



RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE (PGQP)

Recebido: 29/09/2015

Aprovado: 10/11/2015

¹Andressa Hennig Silva

²Janaina Marchi

³Tatiane de Andrade Neves Hörbe

⁴Gilnei Luiz de Moura

RESUMO

Dentre as complexidades do atual mundo globalizado, a Responsabilidade Social Corporativa surge como um tema emergente e dinâmico que goza de atenção crescente no contexto organizacional à medida que torna-se uma obrigação para as empresas que quiserem se manter competitivas no mercado. Frente a esse contexto, o objetivo central deste trabalho consiste em analisar as formas como as empresas incorporam a responsabilidade social corporativa em suas estruturas organizacionais. Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo configura-se como de abordagem quantitativa, caráter descritivo e *survey* como delineamento de pesquisa. Como instrumento de coleta de dados aplicou-se um questionário adaptado de Aldama; Amar; Trostianki (2009) em uma amostra de 15 empresas vencedoras do Prêmio Qualidade RS, nos anos de 2011 a 2013 nas categorias Diamante, Prata e Ouro. Como resultados observou-se que as empresas adotam diferentes formas de incorporação da função de RSC à estrutura organizacional, sendo que grande parte ainda está em fase de estruturação, uma vez que as atividades e responsabilidades desse setor não são desempenhadas por uma divisão específica, mas sim ligadas a outros setores, como o de gestão da qualidade, o qual impulsionou a adoção de RSC pelas empresas.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Estrutura Organizacional; Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - PPGA/UFSM, Brasil
Professor Assistente na Universidade Federal do Pampa - Unipampa, Brasil
E-mail: andressasilva@unipampa.edu.br

² Mestranda pela Universidade Federal de Santa Maria - PPGA/UFSM, Brasil
Agente de Orientação Empresarial - SEBRAE RS, Brasil
E-mail: marchijanaina@gmail.com

³ Mestranda do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria - PPGA/UFSM, Brasil
E-mail: tatiانهorbe@gmail.com

⁴ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP, Brasil
Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Maria – UFSM, Brasil
E-mail: mr.gmoura.ufsm@gmail.com



CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN COMPANIES PARTICIPATING IN THE GAÚCHO PROGRAM OF QUALITY AND PRODUCTIVITY (PGQP)

ABSTRACT

Among the complexities of today's globalized world, CSR appears as an emerging and dynamic subject that enjoys increasing attention in the organizational context as it becomes a must for companies that want to stay competitive in the market. Faced with this context, the central objective of this study is to examine the ways in which companies bring corporate social responsibility into their organizational structures. As for the methodological procedures, this study appears as quantitative, descriptive and as a survey. The data collection instrument used was a questionnaire adapted from Aldama; Love; Trostianki (2009) in a sample of 15 companies

which have won the RS Quality Award in the years 2011-2013 in the categories Diamond, Silver and Gold. As a result it was found that companies adopt different ways of incorporating CSR function into the organizational structure, much of which is still in the design phase, since the activities and responsibilities in this sector are not discharged within a specific division, but rather linked to other sectors, such as quality management, which has boosted the adoption of CSR by companies.

Key-words: Corporate Social Responsibility; Organizational Structure; Gaúcho Program of Quality and Productivity

RESPONSABILIDAD CORPORATIVA SOCIAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN EL PROGRAMA GAÚCHO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD (PGQP)

RESUMEN

Entre las complejidades del mundo globalizado de hoy, la Responsabilidad Social Corporativa aparece como un tema emergente y dinámica que disfruta cada vez más atención en el contexto de la organización, ya que se convierte en una necesidad para las empresas que quieren mantener su competitividad en el mercado. Frente a este contexto, el objetivo central de este estudio es examinar las formas en que las empresas incorporan la responsabilidad social corporativa en sus estructuras organizativas. En cuanto a los procedimientos metodológicos, este estudio se presenta como cuantitativo, descriptivo y la encuesta como el diseño de la investigación. Como instrumento de recolección de datos aplica un cuestionario adaptado Aldama; Amor; Trostianki

(2009) en una muestra de 15 empresas ganadoras del Premio Calidad RS en los años 2011-2013 en las categorías de diamantes, plata y oro. Como resultado se encontró que las empresas adoptan diferentes formas de incorporar la función de la RSC a la estructura organizativa, gran parte del cual se encuentra todavía en la fase de diseño, ya que las actividades y responsabilidades de este sector no son dados de alta dentro de una división específica, pero sí, vinculado a otros sectores, como la gestión de la calidad, que ha impulsado la adopción de la RSC en las empresas.

Palabras-clave: Responsabilidad Social Empresarial; Estructura Organizativa; Programa Gaúcho de Calidad y Productividad



1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do mundo dos negócios, no decorrer das últimas décadas, advinda do processo de globalização, da concorrência acirrada, da celeridade das inovações tecnológicas e das transformações sociais, originou um contexto em que as relações entre empresas e a sociedade têm sido modificadas constantemente. Como consequência desse processo, a avaliação da *performance* das empresas, que anteriormente levava em consideração somente o aspecto econômico, hoje inclui critérios de natureza social e ambiental (Bastos, Vieira, Oliveira & Assis, 2014). Diante disso, a postura social e ambientalmente responsável das empresas torna-se uma variável importante da estratégia competitiva e na avaliação de seus desempenhos.

Assim, nas últimas décadas algumas ações têm recebido atenção especial das comunidades acadêmicas e empresariais, no sentido de integrar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ao planejamento estratégico das organizações, e algumas empresas já passaram a incorporar aspectos do seu relacionamento com o meio ambiente e diversos grupos, visando a legitimação de ações sociais corporativas, de melhoria da imagem e da reputação (Cochran, 2007; Machado Filho & Zylbersztajn, 2004; Tilling & Tilt, 2010).

Para Cordero (2004), a Responsabilidade Social Corporativa é vista como um compromisso da empresa assumido voluntariamente, a partir da decisão de contribuir para uma sociedade melhor, um meio ambiente mais limpo, satisfazendo às expectativas econômicas, sociais e ambientais das distintas partes interessadas (stakeholders). Assim, ao adotar a RSC, uma organização não deve avaliar somente a posição de seus acionistas, ou atender às demandas e reclamações de seus trabalhadores, e sim deve buscar satisfazer às expectativas sobre o funcionamento da organização sobre todas as partes, que de um modo ou de outro possam ver-se afetadas, tais como seus clientes, distribuidores, contratados, administrações públicas, organizações de consumidores e usuários, ONGs e em geral a sociedade em que está localizada a empresa em particular.

Sendo assim, entende-se que integrar a função de responsabilidade social corporativa tornou-se uma obrigação para as empresas que quiserem se manter competitivas no mercado atual, cada vez mais agressivo e globalizado. Porém esse processo pode envolver uma grande mudança em toda a organização, com impactos principalmente no âmbito estrutural e cultural dela.

Ao levar-se em consideração a estrutura organizacional, entende-se que esta deve ser desenhada de forma que esteja alinhada com a estratégia empresarial (Chandler, 1998). Uma vez

que uma estrutura organizacional, quando estabelecida de forma adequada, representa uma força organizacional, pois propicia à empresa produzir melhores resultados e atingir metas; minimizar ou regular a influência das variações individuais na organização e determinar como o poder é exercido, como as decisões são tomadas e as atividades são realizadas (Hall, 2004). De modo contrário, se a estrutura não for compatível com a estratégia organizacional, ela torna-se definitivamente uma fraqueza da organização e não permitirá que a estratégia seja implementada de forma correta (Hunger & Wheelen, 1996).

A partir disso, supõe-se que a forma como as organizações buscam incorporar a função de responsabilidade social corporativa pode variar muito, em função de seus objetivos, cultura, políticas e estratégias empresariais. Ao adotar como estratégia a incorporação da RSC, torna-se importante compreender se as organizações levam em consideração a mudança em aspectos de suas estruturas organizacionais, a fim de dar condição e sustentação a esse processo. Para tanto, a fim de tornar clara a intenção de estudo, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: *“Como as empresas buscam incorporar a Responsabilidade Social Corporativa em suas estruturas organizacionais?”*. Diante disso, o objetivo central deste trabalho consiste em analisar as formas como as empresas incorporam a Responsabilidade Social Corporativa em suas estruturas organizacionais.

Para responder à indagação que norteia este trabalho, a estrutura do texto é composta por: introdução; discussão teórica sobre os dois temas a serem relacionados (RSC e estrutura organizacional); metodologia adotada para aplicação do estudo; análises e discussões dos resultados; e, por último, as considerações finais.

2. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UMA DISCUSSÃO ACERCA DE SUAS RELAÇÕES

Durante muito tempo, o meio ambiente foi capaz de fornecer insumos suficientes e absorver os refugos da produção do mercado e das sociedades, o que relegou à preocupação ambiental um caráter secundário na agenda das organizações (Sousa, 2006). Atualmente, esse cenário se modificou. O que se vivencia hoje é uma situação em que a exploração dos recursos superou a capacidade de absorção dos resíduos pela natureza e a natureza não pode mais ser encarada simplesmente como fornecedora de insumos e depósito de dejetos (Iseman, 2003), uma vez que isso tem acelerado a



degradação do meio ambiente de forma a causar grande impacto e preocupação (Alves & Nascimento, 2013). Primeiramente, essas preocupações gozavam de respaldo maior em grupos ambientalistas, entretanto, mais recentemente, a sociedade em geral crescentemente vem requerendo das organizações um envolvimento para além dos objetivos de maximizar lucros e das responsabilidades para com seus líderes, acionistas e governos (Tenório, 2006).

Dessa forma, a maneira de produzir bens e serviços e o papel das organizações na sociedade começam a ser questionados em prol de um consumo consciente dos recursos naturais e de práticas menos nocivas ao meio ambiente, hoje traduzidas no conceito de Responsabilidade Social Corporativa. Entretanto, pode-se dizer que este é ainda um conceito em construção, em que o próprio termo está em processo de definição, sendo comum se observar o uso de cidadania corporativa, gestão social, *accountability*, gestão responsável, entre outros, para designá-lo (Quelhas & Alledi, 2006).

Mesmo assim, existem elementos comuns nas mais distintas abordagens acerca do assunto, tais como ética, transparência, sustentabilidade, valores e competitividade. Conforme a definição do Instituto ETHOS (2008), principal divulgador e apoiador à incorporação da Responsabilidade Social Corporativa ao cotidiano das empresas no Brasil, a RSC pode ser compreendida como uma forma de gestão caracterizada por uma relação ética e transparente da organização com o público com o qual esta se relaciona, que propõe o estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade e com a conservação dos recursos ambientais e culturais para as futuras gerações, a fim de respeitar a diversidade e buscar diminuir as desigualdades sociais.

Para que a RSC se estruture como uma forma de gestão, torna-se necessário, num primeiro momento, que se desenvolva um ambiente organizacional propício que sustente práticas e ações voltadas à RSC, para que não se desenvolvam apenas práticas em termos de responsabilidade exigida, mas, sim, torne-se algo incorporado ao contexto da empresa. Assim, tanto a estrutura organizacional (Silveira, 2012) como a estratégia (Quintana, Marca & Quintana, 2012) devem oferecer condições para que as políticas voltadas às questões sociais e ambientais não cumpram somente as determinações legais, de forma a apresentar um caráter isolado e esporádico.

Faz-se necessário, portanto, incorporar tais critérios à gestão do negócio de forma a considerar as necessidades das partes interessadas (acionistas, colaboradores, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, governos) e garantir que as relações, crenças, valores e o

desenvolvimento sustentável passem a impactar diretamente os processos produtivos e os produtos (Souza, 2006). Assim, práticas de RSC devem ser respaldadas por oportunas estruturas organizacionais que contemplem desde os processos até as hierarquias, dando suporte e potencializando a efetividade de tais práticas no contexto organizacional (Meleti, Fadel & Smith, 2012).

Bissell e Zamora (1993) afirmam que a relevância de uma adequada estrutura organizacional para a incorporação de modernas práticas de gestão, dentre as quais as que incluem a Responsabilidade Social Corporativa, reside na definição de: i) como os funcionários vão interagir para assuntos de gestão de responsabilidade social e ambiental; ii) como a comunicação entre esses funcionários fluirá; iii) como as relações de poder entre as áreas da empresa se comportam e iv) como será atribuída importância aos temas organizacionais. De modo complementar, Corazza (2003), ao reforçar a importância da inclusão da Responsabilidade Social Corporativa na estrutura organizacional, destaca duas formas pelas quais pode ocorrer esse processo. A primeira delas seria a integração pontual, marcada pela pouca influência da área de Responsabilidade Social no resto da estrutura organizacional, ou seja, marcada por uma ação isolada do funcionário responsável por essa área. A segunda forma de incorporação da RSC na estrutura organizacional chama-se integração matricial, que possui como característica a ampla influência da área de Responsabilidade Social nas demais áreas funcionais clássicas, tais como marketing, produção e operações e gestão de recursos humanos (Corazza, 2003).

Portanto, diferentes podem ser as formas de as empresas incorporarem a RSC em suas estruturas organizacionais e diferentes são as funções atribuídas aos responsáveis pelas RSC nas empresas. Para Brío, Fernandes, Junquera e Vásquez (2001), estratégias de RSC e estrutura organizacional são fortemente associadas principalmente com o tamanho da empresa e o seu número de funcionários. Sendo que quanto maior a empresa, maiores são as chances de se encontrar uma área estruturada com políticas claras relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Porém, independentemente de seu tamanho, a empresa deve decidir como fará a integração desse conceito em sua estrutura organizacional, a qual pode concentrar as responsabilidades de RSC em um único departamento ou então distribuir as responsabilidades de acordo com diferentes parâmetros (formalização, centralização, integração) entre os departamentos ou subunidades organizacionais (Jabbour, 2009).

Alinhar políticas, práticas e valores aos pressupostos da RSC consubstancia o



comportamento organizacional tanto em uma perspectiva interna quanto externa (Melo Neto e Froes, 1999). A responsabilidade social, sob a ótica interna da própria organização, pode ser vista como a preocupação que a organização assume em relação aos seus próprios colaboradores, ou seja, a intenção de criar um ambiente motivador, agradável e que contribua para o bem-estar de todos, buscando, assim, um desempenho ótimo. Já a RSC externa propõe que a empresa se visualize como participante da comunidade na qual está inserida e que promova ações que visem amenizar o impacto ambiental que sua atividade ocasiona, além de assumir uma postura proativa para com demais questões pertinentes ao desenvolvimento comunitário (Melo Neto e Froes, 1999).

Ou seja, assim como qualquer tomada de decisão e qualquer ação estratégica dentro das organizações carecem de uma análise sistêmica interna e também externa, a RSC é verificada com essas mesmas necessidades para que consiga atuar de maneira alinhada aos objetivos da empresa. Entende-se, dessa forma, que sem antes abordar as questões relacionadas à estratégia organizacional, ou seja, delinear o que e como a empresa vai integrar as questões de responsabilidade social em seus fundamentos de negócios, há um alto risco de que a RSC atue de forma descompassada com a estratégia da organização, o que implica a incapacidade de criar valor para a empresa e para a sociedade. Para que seja efetiva, a RSC deve ser incorporada com uma estrutura e prática dentro das organizações, nas quais recursos, capacidades e estratégias devem estar combinados, a fim de alcançar uma lógica de funcionamento responsável e autossustentável.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atingir o objetivo proposto anteriormente, este estudo configura-se como de caráter descritivo quanto aos seus objetivos, de abordagem quantitativa com relação ao problema e *survey* como estratégia de delineamento de pesquisa.

As pesquisas caracterizadas como descritivas em geral apresentam como objetivo principal descrever características de determinado fenômeno ou população (Gil, 2009). Dessa forma, são estruturadas e especificamente criadas para medir as características descritas em uma questão de pesquisa (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005). Neste estudo a pesquisa descritiva será utilizada para descrever as características das práticas de Responsabilidade Social Corporativa adotadas pelas organizações investigadas e a forma como tais organizações incorporam a RSC em suas estruturas organizacionais.

A natureza quantitativa da abordagem deste estudo é caracterizada pela sua flexibilidade no tratamento e análise estatística dos dados e pela possibilidade de repetitividade da coleta dos dados para a verificação de sua segurança/confiabilidade (Amaratunga, Baldry, Sarshar & Newton, 2002). Já a adoção do levantamento do tipo *survey*, conforme Pinsonneault e Kraemer (1993), diz respeito à obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de certo grupo de pessoas, por meio de um instrumento de pesquisa, geralmente um questionário.

Como critério de escolha para compor a população a ser investigada neste estudo, determinou-se a participação no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). O Programa foi criado em 1992 com a missão de promover a competitividade no Estado do Rio Grande do Sul e proporcionar melhorias na qualidade de vida das pessoas por meio da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade. O Programa tem como base os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), criado a partir do modelo Malcolm Baldrige National Quality Award (1987), dos Estados Unidos. Dessa forma, os critérios de avaliação do PGQP fundamentam-se no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), que está alicerçado sobre um conjunto de conceitos que se traduzem em processos gerenciais ou fatores de desempenho que são encontrados em organizações de Classe Mundial, ou seja, aquelas que buscam constantemente se aperfeiçoar às mudanças globais.

O MEG baseia-se em 11 Fundamentos de Gestão, em que um desses refere-se à Responsabilidade Social, que define que a atuação das organizações deve se dar pela busca de relação ética e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona; deve estar voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, a preservação dos recursos ambientais e culturais para geração futuras, o respeito à diversidade e a promoção de ações que visem a redução das desigualdades sociais, como parte integrante da estratégia da organização. Ainda esses 11 Fundamentos são colocados em prática por meio de 8 Critérios de Avaliação, em que o critério quatro trata especificamente sobre a sociedade e busca examinar o cumprimento da responsabilidade socioambiental pela organização, que deve destacar ações adotadas para o alcance do desenvolvimento sustentável.

Assim, a escolha dessas empresas justifica-se pelo fato de a Responsabilidade Social ser um dos critérios de avaliação e desempenho de tais organizações. Assim acredita-se que tais empresas tenham a Responsabilidade Social Corporativa como uma estratégia disseminada na organização como um todo. Indo ao encontro da proposta deste trabalho, que consiste em analisar as



formas como as empresas incorporam a responsabilidade social corporativa em suas estruturas organizacionais.

Dentre as empresas participantes do PGQP, adotou-se como critério de seleção para compor a amostra desta pesquisa as empresas vencedoras do Prêmio Qualidade RS, nas modalidades Diamante, Ouro e Prata, nos anos de 2011, 2012 e 2013. O Prêmio Qualidade RS do PGQP tem por objetivo o reconhecimento das organizações que demonstrem, em avaliações especializadas, um modelo de gestão em sintonia com os critérios do Sistema de Avaliação adotado pelo Programa. O prêmio é dividido em modalidades, alinhadas com níveis de maturidade (Compromisso com a Excelência, Rumo à Excelência e Excelência). Diante disso, justifica-se essa escolha, pois a certificação demonstra que essas empresas dedicam atenção à qualidade de seus produtos, processos e serviços e nos últimos anos têm implementado melhorias contínuas e apresentado evolução no conceito de responsabilidade socioambiental, sendo referência de gestão no Estado do Rio Grande do Sul. No total, 56 empresas foram premiadas nessas modalidades nos anos de 2011 a 2013.

A coleta de dados deu-se por meio da aplicação de um questionário composto de duas partes. A primeira referente ao perfil organizacional

e a segunda contendo questões que visam identificar de que forma a função de responsabilidade social corporativa está sendo incorporada nas organizações, cujas questões foram adaptadas do modelo de Aldama, Amar e Trostianki (2009). O questionário foi enviado via *google docs*, e obteve-se o retorno de 15 empresas respondentes. Após a coleta de dados, estes foram transpostos para o software SPSS versão 18, no qual empreenderam-se as análises quantitativas descritivas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste trabalho estão divididos em três partes. Primeiramente será apresentado o perfil das empresas participantes do estudo. E, na sequência, encontram-se os resultados referentes ao instrumento de pesquisa aplicado, divididos em: Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e Estrutura Organizacional.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

A amostra que compõe este estudo diz respeito a quinze empresas e a caracterização das participantes pode ser mais bem vista na Tabela 1:

Variável	Alternativas	Percentual
Tipo de empresa	Estatal	20%
	Privada	66,67%
	Pública	6,67%
	Mista	6,67%
Cidade sede	Camaquã	6,67%
	Campo Bom	6,67%
	Caxias do Sul	6,67%
	Erechim	6,67%
	Estância Velha	6,67%
	Gravataí	6,67%
	Lajeado	6,67%
	Porto Alegre	33,33%
	São Borja	6,67%
	São Leopoldo	6,67%
Setor	Automotivo	6,67%
	Comércio	6,67%
	Contabilidade	6,67%
	Indústria	20%
	Serviços	59,99%
Porte	Pequeno porte	13,33%
	Médio porte	53,33%
	Grande porte	33,33%
Número de colaboradores	Até 100	33,33%
	De 101 a 300	46,66%
	Mais de 300	20%

Tabela 1 – Perfil das empresas participantes

Fonte: Elaborada pelos Autores



Observa-se que a maioria das empresas que compõem a amostra deste estudo são de natureza privada (66,67%); encontram-se sediadas na cidade de Porto Alegre/Rio Grande do Sul (33,33%); e atuam no setor de serviços (59,99%). No que tange ao porte, a maior parte das empresas é de médio

porte (53,33%), sendo que a maioria possui de 101 a 300 colaboradores (46,66%).

As demais questões do instrumento foram divididas em duas categorias de análise, a saber: i) Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e ii) Estrutura organizacional. A seguir apresentam-se os resultados referentes a cada uma.

4.2 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A primeira categoria estratégia da empresa abarcou dezesseis questões, que são apresentadas na tabela 2:

Questão	Alternativas	Percentual
1. A empresa participou de algum índice de sustentabilidade?	Sim, mais de um	26,67%
	Sim, apenas um	20%
	Não	53,33%
2. A empresa publicou o relatório de Responsabilidade Social Corporativa?	Sim, integrado ao relatório anual	26,67%
	Sim, separadamente	26,67%
	Não	46,67%
3. O último relatório de Responsabilidade Social Corporativa foi desenvolvido sob uma diretriz internacional?	Sim, pela GRI (Global Reporting Initiative)	26,67%
	Não	73,33%
4. O último relatório foi publicado externamente?	Sim	40%
	Não	60%
5. As relações da empresa (afiliações, membros etc.) com associações empresariais promovem Responsabilidade Social Corporativa?	Sim	60%
	Não	40%
6. A empresa tem uma definição formal de Responsabilidade Social Corporativa e/ou Sustentabilidade?	Sim	93,33%
	Não	6,67%
7. A empresa possui missão/visão e valores estabelecidos?	Missão/Visão e Valores estabelecidos	86,67%
	Valores estabelecidos	13,33%
8. A empresa possui política de sustentabilidade na comunidade?	Política de desenvolvimento sustentável	15,00%
	Política ambiental	24,00%
	Política de relacionamento com a comunidade	11,00%
	Política de saúde e segurança	11,00%
	Política de fornecedores	15,00%
	Política de mudança climática	2,00%
	Política de direitos humanos	7,00%
	Política de recursos humanos	11,00%
Outros	4,00%	
9. A empresa possui um código de conduta	Sim	86,67%



implementado?	Não	13,33%
10. O código de conduta lida com:	Corrupção e suborno	9,00%
	Discriminação	11,00%
	Confidencialidade e uso da informação	11,00%
	Relação com competidores	4,00%
	Conflitos de interesse	9,00%
	Saúde ocupacional e segurança	9,00%
	Violência/perseguição	7,00%
	Local de trabalho	14,00%
	Ambiente	12,00%
	Desenvolvimento sustentável	11,00%
	Não se aplica	2,00%
	Outros	1,00%
11. A empresa tem mecanismos para identificar, gerenciar e minimizar potenciais não cumprimentos do código de conduta?	Sim	73,33%
	Não	26,67%
12. A empresa desenvolveu um processo para identificar seus principais <i>stakeholders</i> ?	Sim	60%
	Não	40%
13. A empresa tem desenvolvido um processo para priorizar os <i>stakeholders</i> ?	Sim	46,67%
	Não	53,33%
14. Sustentabilidade é preocupação integrante do processo de definição de objetivos estratégicos anuais ao nível de negócio?	Toda empresa	73,33%
	Nível local	13,33%
	Nada	13,3%
15. Responsabilidade Social Corporativa e Estratégia: qual é a melhor sentença que descreve aproximação?	RSE não está integrada à estratégia	6,67%
	RSE está parcialmente integrada à estratégia	6,67%
	RSE está alinhada à estratégia, depois de a estratégia estar definida	20%
	RSE influencia o cenário estratégico	20%
	RSE guia o cenário estratégico	46,67%
16. Onde a empresa coloca-se em relação a sua experiência de Responsabilidade Social Corporativa?	Líder	33,33%
	Melhor seguidor	13,33%
	Estágio de implementação	20%
	Cumprimento básico	26,67%
	Nada	6,67%

Tabela 2: Práticas de Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: Elaborada pelos Autores

A primeira questão buscou identificar a participação das empresas em índices de sustentabilidade. Observa-se que a maioria delas (53,33%) nunca esteve vinculada a índices de sustentabilidade. Com relação à publicação do relatório de Responsabilidade Social Corporativa, 46,67% das empresas afirmam não realizar tal publicação. Já as empresas que afirmaram publicar o relatório o fazem integrado ao relatório anual (26,67%) ou separadamente (26,67%).

Quando questionadas com relação ao desenvolvimento do relatório de RSC sob uma diretriz internacional, em especial pela GRI (Global Reporting Initiative), 73,33% das empresas

afirmaram não o fazer. Bem como 60% das empresas afirmaram não ter publicado externamente o último relatório (questão 4).

O Global Reporting Initiative (GRI) é considerado atualmente a demonstração voluntária mais utilizada do mundo em termos de relatório de sustentabilidade, o qual pretende ser globalmente aplicável a qualquer organização que deseja preparar esses documentos, através da proposição de diretrizes específicas para relatórios de conteúdo em sustentabilidade (Nikolaeva & Bicho, 2011). Ao publicarem relatórios de sustentabilidade sob a perspectiva das diretrizes GRI, as organizações podem comparar seus resultados com os de outras



empresas e entre períodos de tempo. Esse aspecto contribui para a compreensão dos usuários sobre o desempenho passado e provavelmente as perspectivas de futuro (Willis, 2003).

Destaca-se que, quando uma empresa decide estabelecer uma política de Responsabilidade Social Corporativa, deverá utilizar instrumentos de comunicação que permitam tornar públicas as atividades realizadas pela empresa e os principais resultados a serem alcançados, tornando efetivo o princípio da transparência, que é um dos pilares da RSC (Merino, 2005). Além disso, a divulgação dos relatórios de RSC representa para as organizações o *marketing* social, apresentando-se como um instrumento de fortalecimento da imagem institucional das organizações, consolidação e exposição das suas marcas e ferramentas da chamada gestão da reputação (Nikolaeva & Bicho, 2011).

Diante disso, destaca-se a importância de tais organizações passarem a atentar para o papel e as contribuições que a publicação dos relatórios de RSC, quando feita de modo estruturado e aprofundado sobre a atuação social das empresas, pode trazer em termos de fortalecimento da imagem institucional, bem como para a avaliação da evolução de seus desempenhos e comparação de seus resultados com outras organizações.

A quinta questão procurou identificar se as relações da empresa com associações empresariais promovem Responsabilidade Social Corporativa. A maioria das empresas (60%) afirma que sim, ou seja, ser afiliado ou membro de certas associações impulsiona as ações de RSC. De certo modo, o próprio fato de participar de um Programa de Qualidade pode contribuir para o fortalecimento das práticas de RSC, uma vez que tais organizações são avaliadas por suas práticas de gestão que respondam aos critérios de Sociedade, no que tange às responsabilidades sociais e ambientais. Assim, para que essas empresas possam evoluir em seus níveis de excelência de gestão, devem também apresentar melhorias contínuas e aprendizado de suas práticas de gestão, o que pode refletir em uma preocupação e olhar constante com relação a RSC.

No que diz respeito à definição formal interna de Responsabilidade Social Corporativa, 93,33% das empresas afirmaram possuir tal definição. Para Jáuregui (2004), tornar efetiva uma política de Responsabilidade Social Corporativa implica uma série de atividades a serem realizadas pelas empresas. Algumas destas dizem respeito a possuir certa documentação escrita que possa permitir sua constatação rápida e segura pelas partes interessadas. Frequentemente, encontra-se esse tipo de documento na forma de código de conduta interno da própria empresa, e nele são descritos os comportamentos que devem ser

evitados e os que devem ser incentivados dentro da empresa. Entende-se que esse fator pode ser considerado positivo para as organizações investigadas, pois, uma vez que a empresa tenha clareza dos conceitos, pode ser mais viável implementá-los internamente com maiores chances de sucesso.

A sétima questão indagou a respeito da definição da filosofia organizacional. Como resposta, observa-se que 86,67% das empresas indicam ter missão/visão e valores estabelecidos. Sabe-se que a definição da filosofia organizacional é um dos critérios de avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, e, tendo em vista que todas as empresas respondentes já foram contempladas com a premiação, é de esperar que possuam clara definição de sua filosofia. Relacionando os resultados das questões seis e sete, considera-se que a RSC deve ser vista como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, devendo portanto a política de RSC estar articulada e alinhada na afirmação da missão, manual dos empregados, marketing e comunicação com todas as partes interessadas, a fim de reforçar o seu posicionamento e atuação perante a sociedade (Hamza & Dalmarco, 2013).

Ou seja, se a RSC faz parte integral dos negócios e do processo de tomada de decisão, ela deve ser declarada em todos os documentos que expressam a missão, os valores, os princípios e os objetivos sociais da empresa.

A oitava questão buscou identificar se as empresas possuem política de sustentabilidade na comunidade. De acordo com as respostas, pode-se observar que 24% afirmam que as políticas são de cunho ambiental. O aspecto ambiental é sem dúvida um dos principais fatores que marcam o surgimento da RSC, que possui como foco o compromisso empresarial pela utilização de mecanismos e matérias-primas que resultem em menor agressão à natureza e apostas a energias limpas e renováveis (Fernández, 2004). Nesse sentido, as organizações tendem a desenvolver atividades e práticas que visam minimizar os impactos ambientais causados por suas atividades produtivas. Por exemplo, as organizações investem em ações para reciclagem de materiais utilizados na produção, substituição do correio em papel pelas comunicações eletrônicas internas da empresa, políticas de economia de energia, utilização de equipamentos não poluentes no processo de produção da empresa, dentre outras práticas (Xavier, 2010).

No que diz respeito à adoção de código de conduta por parte das organizações investigadas, 86,67% afirmaram que possuem um código implementado, sendo que o foco da maioria refere-se a questões de: local de trabalho (14%), discriminação (11%), ambiente (12%) e desenvolvimento sustentável (11%). Ainda 73,33%



das empresas afirmaram adotar mecanismos para identificar, gerenciar e minimizar potenciais não cumprimentos de seus códigos de conduta.

Indo ao encontro dos achados nas questões seis e sete, tais resultados demonstram que as organizações investigadas apresentam internamente documentos formalizados que expressam a política de RSC das empresas alinhadas às diretrizes organizacionais, o compromisso ético, bem como o código de conduta que deve ser respeitado por diretores, empregados e em determinadas ocasiões pode se estender a seus distribuidores e clientes.

No que tange à identificação dos principais *stakeholders*, a maioria (60%) afirma ter desenvolvido o processo de identificação. Já no que diz respeito à priorização dos *stakeholders*, 53,33% afirmam não ter estabelecido tal priorização.

Ao serem indagados se a sustentabilidade é uma preocupação integrante do processo de definição de objetivos estratégicos anuais ao nível de negócio, grande parte dos respondentes (73,33%) afirma que é uma preocupação de toda empresa. Esse resultado merece ser destacado, pois, a partir do momento em que a empresa como um todo toma consciência da relevância dos assuntos relacionados à RSE, a promoção de ações é

facilitada e aderida pelos diversos níveis organizacionais.

A questão quinze sugeria algumas afirmativas a respeito de Responsabilidade Social Corporativa e Estratégia. A alternativa que alcançou a maioria dos respondentes foi a assertiva “Responsabilidade Social Corporativa guia o cenário estratégico”, contando com cerca de 46,67% dos respondentes. Tal afirmação indica a preocupação com a RSC por parte das empresas, o que evidencia que as estratégias empresarias são pautadas pelas iniciativas de RSC. É importante observar que a última questão dessa categoria evidencia a posição da empresa em relação a sua experiência de RSC, sendo que a maioria (33,33%) considera-se líder em suas ações socialmente responsáveis.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A segunda categoria buscou identificar de que forma as questões referentes à Responsabilidade Social Corporativa estão sendo consideradas na estrutura das empresas participantes deste estudo. Para tanto, foram realizadas quatorze questões.

Questão	Alternativas	Percentual
17. Existe um setor organizacional específico responsável pela gestão e monitoramento de Responsabilidade Social Corporativa?	Sim, mas é integrado com os setores operacionais	66,67%
	Sim, mas não é integrado com os setores operacionais	20%
	Não	13,33%
18. Qual é o nome do setor?	APQ	6,66%
	Comunicação e Marketing	6,66%
	Asplan – Assessoria de Planejamento	6,66%
	Escritório da Qualidade	6,66%
	Gestão Socioambiental	6,66%
	Interno GSA	6,66%
	Não responderam	11,11%
19. Quais são as principais funções do setor Responsabilidade Social Corporativa?	Governança corporativa	7,81%
	Gestão de riscos	10,93%
	Ética	6,25%
	Assuntos Governamentais	6,25%
	Ambiental	15,62%
	Saúde e segurança	10,93%
	Fornecedores – foco no desenvolvimento sustentável	4,68%
	Produtos e serviços – perspectiva de desenvolvimento sustentável	9,37%
	Assuntos Comunitários – Doações	15,62%
Assuntos Comunitários – Projetos Sociais	12,5%	
20. Qual departamento ou setor é responsável pela Responsabilidade Social	Gestão da qualidade	35,71%
	Diferentes departamentos	14,29%



Corporativa?	Recursos humanos	7,14%
	Marketing	7,14%
	Comunicação corporativa	7,14%
	Ambiental	7,14%
	Responsabilidade social corporativa	7,14%
	Outros	14,29%
21. Como o setor está organizado?	Equipe central	14,29%
	Comitê	42,86%
	Funções cruzadas	35,71%
	Outro	7,14%
22. Quem é o responsável?	Diretor presidente	6,67%
	Diretorias	6,67%
	Gerência	33,33%
	Supervisores	26,67%
	Outro	26,67%
23. Nível Organizacional da função de Responsabilidade Social Corporativa?	Nível executivo	20%
	Nível subexecutivo	13,33%
	Nível de supervisor	20%
	Nível funcional	26,67%
	Nível consultivo	6,67%
	Outro	13,33%
24. As questões de Responsabilidade Social Corporativa são integradas aos procedimentos de gestão de risco regulares, tanto a nível do Conselho de Administração como de Executivo?	Sim, formalmente	60%
	Sim, informalmente	13,33%
	Não	26,67%
25. Existe um comitê de alto nível encarregado de definir políticas/diretrizes e avaliar o desempenho Responsabilidade Social Corporativa?	Conselho	40%
	Diretor presidente	13,33%
	Departamentos dispersos	13,33%
	Ninguém formalmente	33,33%
26. Quem é responsável por monitorar os padrões éticos da empresa e promover a cultura Responsabilidade Social Corporativa?	Conselho	20%
	Comitê de gestão	46,67%
	Nenhum	13,33%
	Outro	20%
27. A quais outras funções a função Responsabilidade Social Corporativa está ligada?	Comunicação corporativa, assuntos corporativos/externos	7,00%
	Suporte	9,00%
	Recursos Humanos	7,00%
	Marketing	7,00%
	Comunicação Interna	9,00%
	Planejamento e Estratégia	18,00%
	Assuntos da Comunidade	9,00%
	Assuntos Legais	7,00%
	Operações	7,00%
	Assuntos Governamentais	7,00%
	Assuntos de Risco	11,00%
	Outros	2,00%
28. Quando a função de Responsabilidade Social Corporativa foi criada?	Menos de 3 anos	13,33%
	Entre 3 e 7 anos	20%
	Mais de 7 anos	46,67%
	Não foi criada	20%
29. Número de pessoas envolvidas em	Uma pessoa	6,67%



Responsabilidade Social Corporativa na organização?	De duas a cinco pessoas	40%
	De seis a dez pessoas	13,33%
	Mais de dez pessoas	40%
30. Por quem a equipe de Responsabilidade Social esta constituída?	Diretor presidente	14,00%
	Conselho administrativo	5,00%
	Diretorias	18,00%
	Supervisores	27,00%
	Membros do nível operacional	36,00%

Tabela 3: categoria estrutura organizacional
Fonte: Elaborada pelos Autores

A primeira questão dessa categoria buscou identificar se existe um setor específico na empresa, responsável pela gestão e monitoramento da Responsabilidade Social Corporativa, a maioria dos respondentes (66,67%) afirma que sim, mas o setor é integrado aos setores operacionais da organização. Posteriormente, questionou-se a respeito do nome do setor, entretanto, a maioria das empresas não respondeu a essa questão. Em seguida, indagou-se sobre as principais funções do setor Responsabilidade Social Corporativa, a maioria dos respondentes afirma que as principais funções dizem respeito às questões ambientais (15,62%) e assuntos comunitários – doações (15,62%).

No que tange à investigação acerca do departamento responsável sobre as questões relacionadas à RSC, a maioria das empresas (35,71%) afirma ser o setor de gestão da qualidade o maior responsável. Esse resultado pode indicar que a incorporação da RSC por vezes se dá a partir do ingresso das organizações a programas de gestão da qualidade. Assim como tais programas podem dar sustento e suporte às práticas de RSC.

O setor responsável pela RSC na maioria das empresas (42,86%) está organizado sob forma de comitê. E a responsabilidade é de nível gerencial (33,3%). Sendo que a nível organizacional a função de RSC é de caráter funcional (26,67%).

A questão vinte e quatro buscou identificar se as questões de responsabilidade social corporativa são integradas aos procedimentos de gestão de risco regulares, tanto em nível do conselho de administração como executivo, sendo que cerca de 60% das empresas afirmam que são integradas formalmente. Sobre a existência de um comitê de alto nível encarregado de definir políticas/diretrizes e avaliar o desempenho Responsabilidade Social Corporativa, cerca de 40% das empresas afirmam que o comitê diz respeito ao conselho, entretanto, cerca de 33,33% das organizações afirmam que não existe ninguém formalmente encarregado. Tal fato pode ser explicado porque as organizações parecem estar no início da estruturação e adoção de RSC, sendo assim, ainda estão definindo e dividindo tais responsabilidades.

Para a maioria das empresas (46,67), o comitê de gestão tem a responsabilidade de monitorar os padrões éticos da empresa e promover a cultura Responsabilidade Social Corporativa, sendo que as outras funções às quais a função de RSC está ligada são Planejamento e Estratégia das empresas (18%).

Para Borger (2001), muitas empresas estabelecem comitês de ética e responsabilidade social nos seus conselhos para rever as estratégias, monitorar as atividades, dar orientação e tomar decisões sobre as questões que emergem. Outras não estabelecem comitês, mas os conselhos de diretoria consideram as questões de responsabilidade social, e ainda criam-se diretrizes e normas de conduta para dirigir as questões de responsabilidade social. Pode haver um executivo responsável pela RSC ou o CEO pode se responsabilizar.

Desse modo, evidencia-se que diferentes são as formas como as organizações incorporam as funções de RSC em suas estruturas organizacionais. Porém ressalta-se que o fundamental para o engajamento na responsabilidade social é o compromisso de toda a corporação, no qual a alta administração tem um papel a desempenhar – ser líder no processo. Ou seja, cabe à alta administração construir a ética corporativa e consequentemente promover um ambiente e criar uma cultura orientada para a RSC, na qual as pessoas compreendam, conscientizem-se, motivem-se, confiem e queiram engajar-se com as práticas e ações de RSC adotadas pelas organizações.

A maioria das organizações afirma que a função de RSC foi criada há mais de sete anos (46,67%). Entretanto, pode-se observar que cerca de 20% afirmam que tal função não foi criada. No que diz respeito ao número de pessoas envolvidas na Responsabilidade Social Corporativa das organizações, percebe-se que 40% das empresas possuem de duas a cinco pessoas, ou mais de dez pessoas. Em relação à constituição da equipe de RSE, a maioria (36%) afirma que são membros de nível operacional.

No final do instrumento de pesquisa, elaborou-se uma questão de caráter qualitativo, a qual buscou identificar quais são as principais



dificuldades/desafios que as empresas têm encontrado na integração da função de Responsabilidade Social Corporativa à sua estrutura organizacional. Dentre as respostas obtidas, destacam-se a conscientização das pessoas, o entendimento dos fornecedores, a participação e envolvimento de todos os colaboradores, atrelar a cultura da empresa com as diversas culturas dos pares e o alinhamento dos projetos às estratégias da empresa como os principais desafios que as organizações precisam enfrentar na integração da RSE à empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as formas como as empresas incorporam a responsabilidade social corporativa em suas estruturas organizacionais, e foi possível alcançá-lo por meio de uma coleta de dados junto a quinze empresas participantes do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade que foram premiadas entre os anos de 2011 a 2013, nas modalidades Diamante, Ouro e Prata no Prêmio Qualidade RS.

A coleta de dados se efetivou por meio de aplicação de um questionário adaptado de Aldama; Amar e Trostianki (2009). A análise dos dados compreendeu a divisão do questionário em três categorias de análise, a saber: caracterização das empresas; Práticas de Responsabilidade Social Corporativa e Estrutura Organizacional. No que diz respeito ao perfil das organizações participantes deste estudo, a maioria é de natureza privada, de médio porte, com cerca de 100 a 300 funcionários, e concentra-se na cidade de Porto Alegre/RS, atuando no setor de serviços.

No que diz respeito à segunda categoria do estudo, práticas de Responsabilidade Social Corporativa, foi possível perceber que as empresas nunca estiveram vinculadas a índices de sustentabilidade, bem como não realizaram nem publicaram relatórios de Responsabilidade Social Corporativa. Outro aspecto evidenciado pelas empresas refere-se ao fato de que ser afiliado ou membro de determinadas associações impulsiona as ações de RSC. Assim, infere-se que a própria vinculação ao PGQP pode ser impulsionadora desse fato.

As empresas, em sua maioria, afirmam que possuem uma definição interna formal de Responsabilidade Social Corporativa e/ou Sustentabilidade. Entende-se esse fator como positivo, pois, a empresa tendo clareza dos conceitos, tende a implementá-los internamente com maiores chances de sucesso. A definição da filosofia organizacional também é algo presente nas organizações. Talvez a explicação seja que um dos critérios do PGQP diz respeito à definição da

filosofia organizacional. As políticas de RSC são, em sua maioria, de cunho ambiental. As empresas também afirmam a adoção de um código, cujas mais importantes questões referem-se a: local de trabalho, discriminação, ambiente e desenvolvimento sustentável.

No que diz respeito à sustentabilidade ser uma preocupação do processo de definição de objetivos estratégicos, grande parte dos respondentes afirma que essa é uma preocupação de toda a empresa. Esse resultado pode ser destacado, uma vez que, se a empresa como um todo toma consciência da relevância dos assuntos relacionados à RSC, a promoção das ações é facilitada e aderida pelos diversos níveis organizacionais. As empresas afirmam que a “Responsabilidade Social Empresarial guia o cenário estratégico”. Tal afirmação indica a preocupação com a RSC por parte das empresas, o que evidencia que as estratégias empresariais são pautadas pelas iniciativas de RSC. Por fim, a maioria das empresas visualiza-se como líder em relação a suas experiências de RSC.

Analisado os resultados da terceira categoria, estrutura organizacional, primeiramente foi possível identificar que existe um setor específico na empresa, responsável pela gestão e monitoramento da Responsabilidade Social Corporativa, sendo esse setor integrado aos setores operacionais da organização. Em relação às principais funções do setor de RSC, a maioria dos respondentes diz que as funções dizem respeito às questões ambientais e assuntos comunitários – doações. O setor de gestão da qualidade foi considerado o maior responsável pela função de RSC. Tal resultado aponta que a incorporação da RSC muitas vezes ocorre a partir do ingresso das organizações a programas de gestão da qualidade. Em relação à existência de um comitê de alto nível encarregado de definir políticas/diretrizes e avaliar o desempenho Responsabilidade Social Corporativa, algumas das empresas relatam que é representado pelo conselho, enquanto algumas organizações afirmam que não existe ninguém formalmente encarregado. Pode-se inferir que tal fato se justifica em virtude de que algumas empresas parecem estar no início da estruturação e adoção de RSC, assim, ainda estão em processo de definição de tais responsabilidades. A maioria das organizações afirma que a função de RSC foi criada há mais de sete anos. Porém, algumas empresas citam que a função ainda não foi criada. Desse modo, corrobora-se que muitas das empresas ainda estão em fase de iniciação ou consolidação da estruturação da função de RSC.

Por fim, uma questão de caráter qualitativo buscou averiguar quais são as principais dificuldades/desafios que as empresas têm encontrado na integração da função de



Responsabilidade Social Corporativa à sua estrutura organizacional. As organizações destacam que a conscientização das pessoas, o entendimento dos fornecedores, a participação e envolvimento de todos os colaboradores, atrelar a cultura da empresa com as diversas culturas dos pares e o alinhamento dos projetos às estratégias da empresa são os principais desafios que as organizações enfrentam na integração da RSC à empresa.

É possível perceber que a integração da RSC à estrutura organizacional é tarefa desafiadora e morosa, entretanto, primordial para as organizações que pretendem sobreviver no mercado, cada vez mais atento e favorável às empresas responsáveis. A integração precisa ser realizada de modo sistemático e deve buscar a colaboração dos diferentes *stakeholders*, no intuito de alcançar o sucesso esperado.

Em síntese, os resultados deste estudo permitiram concluir que o fato de participar de um Programa de Qualidade dá condições e suporte para que as organizações desenvolvam práticas e ações de RSC. Porém, mesmo a Responsabilidade Social sendo uma exigência e um dos critérios de excelência do programa, as organizações ainda precisam rever alguns aspectos, especialmente os ligados à divulgação de seus resultados, visando a transparência para as partes interessadas e a priorização de seus *stakeholders*. Também destaca-se o fato de tais organizações não possuírem departamentos, funções e pessoas responsáveis pela disseminação das políticas de RSC. Acredita-se que as organizações devam repensar seus organogramas a fim de se alinhar com suas estratégias de incorporação da RSC, devendo esta estar devidamente delineada e integrada na estrutura organizacional, a fim de dar suporte e aumentar as chances de sucesso organizacional.

Esse aspecto figura como uma das contribuições do estudo no sentido de que apresenta indícios de que, para a incorporação da RSC ser efetiva, carece de apoio tanto em termos de estratégia quanto em termos de estrutura, para não se tornar uma medida isolada e pontual, é preciso ser conjuntural para ter continuidade. A importância de estudos como este que aqui se apresenta, em questões acadêmicas, consiste em justamente repensar a forma como as abordagens em termos teóricos acerca da RSC estão sendo construídas. Torna-se salutar frisar que a complexidade das realidades organizacionais requer uma adequação dos métodos conforme as necessidades de cada situação e que a plena realização dos pressupostos daquele constructo em termos práticos é ainda um ideal a ser construído.

O panorama apresentado por esta investigação mostrou que empresas partícipes do PGQP gozam de uma situação similar: ao mesmo tempo que compartilham da consciência de

importância da transposição da RSC para seus ambientes, ainda encontram dificuldades sobre como fazê-lo. Por isso, a contribuição desta pesquisa em termos de sociedade vem no sentido de propor uma maior aproximação entre a academia, que formula as teorias e cosmovisões, e a sociedade, representada pela classe empresarial, para a resolução de questões específicas como a que aqui se apresenta, no sentido de buscar meios para auxiliar empresas participantes do PGQP a reconfigurarem seus processos, práticas e políticas a fim de atender às demandas sociais e ambientais postuladas atualmente.

Considera-se que este estudo possui algumas limitações, como o fato de ser um estudo de amostra intencional e também de número pequeno. Assim, os resultados encontrados não podem ser generalizados à população. Sugere-se que, para estudos futuros, o instrumento de coleta de dados seja reformulado, pois, no decorrer deste estudo, foi possível constatar que algumas questões dele precisam ser mais bem adaptadas à realidade local; assim, sugere-se um estudo qualitativo em profundidade, a fim de tentar identificar com mais afinco a forma de incorporação da função de RSC às estruturas organizacionais de empresas de diferentes portes e setores da economia, que não necessariamente estejam ligadas a programas de gestão pela qualidade.

REFERÊNCIAS

- Amaratunga, D.; Baldry, D.; Sarshar, M.; Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: application of "mixed" research approach. *Work Study*, v. 51, n.1.
- Alves, A. P. F.; Nascimento, L. F. M. (2013). Green Supply Chain: protagonista ou coadjuvante no Brasil? *Revista de Administração de Empresas*. RAE. FGV-EAESP, São Paulo, v. 54, n. 5.
- Bastos, A. T.; Vieira, F. S. F da; Oliveira, A. G. de; Assis, O. F. G, de. (2014). Redes e responsabilidade social corporativa: um estudo de caso. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS* Vol. 3, N. 3, setembro/dezembro.
- Bissell, B.; Zamora, B. (1993). Organizational structure: the neglected aspect of the management of modern environmental health organizations. *Journal of Environmental Health*, v. 55, n. 8, p. 23-34.
- Brío, J. Á.; Fernandez, E.; Junquera, B.; Vázquez, C. J. (2001). Environmental managers



and departments as driving forces of TQEM in Spanish industrial companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 18, n. 5, p. 495-511.

Chandler Jr.; Alfred. D. (1998). Introdução à Estratégia e Estrutura. In *Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Corazza, R. I. (2003). Gestão ambiental e mudanças da estrutura organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE-eletrônica)*, v. 2, n. 2, p. 1-23.

Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, v. 50, n. 6, p. 449-454.

Cordero, C. (2004). La Responsabilidad Social Corporativa: la relación con las partes interesadas. In: De La Cuesta, M. (Org.). *Responsabilidad Social Corporativa*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca.

Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Hair Jr., J. F.; Babin, B.; Money, A. H.; Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hamza, M. K.; Dalmarco, D. A. S de. (2013). Integração entre estratégia competitiva e práticas de responsabilidade social corporativa: um estudo exploratório nos cinco maiores supermercados brasileiros. *Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA*, São Paulo, v. 6, n. 3.

Hunger, D. J.; Wheelen, T. L. (1996). *Strategic Management*. 5ed. Addison Wesley Publishing Company.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. (2008). Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. São Paulo: ETHOS. Acesso em: 20 de maio, 2014, em: <www.ethos.org.br>.

Isenmann, R. (2003). Industrial ecology: shedding more light on its perspective of understanding nature as model. *Sustainable Development*, v. 11, n. 3, p. 143-158.

Jabbour, C. J. C. (2009). Managing quality for environmental excellence: strategies, outcomes, and challenges in companies located in Brazil. *Environmental Quality Management*, v. 18, n. 4, p. 61-71.

Machado Filho, C. A. P.; Zylbersztajn, D. (2004). Capital reputacional e responsabilidade social: considerações teóricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 11, n. 2, p. 87-98.

Meleti, M. V.; Fadel, B.; Smith, M. (2012). Perspectiva sistêmica da sustentabilidade nas organizações sob a ótica da cultura organizacional e sua repercussão no desenvolvimento regional. *Revista Gestão & Conhecimento*. Edição especial.

Melo, Neto, F. P.; Froes, C. (1999). *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Merino, S. A. (2005). Responsabilidad Social Corporativa: su dimensión laboral. *Documentación Laboral*, Madrid, vol. 3, n. 75, p. 51-80.

Nikolaeva, R.; Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of The Academy of Marketing Science*, New York: Springer, n. 39, p. 136-157.

Pinsonneault, A.; Kraemer, K. L. (1993). Survey research in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information System*.

Quelhas, O. L. G.; Alledi Filho, C. (2006). Responsabilidade Social nas organizações brasileiras. In: Cantarino, A. A. A. (Org.). *Sustentabilidade das Organizações Brasileiras*. Rio de Janeiro: ABEPRO.

Quintana, A. C.; Marca, L. S.; Quintana, C. G. (2012). Estratégias de sustentabilidade em gestão socioambiental: um estudo de caso em uma empresa do setor portuário. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión – RIGC*, v. 10, n. 19.

Silveira, M. A. (Org.). (2012). *Gestão da sustentabilidade organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano*. Campinas, SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Archer”), v. 12.

Sousa, A. C. C. (2006). *Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: a incorporação dos conceitos à Estratégia Empresarial*. Dissertação de



Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Acesso em 28 de maio 2014, em: <<http://www.ppe.ufrj.br/ppe>>.

Tenório, F. G. (2006). *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.

Tilling, M. V.; Tilt, C. A. (2010). The edge of legitimacy: voluntary social and environmental reporting in Rothmans' 1956-1999 annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 23, p. 55-81.

Xavier, A. V. (2010). Responsabilidade Social Corporativa: Um Enfoque Multidisciplinar no Contexto Globalizado. *Desenvolvimento em Questão*. Editora Unijuí. Ano 8. N. 6.