A empresa está com toda a diretoria renovada. São todos oriundos de fora do quadro orgânico.

Sendo assim, ainda não há um relacionamento muito “afinado” entre funcionários e a diretoria que representa, hoje, a empresa X. Até porque, essa nova diretoria não conhece profundamente os funcionários.

Entre os funcionários, seria muito complicado dizer, porque a empresa é muito grande, e não tenho conhecimento de todo, visto que, não temos um levantamento de clima organizacional há muito tempo.

6. Você notou alguma diferença no comportamento dos funcionários após a implantação das ações de RSE?

Nós ainda não conseguimos implementar ações claras e definidas com foco específico em RSE para o público interno.

Para contribuir com ações com foco no público interno, a empresa X aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero, iniciativa da SPM, parceria com a OIT e UNIFEM, cujo objetivo são mudanças na Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional em busca de oportunidades iguais e respeito às diferenças.

7) Fale-me sobre as suas impressões sobre as aplicações da responsabilidade social na empresa X.

Como foi dito, a empresa X não implantou oficialmente esse tipo de gestão, mas nós temos trabalhado com a ferramenta de auto-avaliação, os Indicadores Ethos, com o Pacto Global, etc. Mas ainda é preciso evoluir muito.

8. Qual o entendimento que você tem sobre o papel da empresa X na sociedade?

A empresa X é uma grande estatal, um monopólio, com mais de 10 mil empregados, está em todos os estados brasileiros e tem papel fundamental na integração nacional.

Interage com diversos públicos, que é na sua grande maioria, o público brasileiro formador de opinião.

Diante disso, é uma grande empresa que poderia ser um grande indutor de transformação na sociedade, porque uma empresa desse porte poderia influenciar toda uma cadeia produtiva ou de valor, mas ainda não se tem consciência desse papel da empresa.