

## ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

### GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E O PERFIL DOS GESTORES: ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES DE BLUMENAU (SC)

#### AUTORAS

**MARIALVA TOMIO DREHER**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

marialva@furb.br

**DANIELLE REGINA ULLRICH**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

danielle\_ullrich@yahoo.com.br

#### RESUMO

Os processos de Responsabilidade Social (RS) preconizam ações para a sustentabilidade das organizações, porém fundamentadas em estratégias que privilegiam a ética e as demandas socioambientais que permeiam o processo produtivo e os relacionamentos entre os *stakeholders*. Pela complexidade desta temática, os gestores que conduzem a RS necessitam de capacitação e de poder de decisão que possam contribuir com a efetivação das suas propostas. Assim, o objetivo deste artigo foi analisar o perfil dos gestores de RS das organizações de Blumenau (SC). Para tanto, utilizou-se o método da pesquisa qualitativa amparada pela técnica da metodologia exploratória, envolvendo uma população de dezesseis gestores de RS que atuam em organizações de vários portes em diferentes setores da economia. Os resultados evidenciam que os atuais gestores são maioria mulheres com formação acadêmica na área humana, mas não específica em RS; não conduzem setor exclusivo de RS. Somente duas organizações têm certificações na área demonstrando que, embora haja intenção, este processo é embrionário. Diante disso, como na maioria das organizações a RS ainda não é formalmente instituída, sejam pelas estratégias ou pelos instrumentos como as certificações, a legitimidade das ações de seus gestores fica comprometida pela falta de poder de decisão.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social; Gestão; Perfil dos gestores.

#### ABSTRACT

The processes of Social Responsibility (RS) emphasize actions for the organizations sustainability, however based in strategies that privilege the ethics and the demands social-environmental that permeate the productive process and the relationships among the stakeholders. For the complexity of this theme, the managers that lead the RS process need training and of being able to decision that can contribute with their proposals effect. The objective of this article was analyze the RS managers profile of the Blumenau (SC) organizations. For so much, the qualitative research method was used aided by the technique of exploratory methodology, involving a population of sixteen RS managers that act in

organizations of several loads in different economy sections. The results evidence that the current managers are majority women with academic formation in the human area, but no specific in RS; they don't drive exclusive section of RS. Only two organizations have certifications in this area demonstrating that, although there is intention, this process is embryonic. Before that, as in most of the organizations RS still isn't instituted formally, be for the strategies or for the instruments as the certifications, the legitimacy of their managers' actions is committed for the lack of power of decision.

**Key-Words:** Social Responsibility; Management; Profile Managers.

## **INTRODUÇÃO**

A temática da Responsabilidade Social (RS) ganhou destaque principalmente no final do século XX, cenário no qual as organizações passaram a enfatizar com muito mais afinco as preocupações sócio-ambientais. Começaram promover gestão mais transparente e responsável, numa tentativa de minimizar os impactos da atividade produtiva sobre o ambiente e a sociedade. Todavia, a incorporação da RS quando adotada estrategicamente pelas organizações exige mudança da cultura organizacional, reestruturação da estrutura e gestores capacitados. Estas exigências devem-se ao fato de que a RS, por ser complexa, abrange um processo que precisa envolver várias atitudes, pessoas e outros recursos da organização. Esta transformação requer um perfil de gestor que consiga conciliar a função de produção com questões sociais e ambientais implícitas nos processos organizacionais.

Este período de adaptação compreende, ao mesmo tempo, reorganização da estrutura de cargos e funções que possam legitimar a RS como estratégia e ainda dar conta deste novo desafio, especialmente com a criação de espaços abertos a participação e envolvimento dos *stakeholders*. A RS movimenta adaptações no modo de administrar os relacionamentos interpessoais, uma vez que, é fundamentada em decisões éticas. No entanto, em muitas organizações esta movimentação limita-se, especialmente, no seu estágio de concepção e consolidação, na aceitação e na adesão das pessoas que atuam na organização. Isto no seu estágio embrionário, por exemplo, torna-se um processo lento e com resultados nem sempre mensuráveis. Por isso, em alguns casos, esta falta de visualização de resultados dificulta o desenvolvimento deste processo. Deste modo, se o gestor de RS e sua equipe, não estiverem capacitados para lidar com este contexto, provavelmente este processo não se consolidará prejudicando sua legitimidade. Para compreender melhor esta problemática, este estudo pretende atender ao objetivo de analisar o perfil dos gestores de RS de dezesseis organizações de Blumenau (SC).

A relevância deste estudo se dá no momento em que apresenta uma reflexão que elucida a preocupação em se pensar com muito cuidado na preparação das pessoas que atuam na RS. Este fato poderá contribuir com o sucesso da RS nas organizações e ainda minimizar problemas que possam complicar ainda mais o bem estar das pessoas que são assistidas pelos projetos de RS. Teoricamente, esta reflexão poderá servir como um exemplo do atual cenário da gestão da RS nas organizações, uma vez que tradicionalmente a visão dos gestores é focada somente na sua função. Capra (2002, p. 123) afirma que “A correspondente mudança do estilo de administração exige uma mudança de percepção que é tudo, menos fácil. Porém, quando acontece traz consigo grandes recompensas.”

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

No século XX, as organizações enfrentaram desafios, ligados a alguns fatores como existência de uma demanda crescente, num mercado menos competitivo; necessidade de melhorias e ajustes nos processos produtivos; maior orientação para o mercado, entre outros. Estes desafios tornam-se uma motivação na busca pela sobrevivência da organização, entretanto, em muitos casos, ainda apresentam-se desarticulados de considerações sobre outros agentes e recursos que devem continuar existindo para que essa sobrevivência seja possível. Competentes em responder às ameaças intrínsecas ao seu ambiente operacional, no que diz respeito à produção e à comercialização de bens e serviços, as empresas têm-se mostrado negligentes quanto aos fatores que dão sustentação a esse mesmo ambiente. Historicamente, isto é percebido pelas inexpressivas conquistas em termos de qualidade de vida da maioria dos trabalhadores, pela exploração irresponsável dos recursos naturais, pelo

descompromisso com qualquer grupo de interesse que não seja o dos acionistas (VERGARA; BRANCO, 2001).

É então, que a RS passa a ser destaque nas discussões empresariais. Já na década de 50, Bowen (1957) relacionava as ações de responsabilidade social, com imposições da Igreja Protestante, segundo a qual, a igreja e os cristãos, individualmente, têm o dever de trabalhar por uma ordem social melhor. Isto abrange a obrigação de manter-se a par dos assuntos sociais, e de participar e trabalhar, ativamente, em organizações, partidos e movimentos que estejam tentando aperfeiçoar as instituições sociais. Os pensadores protestantes afirmavam que, a propriedade não é um direito absoluto ou inerente e, só pode ser justificada, enquanto o bem-estar da comunidade estiver sendo atendido pela posse e administração dos bens materiais, por particulares. Os que possuíam propriedade deveriam usá-las e administrá-las, visando às necessidades de toda a sociedade. Sob o ponto de vista moral, o dono de determinada propriedade é responsável perante Deus e a sociedade.

A partir desses postulados, determinados pela Igreja Protestante, nos Estados Unidos, novos questionamentos e inquietações surgiram. Ressalta-se, segundo Preston (1975), que a partir dos trabalhos desenvolvidos por Bowen, surgiram três correntes que fundamentaram o papel das organizações de interesse privado, na sociedade: a institucionalista, a organizacional e a filosófica. Para os institucionalistas, as organizações privadas se relacionavam com o universo social mais amplo. Para os teóricos organizacionais, as estratégias organizacionais são como ferramentas que permitem a adaptação da organização às mudanças ambientais. E os filosóficos, baseiam-se em concepções teóricas da responsabilidade social, que defendem posições de cunho neoliberal, filantrópicas, e de maior comprometimento com as questões sociais.

Analisando as correntes de discussão teórica sobre o termo, percebe-se a abrangência do mesmo, e por isso, este pode ter diversas interpretações. Para alguns, remete a idéia de responsabilidade legal ou responsabilidade civil, enquanto que, para outros, significa o comportamento socialmente responsável, num sentido ético. E ainda, pode remeter a idéia de que é a “responsabilidade para”, em seu modo causal. Pode-se equiparar este conceito com contribuições filantrópicas; comparar com algum significado de consciência social. Para muitas pessoas, que adotam esse conceito, este é sinônimo de legitimidade, no contexto de “pertencentes”; poucos vêem como uma espécie de dever fiduciário, que impõe padrões mais elevados de comportamento ao empresário, do que sobre os cidadãos em geral. Inclusive os antônimos, irresponsável ou não-responsável, são sujeitos de múltiplas interpretações (VOTAW, 1973 apud PRESTON, 1975).

Pode-se considerar que a responsabilidade social, em seu amplo sentido, abrange os atos dos indivíduos e suas formas de organização, porque tem em sua concepção intrínseca, um dever ético dos sujeitos. Porém, quando essa concepção de responsabilidade social passa a ser incorporada pelas organizações privadas ou empresas, surge a responsabilidade social empresarial (RSE) ou, também denominada, responsabilidade social corporativa (RSC). Conforme Kraemer (2005), a concepção de responsabilidade social pelas empresas vem sendo bastante difundida, principalmente, porque as empresas passam a enfrentar desafios impostos pelas exigências dos consumidores, pela pressão de grupos da sociedade organizada e por legislações e regras comerciais, que demandam proteção ambiental, produtos mais seguros e menos nocivos à natureza, e o cumprimento de normas éticas e trabalhistas em todos os locais de produção e em toda a cadeia produtiva.

Félix (2003) afirma que, a mudança de comportamento, por parte das organizações de interesse privado, se deu por um conjunto de fatores históricos, que correlacionados e paralelos, contribuíram para atitudes de responsabilidade social destas organizações. Em

primeiro lugar, a globalização, caracterizada por um processo de encurtamento das distâncias, imprimiu um aumento do fluxo do comércio internacional e das atividades financeiras, o que fortaleceu as organizações não-estatais. Essa mudança fez com que o Estado perdesse o controle dos processos e, passasse a se concentrar na garantia da estabilidade econômica interna, em detrimento das políticas públicas de caráter social. Se por um lado, o Estado deixa sua posição de propiciador do bem-estar e realizador de políticas de cunho social, por outro lado, as organizações de interesse privado percebem que são, em parte, responsáveis pela situação de exclusão e injustiça social. A globalização, portanto, na medida em que influencia na evolução das tecnologias de informação, influi na conduta destas organizações, já que seus atos passam a ser cada vez mais públicos, o que demanda um cuidado maior com a imagem transmitida para a sociedade.

Nesse sentido, o Instituto Ethos (2008) em uma conceituação contemporânea, afirma que, a RSE está relacionada com a ética e a transparência na gestão dos negócios, e deve refletir-se nas decisões cotidianas, que podem causar impactos na sociedade, no meio ambiente, e no futuro dos próprios negócios. Dizem respeito à maneira como as empresas realizam seus negócios, os critérios que utilizam na tomada de decisões, e suas prioridades e relacionamento com os públicos que interagem.

A idéia básica da RSE é que a empresa e a sociedade estão entrelaçadas, ao invés de estarem separadas, portanto, a sociedade possui expectativas sobre o comportamento empresarial e seus resultados. Entretanto, existem alguns princípios específicos nesta relação gerados em relação às expectativas: a expectativa depositada em todas as organizações devido ao seu papel enquanto instituições econômicas; a expectativa depositada nas organizações sobre o que elas são e o que elas fazem; e as expectativas depositadas nos gestores como atores morais das empresas. Estas expectativas geram três níveis de análises distintas em relação a RSE: institucional (princípio da legitimidade), organizacional (princípio da responsabilidade pública) e individual (princípio da prudência gerencial). O princípio da legitimidade refere-se ao poder e legitimidade que a sociedade confere à organização e seus negócios; o princípio da responsabilidade pública expõe que as organizações são responsáveis pelos resultados gerados na sua relação com a sociedade; o princípio da prudência gerencial expõe que os gestores são agentes morais, obrigados a serem prudentes nos negócios, a fim de obter resultados responsáveis. Baseado nestes princípios, é possível avaliar a RS nos processos organizacionais como: diagnóstico ambiental, a gestão da relação com os *stakeholders* e a gestão de questões sociais (WOOD, 1991).

Sethi (1975), já tinha observado, na década de 70, que as ações empresariais podem ser consideradas socialmente responsáveis, sob um conjunto de circunstâncias em uma cultura, e socialmente irresponsável, em outro tempo, sob diferentes circunstâncias. Por isso, a legitimidade é o melhor indicador de avaliação de desempenho social das organizações. Assim, o comportamento de qualquer organização pode ser classificado como imbuído de obrigação social, responsabilidade social ou responsividade social. A obrigação social refere-se ao comportamento organizacional, em resposta à pressão do mercado ou às restrições legais; a responsabilidade social é definida como a atitude da organização, não vinculada às obrigações legais, que a obriga a ser flexível nas atuações sociais; e por último, a responsividade social é o papel que a organização deve desempenhar, no longo prazo, num contexto social dinâmico. Ou seja, as organizações devem iniciar políticas e programas que minimizem os efeitos adversos de suas atividades presentes e futuras. Destarte, Wood (1991) afirma que, a responsividade, num posicionamento proativo, está no fato de ouvir e integrar os *stakeholders* no processo de tomada de decisão das organizações.

Assim, as organizações são também desafiadas a se engajarem em uma ampla interação e diálogo com os *stakeholders* externos, atentando para as ofertas atuais

(responsabilidade por produto), bem como para o modo como poderiam desenvolver soluções economicamente interessantes para os problemas sociais e ambientais do futuro (visão de sustentabilidade). A maioria foca seu tempo e sua atenção apenas nas soluções presas aos produtos existentes e em grupos de *stakeholders*. As empresas européias, por exemplo, vêm sendo particularmente proativas a esse respeito, buscando ativamente estratégias que permitam o diálogo com os *stakeholders*. Uma inclusão criativa desses interesses pode estimular uma posição diferenciada para a organização, levando a um aumento de reputação e a uma legitimidade cruciais para a preservação e o crescimento do valor ao acionista e relação com a sociedade. Ao engajar construtivamente os *stakeholders*, as empresas elevam a confiança externa em suas intenções e atividades, ajudando a otimizar a reputação corporativa e a catalisar a disseminação de novas outras práticas dentro do sistema de negócios como um todo (HART; MILSTEIN, 2004).

Para alguns gestores a responsabilidade social é uma missão moral; para outros, uma exigência legal. Ainda para alguns outros, é entendida como um custo inerente ao fato de se fazer negócios – um mal necessário para se manter a legitimidade e o direito da organização funcionar. Friedman (1988), crítico da responsabilidade social, argumenta que os assuntos sociais não competem ao setor privado, e este problema pode ser resolvido com o funcionamento do sistema de livre comércio. Deste modo, administrar é lucrar tanto quanto possível de acordo com as regras básicas da sociedade, em que a lei e o costume ético já estão incorporados.

No entanto, as empresas consideradas éticas são geralmente aquelas cuja conduta é socialmente valorizada e cujas políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável (ALMEIDA, 2007). Uma organização nunca está sozinha num lugar. Ela estabelece, necessariamente, relações com outras organizações e pessoas, quer em redes de aliança, quer em redes de rejeição. Essas relações são às vezes extremamente complexas e evoluem com o tempo. De toda forma, um elemento central estrutura a vida dessas organizações, que é a negociação constante com os outros, a fim de construir um espaço que lhes permita afirmar seus projetos. Eis a dificuldade para a organização: manter seu próprio projeto (ou pelo menos o essencial deste) e ser capaz, ao mesmo tempo, de estabelecer laços de cumplicidade e de conivência com organizações com as quais não está forçosamente de acordo, ou ainda relações de competitividade e concorrência com outras, sem com isso angariar inimigos empenhados em destruí-la. Em todo caso, é necessário que o projeto específico que a organização defende possa se inserir (ou pelo menos participar) num projeto coletivo que tenha os mesmos objetivos gerais e o ultrapasse, sem, contudo desnaturá-lo (ENRIQUEZ, 1996).

Deste modo, Carroll (1991) ressalta que, as responsabilidades éticas abrangem os padrões, as normas, as expectativas ou, refletem uma preocupação daquilo que os consumidores, empregados, acionistas e a comunidade consideram justo, de acordo com o respeito e defesa dos direitos morais. Elas podem ser vistas como os valores e normas que a sociedade espera que as empresas reúnam, apesar de, tais valores e normas refletirem um maior nível de desempenho, do que o atualmente exigido por lei. Por isso, muitas vezes, as responsabilidades éticas são mal definidas e não se entende sua legitimidade, o que dificulta a compreensão por parte das empresas. Entretanto, há outras dimensões que compreendem a RS: econômica, jurídica, e filantrópica.

Essas dimensões constituem o cenário organizacional da RS, assim sendo, o exercício da gestão requer uma orientação ética e um comportamento orientado em valores por parte dos seus gestores. A observância mínima da ética é indispensável para segurança e

integridade dos indivíduos nos momentos de situações conflitantes. Conforme Ramos (1983, p.44) “A ética da responsabilidade é ingrediente de toda ação administrativa. É o seu conteúdo subjetivo por excelência, os que adotam em todos os níveis de autoridade, chefe e subordinados, por definição tácita ou explicitamente, se acham sob o vínculo de um compromisso.”

## **GESTORES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A administração é palavra que se aplica a muitos aspectos, coisas, assuntos tão diversos, tão heterogêneos, que é impossível evitar certa ambigüidade e imprecisão em seu emprego. É pertinente, portanto, iniciar a sua elaboração e esperar que, não se interrompa o esforço de compreensão, cujo êxito, obviamente, depende da contribuição de muitos (RAMOS, 1983). Neste estudo, fez um recorte teórico com alguns autores, mas entende-se que vários outros olhares podem ser valorizados na definição do termo “administrar”, inclusive utilizando a expressão “gerenciar” no mesmo sentido, desconsiderando-se posições hierárquicas, mas sim, centralizando-se na ação da prática de administrar ou gerenciar.

Diante desta complexidade, entende-se que os gestores necessitam de habilidades intelectuais, humanas e técnicas nas suas ações e decisões que impactam diretamente nos seus desempenhos e nas suas orientações. Administrar, segundo Drucker (2002, p. 96) “[...] significa a substituição da obediência hierárquica pelo senso de responsabilidade, e da autoridade de poder pela autoridade de desempenho.” Independentemente do nível do cargo, os gestores assumem responsabilidades que estarão sujeitas a cooperação e aceitação dos demais envolvidos nas tarefas, decorre disto a necessidade de confiança, que geralmente é materializada pelas decisões éticas (DREHER, 2004).

Por isso, a elevação de expectativas em relação ao desempenho social das organizações exige uma nova postura quando ao modo de gerenciar uma organização. Para Almeida (2007), a visão moral do mundo de um dirigente é referencial importante para compreender algumas das suas decisões e das suas escolhas entre opções alternativas. Desta forma, assumindo a ligação entre valores morais e comportamento, pode estabelecer-se uma relação entre o nível de desenvolvimento moral de um dirigente e a orientação social das práticas organizacionais que ele define e influencia. A gestão ética e o desempenho social das organizações pode efetivamente constituir, ainda que parcialmente, um reflexo da maturidade moral dos seus dirigentes.

Todavia, o gestor ou dirigente depende da dinamicidade da organização. Enriquez (1996), afirma que as organizações mais dinâmicas são aquelas que, como, sabem conciliar eficácia e prazer, trabalho assíduo e convivência, racionalidade e imaginário, ética e estética. Uma organização dinâmica é um agente de mudança da cultura local, um ator que dá como exemplo a sua própria solidariedade interna, que promove os valores democráticos e que cria em seu seio uma cultura viva. E uma cultura só é viva se permite a seus membros realizar seu potencial (ou pelo menos parte deste), desenvolver seu imaginário motor e sua atividade simbólica, e não ser esmagado pelo projeto coletivo, mesmo que sua adesão seja profunda. Ramos (1983) salienta que o fato administrativo está em permanente atualização, por força do desempenho consciente e ininterrupto dos agentes que constituem dele elemento capital. Sem a atividade dos agentes, só restam do fato administrativo elementos materiais e estatutos mortos.

Neste contexto, a decisão ética de um mesmo indivíduo pode ser diferente, consoante o contexto específico que envolva essa decisão variando, por exemplo, de acordo com a posição que o indivíduo ocupa na empresa ou com a antecipação subjetiva que ele faça da

reação pública à sua decisão (ALMEIDA, 2007). Corroborando, Ramos (1983) afirma que as atividades humanas “limitadas e orientadas”, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos, toca no âmago da natureza do fato administrativo e da ação de que resulta. Administração é a “ação social com relação a fins”, com limites e orientação, visto que seleciona e combina meios para atingir objetivos. Deste modo, o desempenho administrativo refere-se a atividades humanas associadas. Naturalmente é preciso advertir que o caráter associado de tais atividades necessariamente precisa ser explícito. A associação confere a devida importância aos elementos estruturais, aos fatores que suscitam a formação de grupos informais e de critérios tácitos ou não estatutários entre os indivíduos que integram a organização.

Muitas das tarefas do gestor envolvem condutas diferenciadas, entre elas a gestão da responsabilidade social (RS), foco deste estudo. Este gestor precisa considerar não só a estrutura interna da administração, mas também as relações da organização com as outras esferas da vida social. Isto porque, segundo Capra (2002), as organizações são um sistema que interagem com outros sistemas do ambiente social e seus fenômenos, como regras de comportamento, valores, intenções, objetivos, estratégias, projetos, relações de poder. Por um lado são instituições sociais criadas com objetivos específicos, como gerar lucro para os acionistas, administrar a distribuição do poder político, transmitir conhecimento ou dissimular uma fé religiosa. Ao mesmo tempo, as organizações são comunidades de pessoas que interagem umas com as outras para construir relacionamentos, ajudar-se mutuamente e tornar significativas suas atividades num plano pessoal. Para conseguir administrar uma organização, os gestores precisam saber de modo suficientemente detalhado como a organização funciona, posto que os processos e padrões podem ser muito complexos. Para tanto, os administradores precisam lidar com algumas metáforas: a organização como uma máquina (voltada para o controle e para a eficiência), como organismo (desenvolvimento, adaptação), como cérebro (aprendizagem organizativa), como cultura (valores, crenças) e como sistema de governo (conflitos de interesse, poder).

## **METODOLOGIA**

Como método de pesquisa optou-se pelo Qualitativo, visto que se refere a aspectos da realidade social, num recorte sobre o perfil dos gestores da responsabilidade social, envolvendo os atores, suas motivações e percepções sobre a atuação das organizações às quais pertencem. Muitas respostas foram baseadas no sentimento destes, trazendo certa subjetividade aos dados coletados. Segundo Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, e se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, pois trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, valores.

Na parte técnica metodológica utilizar-se-á: pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador, normalmente, parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo em uma realidade específica, buscando um maior conhecimento acerca da temática (TRIVINÕS, 1987).

A população pesquisada compreende os atores e organizações que atuam no Núcleo RS/ACIB, sendo que participaram desta pesquisa 16 gestores. Para tanto, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o formulário de entrevista semi-estruturada. Segundo Minayo (1994), a entrevista é o procedimento mais usual na pesquisa de campo, e não significa uma conversa despreziosa. É um meio de coleta de dados dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam a realidade que está sendo analisada.



Ressalta-se que, através das técnicas ou instrumentos de coletas de dados, seja possível responder aos questionamentos desta pesquisa.

Após o levantamento dos dados, os mesmos foram organizados de maneira coerente, de forma que fosse possível responder o problema de pesquisa. Posteriormente foi realizada uma análise qualitativa em torno dos mesmos, indicando os resultados mais significativos, que foram apresentados aos gestores do Núcleo RS/ACIB em uma das reuniões.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados evidenciam os dados das entrevistas aplicadas aos atuais gestores de RS de 16 organizações, que foram escolhidas intencionalmente pelo fato de desenvolverem algumas ações reconhecidas como de responsabilidade social (RS) no município de Blumenau em Santa Catarina (SC). Este reconhecimento deu-se por meio da participação no Núcleo de Responsabilidade Social da Associação Comercial e Industrial de Blumenau (Núcleo RS/ACIB) único movimento coletivo que fomenta a RS no município. Com relação ao perfil das organizações nucleadas, os portes variam de grande (12 organizações), médio porte (1 organização), pequeno porte (1 organização) e micro empresa (2 organizações). Salienta-se que destas, 1 é pública, 10 são privadas e 5 são do terceiro setor. Os setores de atuação são diversos entre eles: 05 na área de serviços, 02 na de saúde, 06 na área têxtil, 01 na alimentícia, 01 metal-mecânica e 01 na área gráfica.

Com relação ao desenvolvimento da RS por estas organizações, evidenciam-se os projetos de responsabilidade social que contemplam o público interno e externo. Dentre os programas sociais e ambientais, encontram-se: iniciativas voltadas para prevenção e diagnóstico de doenças; ambulatório universitário; atendimento jurídico para a comunidade; festas comemorativas (Natal, Páscoa, Junina, etc.); projetos que estimulam o voluntariado nos colaboradores; programas de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores; segurança dos colaboradores; ginástica laboral; festas e bailes beneficentes; sistemas de captação de dejetos; sistema de separação do lixo; sistema de tratamento da água utilizada no processo industrial; projetos voltados para educação (*Aluno Nota 10, Formare, Junior Achievement*); projetos voltados aos idosos (cuidadores de idosos, cursos, palestras, viagens); cursos de desenvolvimento profissional para a comunidade; pacto contra a corrupção; pacto em defesa dos direitos humanos; apoio para atletas; campanha contra o câncer de mama; ações ambientais em geral (limpeza de rios); dentre outros. As áreas de atuação são diversas, referem-se ao desenvolvimento de projetos e programas de responsabilidade social, contemplando aspectos econômicos, sociais e ambientais. Todavia, ainda percebe-se um maior direcionamento dos projetos e programas para o público interno, característica de organizações que estão em fase inicial do processo de RS. Geralmente no início a intenção é disseminar junto aos colaboradores as propostas desta estratégia, para posteriormente atingir o público externo.

Destaca-se ainda que destas organizações apenas duas possuem certificações de RS, seguindo as normas SA 8000 e NBR 16001. Isto demonstra que poucas organizações buscam adequar-se às normas de RS. Na maioria delas, as ações realizadas não passam por nenhum tipo de acompanhamento, de critérios, ou normas. Implantar uma certificação exige mudanças que afetam a estrutura organizacional como um todo. A maioria (93,75%) dos entrevistados afirmou que a RS não é assumida formalmente como um setor sendo distribuída em ações em vários departamentos, somente uma (6,25%) assumem a RS em sua estrutura, através da criação de um departamento específico. A justificativa dos entrevistados, quanto a este quadro alarmante, deve-se ao fato das organizações acreditarem que todos os setores precisam

envolver-se com a RS. Este fato, mesmo sendo relativo à abrangência da RS, não justifica a falta de compromisso formal com este processo.

Outro fator complicador é o baixo envolvimento de colaboradores que atuam na RS, dos entrevistados 43,75% afirmaram que a condução dos projetos de RS envolve de 1 a 5 colaboradores. Apenas 18,75% ressaltam que há envolvimento de mais de 10 colaboradores e os demais (37,5%) não souberam informar o número específico de colaboradores envolvidos com a RS. Esta falta de conhecimento comprova novamente a falta de compromisso da organização para com a RS.

Quanto ao perfil dos gestores entrevistados (Quadro 1), a maioria são mulheres (93,75%) apenas um (6,25%) é homem, a idade é bastante variada numa concentração (81,25%) de 25 a 40 anos, mas com gestores (18,75%) acima de 40 anos. Com relação ao setor de atuação, observa-se que na organização estes se encontram em proporção similar de 25% na área de Recursos Humanos, *Marketing* e Administração. Além destes, em menor número, mas também em proporção similar (6,25%) atuam na área financeira e de projetos, e 6,25% atuam com consultoria prestando serviços externos de RS. Verifica-se que os gestores estão distribuídos em áreas distintas. Apenas um (6,25%) dos entrevistados afirma atuar na área específica de RS. E ainda um (6,25%) não possuem setor específico de atuação na organização. Este resultado demonstra que as organizações ainda não incorporaram a RS como uma estratégia organizacional, visto que não existem setores específicos de RS e na maioria das organizações, os gestores estão alocados em setores que acumulam funções de RS à outras funções administrativas da organização, dentre elas Recursos Humanos e *Marketing*.

Já, com referência aos cargos ocupados pelos entrevistados, os assessores representam 25%; 18,75% são proprietários; 25% são gerentes; em igual quantidade (6,25%) estão os consultores, assistente social e coordenador de RS (único com cargo específico de RS) e 12,5% não responderam esta questão. De tal modo, somente uma das organizações tem um cargo de RS, a maioria das organizações ainda não apresenta esta preocupação evidenciando que os gestores da RS acumulam funções, não tendo tempo suficiente para priorizar as ações e os projetos de RS. Observa-se que, não havendo setor e nem gerência específica, a RS fica comprometida pela ausência de comando e, portanto, organização. Encontraram-se apenas gestores que assumiram a RS como mais uma atividade no seu escopo de atuação. A ação destas pessoas pode ser um resultado das iniciativas pessoais, especialmente devido ao fato de que a maioria (68,75%) possui formação na área humana e social, demonstrando conhecimento e envolvimento com o tema da questão social. Dos entrevistados 25% não possuem formação específica na área social. Um deles (6,25%) não informou. Acredita-se que a concentração de formação na área social pode ser um aspecto que motivou o início do desenvolvimento da RS nas organizações.

O início da atuação dos gestores entrevistados no processo de RS, em sua maioria (31,25%) está relacionado com a necessidade da organização em que trabalham implantar e regularizar o processo de RS; mais especificamente, 25% iniciaram sua atuação com a criação de projetos sociais nas organizações; 12,5% quando começaram a trabalhar em uma organização do setor privado, que desenvolvia a RS; 6,25% quando responderam um questionário sobre RS e se interessaram pelo tema; 12,5% através da criação de grupos que atuam em ações sociais; e, 12,5% com práticas individuais e doações, indicando, portanto, que não havia envolvimento entre estas práticas e sua atuação na organização. Percebe-se, portanto, que na maioria dos casos, o início da atuação dos gestores na área de RS esteve envolvido, de alguma forma, com as atividades da organização em que estes trabalham. Poucos, entretanto, tiveram motivações pessoais para iniciar o trabalho nesta área.

Todavia, o tempo de atuação na área de RS, por parte dos gestores, ainda é recente. A maioria dos entrevistados (75%) atua com RS de 1 à 7 anos. Deste modo, compreende-se que a atuação dos gestores com RS ainda encontra-se em estágio inicial, devido ao pouco tempo em que desempenham atividades ligadas a este processo. Consta-se que em menor proporção (25%) os entrevistados atuam há mais de 7 anos com RS. Neste caso, os gestores já estão mais capacitados para o desenvolvimento da RS nas organizações em que atuam, bem como estão familiarizados com o tema da RS e suas propostas.

<b>Organizações</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo que atua na RS</b>	<b>Motivação para participar da RS</b>	<b>Setor</b>	<b>Cargo</b>
A	Feminino	Serviço Social	De 1 a 7 anos	Interesse da organização implantar e regularizar a RS	RS	Coordenadora RS
B	Feminino	Comunicação Social	De 1 a 7 anos	Interesse da organização implantar e regularizar a RS	Marketing	Assessora
C	Feminino	Administração	Mais de 7 anos	Criação de grupos de ações sociais	Marketing	Não informou
D	Feminino	Administração	De 1 a 7 anos	Preenchendo questionário sobre RS	Recursos Humanos	Gerente
E	Feminino	Administração	De 1 a 7 anos	Interesse da organização implantar e regularizar a RS	Recursos Humanos	Assessora
F	Feminino	Ciências Sociais	De 1 a 7 anos	Interesse da organização implantar e regularizar a RS	Não possui setor específico	Não informou
G	Feminino	Comunicação Social	De 1 a 7 anos	Criação de grupos de ações sociais	Marketing	Assessora
H	Feminino	Serviço Social	De 1 a 7 anos	Iniciou numa organização do setor privado	Recursos Humanos	Assistente Social
I	Masculino	Contabilidade	De 1 a 7 anos	Práticas individuais e doações	Administração	Proprietário
J	Feminino	Serviço Social	Mais de 7 anos	Criação de projetos sociais nas organizações	Marketing	Gerente
K	Feminino	Serviço Social	De 1 a 7 anos	Criação de projetos sociais nas organizações	Consultoria	Consultor
L	Feminino	Serviço Social	De 1 a 7 anos	Por indicação da organização	Financeira e de projetos	Assessora
M	Feminino	Pedagogia	Mais de 7 anos	Interesse da organização implantar e regularizar a RS	Recursos Humanos	Gerente
N	Feminino	Não informou	De 1 a 7 anos	Criação de projetos sociais nas organizações	Administração	Gerente
O	Feminino	Ciências Sociais	Mais de 7 anos	Práticas individuais e doações	Administração	Proprietário
P	Feminino	Serviço Social	De 1 a 7	Criação de	Administração	Proprietário

			anos	projetos sociais nas organizações		
--	--	--	------	-----------------------------------	--	--

### **Quadro 1 - Perfil dos Gestores de RS**

Fonte: da pesquisa.

Diante deste quadro é fundamental que as organizações revejam a gestão da RS, iniciando pela capacitação e treinamento dos seus gestores. O maior desafio é que, não há uma cultura nas organizações em que a responsabilidade social seja prioritária, como dito, está nas mãos dos gestores de RS, que muitas vezes estão iniciando sua atuação nesta área, ao mesmo tempo em que iniciam a implantação da RS na organização. Significa que o processo de implantação ainda é muito novo, cheio de desafios e dúvidas.

Salienta-se que os gestores precisam saber detalhadamente como uma organização funciona para conseguir geri-la (CAPRA, 2002). Da mesma forma, os gestores precisam compreender os processos e ações que envolvem a responsabilidade social e sua influência na gestão da organização, posto a complexidade de tal processo. A adoção da RS como um processo pelas organizações, implica em uma mudança cultural e gerencial. Destaca-se a importância de todos na organização estarem envolvidos com a RS. Por isso, uma reformulação da estrutura organizacional, através da criação de setores e de cargos específicos de RS, pode auxiliar no desenvolvimento deste processo, principalmente em seu estágio inicial. Trata-se de uma questão de “organização”, ou seja, de estruturar e preparar a organização para o desenvolvimento e gestão da RS. Entende-se que a falta de uma estrutura adequada para o desenvolvimento da RS dificulta a atuação e demonstra a falta de poder dos próprios gestores. Isto porque, a RS ainda não é considerada questão primordial nas organizações. Privilegia-se ainda o desenvolvimento de estruturas enxutas e que maximizem o lucro organizacional. A criação de um departamento de RS, muitas vezes, não é interessante, pois não é um departamento que irá agregar diretamente no lucro da organização, visto que não está envolvido com seu objetivo inicial.

As mudanças só irão ocorrer quando os gestores desta área tiverem poder suficiente para alterar as estruturas organizacionais. Entretanto, conforme os dados expostos, a maioria dos gestores entrevistados, não possui poder de decisão, pois não ocupam cargos estratégicos nas organizações. Poucos são os proprietários e diretores que se envolvem com este tipo de questão. Por isso, entende-se que o caminho ainda é longo, visto que a RS precisa ser compreendida como uma estratégia, articulada e suportada pelas decisões dos gestores do nível estratégico das organizações. Enquanto for tratada a nível tático e operacional, as mudanças culturais não ocorrerão, justamente pela falta de poder nas decisões.

Além da reestruturação da organização, outro aspecto é a capacitação dos gestores. Por ser uma área relativamente nova, no contexto organizacional, ainda faltam profissionais capacitados em RS. Especialmente, ainda falta formação nesta área, sendo que muitos cursos de graduação ainda não preconizam este tipo de discussão no currículo. Para tanto, torna-se necessário o desenvolvimento de cursos de capacitação para gestores, que discutam a temática da RS e sua aplicação nas organizações. Além da formação, o tempo de atuação dos gestores na área de RS, ainda é muito recente, denotando falta de maturidade e conhecimento do processo.

Ressalta-se que as organizações possuem limites em sua atuação na área social, e o principal deles é o econômico; nos investimentos, ainda preconizam sua cultura de geração de lucro econômico. No entanto, as práticas socialmente responsáveis iniciam com a intenção de contribuir com o bem-estar dos sujeitos, e isso pode partir de simples atitudes como, por exemplo, respeito, oferecer um adequado ambiente de trabalho, boa relação entre as pessoas, segurança, dignidade, aceitação das diferenças, participação, entre outros. O amadurecimento

destas práticas pelas organizações pode gerar uma nova cultura organizacional, em que a RS seja conduzida de forma estratégica.

## CONCLUSÃO

Como em qualquer processo de mudança organizacional, a RS também necessita de gestores capacitados para tal, uma vez que pela sua complexidade exige a participação e controle de muitas pessoas que se envolvem neste processo. A RS promove a participação social numa tentativa de humanizar a organização, por isso, está fundamentada em comportamentos éticos e morais que exigem postura da gestão. Um fator de risco é sua legitimidade que decorre de um processo de gestão que possa garantir a confiança dos envolvidos.

Com relação ao objeto deste estudo, pode-se afirmar que o perfil dos entrevistados é propício para encarar este desafio, com destaque para a formação na área humana da maioria, entretanto, esses mesmos gestores ainda não são capacitados, especificamente, na área de responsabilidade social, isto pode afetar o desempenho da gestão. A RS é um processo de gestão que indica investimentos em todas as áreas de uma organização e já existem na sociedade e no mercado experiências em modelos consolidados que podem favorecer sua gestão. Adverte-se que os modelos, certificações, entre outros servem de apoio, para evitar riscos, contudo precisam ser adaptados a cada realidade e exigem discussão coletiva para serem ajustados. Outro fator fundamental na formação e atuação específica deve-se ao fator comprometimento e foco de trabalho fortalecendo o engajamento da equipe e dos assistidos. Este é um empecilho no atual estágio embrionário em que se encontra a RS nas organizações estudadas. Os gestores, atualmente, não contam com um sistema de gestão, composto por dados do desempenho social da organização, diminuindo desta maneira seu poder de decisão.

Além disto, a maioria dos gestores entrevistados não são os proprietários, diretores das organizações, normalmente são colaboradores que acumulam a função de gerir a RS e também outras funções na organização, como *marketing* ou recursos humanos. Aliado a isto, a maioria são gestoras do sexo feminino, demonstrando que a atuação social continua na visão tradicional em que as mulheres eram as responsáveis pelas preocupações relativas ao bem-estar. Este não é um fator negativo, mas evidencia a falta de envolvimento dos gestores masculinos que ainda são a maioria nos cargos estratégicos (presidência e direção) nas organizações estudadas.

Por fim, entende-se que a responsabilidade social conduz a discussão na definição de estratégias organizacionais. Por isso, a união da gestão adequada (manutenção mercadológica e econômica) com uma visão aliada as responsabilidades social e ambiental podem aproximar ao que preconiza a gestão social. Isto é um desafio ao gestor da RS que necessita conduzir a função social como incorporada as práticas sociais. Deste modo, devido à complexidade do tema, são necessárias outras leituras que possam complementar esta discussão, por exemplo, novas pesquisas que investiguem o desempenho da responsabilidade social e sua contribuição nas organizações e na sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Filipe J. R. Ética e Desempenho Social das organizações: um Modelo Teórico de Análise dos Fatores Culturais e Contextuais. **RAC**. V. 11, n. 3, p. 105-125, Jul./Set. 2007.

BOWEN, Howard Rothmann. **Responsabilidades sociais do homem de negócios com um comentário por F. Ernest Johnson**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira SA, 1957.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**. V. 34, n. 4, p. 39-46, Jul./Aug. 1991.

DREHER, Marialva Tomio. **Empreendedorismo e responsabilidade ambiental: uma abordagem em empreendimentos turísticos**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração e a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

ENRIQUEZ, Eugene. Como estudar as organizações locais. In: FISCHER, Tânia. **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

FÉLIX, Luiz Fernando Fortes. O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável. IN: **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, Instituto Ethos, 2003.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**. V. 3, n. 2, p. 65-79, maio/julho 2004.

INSTITUTO ETHOS. Sobre o Instituto Ethos. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 fev. 2008.

KRAEMER, Maria E. P. Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. **Gestão Ambiental**, Itajaí, out. 2005. Disponível em: <<http://www.gestaoambiental.com.br/articles.php?id=66>>. Acesso em: 19 abr. 2007.

MINAYO, Maria Cecília. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

PRESTON, L. Corporation and society: the search for a paradigm. **Journal of Economic Literature**, p. 435-453, 1975.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

SETHI, P. S. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. **California Management Review**. V. 13, n. 3, p. 58-64, 1975.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia C.; BRANCO, Paulo D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE**. V.41, n.2, p.20-30, abr./jun 2001.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**. V. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

