

Gestão Socioambiental

Gestão Socioambiental: um Estudo sobre as Práticas de uma Empresa do Setor Moveleiro

AUTORES

LUCIANO MENDES

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
lucianobtos@yahoo.com.br

SIRLEI TONELLO TISOTT

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
sirlei.tonello@yahoo.com.br

MARÇAL ROGÉRIO RIZZO

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS
marcalprofessor@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo neste artigo foi compreender quais são as práticas em responsabilidade sócio-ambiental desenvolvida pela Todeschini S.A., que possui sede no estado do Rio Grande do Sul. Essa empresa passou por uma série de reestruturações que a colocou no patamar de uma empresa socialmente responsável, não apenas pelos programas desenvolvidos, mas pelas mudanças na planta da empresa e na estrutura organizacional adotada. Para tanto, no início é necessário uma discussão sobre o conceito de responsabilidade sócio-ambiental, trazendo as vertentes e também a complexidade que tais ações vêm tomando. Após esse percurso teórico a intenção foi desenvolver algumas discussões sobre o método de pesquisa utilizada, assim como sobre os sujeitos pesquisados e como foi realizada a pesquisa propriamente dita e a análise dos dados. Diante disso, constata-se que a empresa Todeschini apresenta uma atuação forte e abrangente perante o comprometimento social e ambiental. Os ganhos são gerados para todas as partes envolvidas, o que condiciona à ampliação dessas práticas, buscando estratégias e ações que permitem enriquecimento cada vez maior entre todos aqueles que, de uma forma ou de outra, fazem parte do processo. E não é apenas uma questão de investimentos na imagem ou mesmo nas práticas de filantropia.

Palavras-chave: Responsabilidade sócio-ambiental. Sustentabilidade. Filantropia.

Abstract

The purpose of this article was to understand what are the practices in social and environmental responsibility developed by Todeschini SA, which is headquartered in the state of Rio Grande do Sul. This company went through a series of restructuring placed that it in the platform of a socially responsible company, not only by programs developed but by changes in the plant and the company's organizational structure adopted. Therefore, in the beginning was necessary a discussion about the concept of social and environmental responsibility by bringing the thematic and the complexity those actions is taking. After this theoretical course the intention was to develop some discussions about the research method used, as well as on research subjects and the actual data analysis. Thus, it is evidenced that the company Todeschini has as strong performance in what it refers to the social and environmental

responsibility. The gains are generated for all parties involved, which determine the extension of these practices, seeking strategies and actions that allow enrichment increasing among all those who in one way or another are part of the process. And it's not just a matter of investment in the image or even the practices of philanthropy.

Keywords: Social and environmental responsibility. Sustainability. Philanthropy.

1. Introdução

Nos últimos anos o que se observa é uma preocupação centralizada no contexto da sociedade e das organizações sobre os possíveis impactos gerados pelo sistema industrial no ambiente. Essa temática ambiental passa a congrega não somente os recursos naturais, mas também as influências geradas sobre a sociedade. Esse fato repercutiu na exigência, cada vez maior, de condicionar as empresas a adotar práticas de preocupação com este ambiente, evitando trazer prejuízos para a sociedade atual e a população no futuro. Essa preocupação vem impulsionando a adoção de práticas de responsabilidade por partes das empresas nos contextos social e ambiental (GUIMARÃES, 1984).

Nesta perspectiva de exigências, as temáticas passam a ser totalmente diversas. Há muito as ideias socialmente responsáveis vem se infiltrando no contexto empresarial, com atitudes voltadas à filantropia, à redução dos prejuízos sociais e ambientais, à preocupação com os acionistas, ao cuidado com o ambiente natural, à melhoria na qualidade de vida dos funcionários etc. Nos últimos anos tais práticas em responsabilidade social vêm tornando-se cada vez mais complexas, integrando várias dessas atitudes. Se nas discussões teóricas essa complexidade tem sido evidenciada, em muitas práticas empresariais ainda o que se percebem são ações e programas tópicos (ALVES, 2001; ALIGLERI, 2002; CARDOSO, 2002).

Por esse motivo, é necessário elucidar e tornar evidente aquelas práticas empresariais que vem tendendo a essa complexidade, de onde o simples termo responsabilidade social se torna amplamente restrito, sendo necessário a utilização de um termo que congregue a magnitude dessas ações, como o de responsabilidade socioambiental. Nesta linha é que o objetivo neste artigo foi compreender quais são as práticas em responsabilidade socioambiental desenvolvida por uma empresa do ramo moveleiro. A empresa é a Todeschini S.A. que possui sede no estado do Rio Grande do Sul. Essa empresa passou por uma série de reestruturações que a colocou no patamar de uma empresa socialmente responsável, não apenas pelos programas desenvolvidos, mas pelas mudanças na planta da empresa e na estrutura organizacional adotada. Para compreender essa dinâmica de investimentos em responsabilidade socioambiental, assim como a complexidade nas ações realizadas, é necessário compreender a visão daqueles funcionários que lidam diretamente com esse setor dentro da empresa. Entender esse processo na visão destes funcionários é de fundamental importância na compreensão do que realmente vem a ser responsabilidade socioambiental no contexto desta organização. Diante desse fato é que se torna possível detectar a complexidade das ações desenvolvidas, assim como a amplitude com que o tema é adotado dentro da empresa.

Para tanto, no início é necessário uma discussão sobre o conceito de responsabilidade socioambiental, trazendo as vertentes e também a complexidade que tais ações vêm tomando. Neste percurso, a descrição e discussão dos vetores existentes nas ações em responsabilidade social, apresentados por Melo Neto e Froes (1999), são de importância central para a análise do caso Todeschini S.A. Após esse percurso teórico a intenção foi desenvolver algumas discussões sobre o método de pesquisa utilizado, os sujeitos pesquisados e a análise dos dados. Em seguida o que se fez foi um breve histórico da empresa e, sequencialmente, a articulação das falas dos entrevistados para a compreensão das ações em responsabilidade socioambiental desenvolvidas na Todeschini. Por fim, algumas considerações finais.

2. Responsabilidade socioambiental nas organizações

A ideia referente ao que é responsabilidade social vem se alterando nos últimos anos. Uma das primeiras manifestações no sentido de inserir a responsabilidade nas ações dos agentes organizacionais esteve estabelecida no trabalho de Bowen (1957), que enfatizava a responsabilidade dos homens de negócio. Apesar de um conceito difundido em meados da década de 1950, ainda Bowen (1957, p.15) consegue evidenciar a essência do que realmente deve ser visto como responsabilidade social, ao dizer que é “uma obrigação, desses homens, de adotar orientação, tomarem decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”.

Num histórico sobre o conceito de responsabilidade social, Ashley (2002) salienta que, durante a grande depressão americana, a Corte desse país tornou favorável a possibilidade de as organizações realizarem ações filantrópicas, pois na época uma das principais obrigações das empresas era a geração de lucro para os acionistas, ponto este defendido pelo economista Friedman (1970). Esse economista defende que, ao investir recursos em ações sociais, a organização pode comprometer sua competitividade. Além disso, ressalta que a organização é socialmente responsável ao cumprir com suas obrigações legais e institucionais e, com a maximização dos lucros, poderá gerar novos empregos, pagar melhores salários e melhorar o ambiente de trabalho, bem como contribuir para o bem-estar público, ao pagar seus encargos e tributos.

Tachizawa (2002, p. 44) ressalta que “até a década de 60 prevaleceu a convicção de que seriam infinitas as fontes de recursos naturais e de que o livre mercado maximizaria o bem-estar social”. Nesse sentido, o objetivo das organizações, que por muito tempo era somente maximizar o lucro, remunerando ao máximo o capital dos sócios e acionistas, passa, também, por uma mudança de paradigma, alterando valores e procedimentos administrativos. Assim, Tachizawa (2002, p. 27), com uma nova visão do mundo empresarial, afirma que “a inclusão da proteção do ambiente entre os objetivos da organização moderna amplia substancialmente todo o conceito de administração”.

O que se observa nestas ações iniciais é que, de uma forma ou de outra, a responsabilidade social esteve restrita à filantropia, mas que esse quadro se alterou no decorrer dos últimos anos. Com as iniciativas sendo desenvolvidas, o conceito e as práticas em responsabilidade social vão se expandindo, com a formação de vertentes diversificadas sobre o que é responsabilidade social. Assim, a responsabilidade social pode estar vinculada, em algumas vertentes, à filantropia, em outras, às obrigações legais e à função social da empresa, em outras ainda ao comportamento ético e à contribuição caridosa. De alguma forma, todas essas concepções acabam transitando sob os diversos conceitos dados por muitos autores sobre o que é de fato responsabilidade social (CARDOSO, 2002; RIZZI, 2002; KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Para Guimarães (1984), a responsabilidade social está vinculada à ideia de que as empresas, assim como os indivíduos, devem ser responsabilizadas por todas as consequências decorrentes das atitudes tomadas. O ponto de vista dessa autora está assentado sobre as considerações legais e normas sociais. Alves (2001), numa perspectiva próxima a de John Maynard Keynes (economista britânico), defende a tese de que a maximização dos lucros para os acionistas passa, à medida que a organização cresce, a ocupar papel secundário, sendo que a imagem da empresa perante a comunidade, a estabilidade da empresa e a capacidade de satisfazer os seus clientes passam a ocupar papel de destaque.

Para além dessa concepção, Alves (2003) salienta que a empresa deve ser encarada como uma empresa cidadã – enfatizando o lado social expressos nas organizações – e por esse motivo seus direitos e deveres estão além das simples obrigações legais. Transitando além das

fronteiras da empresa cidadão, Veloso (2002) considera que uma empresa socialmente responsável é aquela que, além de suas obrigações econômicas e legais, possui responsabilidade ética, moral e social. Esse autor enfatiza a ética no processo de responsabilidade social. O fato é que, como é possível observar no seguinte trecho do texto de Oliveira (2002, p.204), a responsabilidade toma temáticas diversas, mas nunca excludentes, pois:

Não existe um conceito único. Porém, podem-se destacar três aspectos comuns e que são a essência da doutrina da responsabilidade social: primeiro, a ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, que não mais se limita aos interesses dos acionistas; segundo, a mudança na natureza das responsabilidades que ultrapassam o âmbito legal e envolvem as obrigações morais ditadas pela ética; terceiro, a adequação às demandas sociais mais atuantes e exigentes.

Esse fato coloca todo empreendimento da responsabilidade social em temáticas diversas, o que possibilita ações ampliadas em vários setores e áreas de atuação da empresa. Por esse motivo, Grajew (2004) salienta que a gestão em uma empresa deve ser voltada para aperfeiçoar a qualidade das relações, no sentido de que deve ser revista a visão de negócio de curto prazo, baseada na competitividade e lucros imediatos, para estabelecer uma visão centrada na sustentabilidade dos negócios a longo prazo. Na visão desse autor, isso implica associar às metas empresariais aos objetivos importantes para o conjunto da sociedade, como: a eliminação da pobreza, a preservação dos recursos naturais e do equilíbrio ambiental.

Por esse motivo, houve a necessidade de elucidar no título deste tópico responsabilidade socioambiental, pois por mais que o conceito de responsabilidade social vincule as questões ambientais – por fazerem parte das preocupações atuais da sociedade em geral – a tendência que se tem é de enfatizar o lado social (da filantropia, das regras sociais, da cidadania, dos projetos sociais etc.), em detrimento das preocupações ambientais (Preservação do meio ambiente, gestão de resíduos nas empresas, implantações de tecnologias limpas etc.).

Mas isso transita nas principais considerações de autores que discutem a responsabilidade social, como é possível observar no trabalho de Melo Neto e Froes (1999), ao salientar os vetores dessa responsabilidade, que são: I) Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde a empresa atua; II) Preservação do meio ambiente; III) Investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável; IV) Comunicações transparentes; V) Retornos aos acionistas; VI) Sinergia com os parceiros; e, por fim, VII) Satisfação dos clientes e consumidores. Na concepção desses autores, tais vetores é que possibilitam análises diversas sobre a atuação em responsabilidade social das empresas. Apesar de não falar diretamente em responsabilidade socioambiental, a temática ambiental surge como um dos principais vetores descritos por Melo Neto e Froes (1999).

Nesta linha, vale expor – como forma de realizar um fechamento inicial nessa discussão sobre a responsabilidade social – o conceito de responsabilidade publicado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade social, ao mostrar que:

A responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários (ETHOS, 2009).

O conceito publicado pelo Instituto Ethos em seu sítio faz jus a importância e amplitude das ações em Responsabilidade socioambiental, ao colocar em evidência que as organizações empresariais devem buscar incorporar às suas práticas diárias contribuírem para a solução de muitos problemas sociais que, não obstante, grande parte desses são causados pelo próprio sistema industrial.

3. Percorso Metodológico

Tendo como objetivo no trabalho verificar as ações em responsabilidade socioambiental de uma empresa do setor moveleiro, é que a pesquisa aqui proposta foi conduzida sob uma perspectiva qualitativa. Como salienta Minayo (1996), a pesquisa qualitativa é utilizada quando se procura apreender as ações e os processos sociais na perspectiva daqueles que as desenvolvem e realizam. Mas não é apenas isso, Taylor e Bogdan (1998) comentam que na pesquisa qualitativa o intuito, além de outros, é verificar como as pessoas pensam as ações que elas realizam no dia-a-dia, observando esse processo a partir dos significados que os atores constroem no contexto em que atuam.

Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com três funcionários que atuam nos cargos de gestão e *controller*. Como salienta Fontana e Frey (2000), essa modalidade de entrevista em profundidade – que esses autores chamam de entrevista não-estruturada – acontece quando o pesquisador possui apenas um roteiro de entrevista, deixando a cargo do pesquisado a explanação sobre o tema proposto. Em muitos casos, salientam esses autores, nessa modalidade de pesquisa se utiliza – como ferramenta de apoio – o gravador. Nesta linha, foi assim que as entrevistas foram conduzidas.

Nas entrevistas propriamente dita, o objetivo foi entender, a partir das informações geradas pelos entrevistados, como acontecem os investimentos em responsabilidade socioambiental, quais são as principais ações realizadas, como a ideia de responsabilidade socioambiental é partilhada dentro da empresa, o que vem mudando na empresa nos últimos anos dado os investimentos nesta área etc.

Neste ponto é possível elucidar algumas limitações no processo de pesquisa. Uma dessas limitações, e que deve ser enfatizada, é a quantidade de entrevistados que, além do número, ainda são funcionários que trabalham em cargos de gestão e controladoria. Isso não chega a ser um problema no presente estudo, pois a intenção não é verificar, por exemplo, conflitos de informações ou testar a realidade dos investimentos ou ainda verificar as diversas visões sobre a responsabilidade socioambiental dentro da empresa, que não deixam de ser temas interessantes, mas que não parte das preocupações centrais nesta pesquisa. O intuito apenas é compreender que ações estão sendo feitas, que já é uma contribuição significativa para a ciência, no sentido de difusão de práticas, assim como para a sociedade em geral, no sentido das ações e preocupações desenvolvidas. Assim, salienta Minayo (1996), sendo uma pesquisa qualitativa, a preocupação não passa a ser a quantificação das informações, mas a qualidade e amplitude dessas informações, o que, a quantidade de entrevistados, não compromete os resultados, pois o ponto nodal para isso é o objetivo da pesquisa.

Dando sequência à discussão do método, feita as entrevistas e após sua transcrição, o processo de análise foi conduzido sob o que Silverman (2000) chama de análise das falas. Para esse autor, o que deve orientar a construção lógica das falas é o problema de pesquisa e a referencial teórico orientador. Neste sentido, os pontos estabelecidos no roteiro das entrevistas tinham como pressupostos responder questões mencionando como acontecem os investimentos em responsabilidade socioambiental, quais são as principais ações realizadas, como a ideia de responsabilidade socioambiental é partilhado dentro da empresa, o que vem

mudando na empresa nos últimos anos dado os investimentos nesta área etc. Para tanto, como forma de compreender a lógica dos investimentos realizados pela Todeschini S.A., utilizou-se dos vetores expostos por Melo Neto e Froes (1999), como pontos orientadores para a análise das falas, no processo de discussão dos resultados gerados pela pesquisa. Observando que a pesquisa tinha um delineador comum em torno do objetivo proposto e sendo esta uma pesquisa de cunho qualitativo, a categorização e análise das falas foram realizadas levando em consideração esses pontos, como ficará claro nos tópicos seguintes.

4. A empresa em estudo: Todeschini S.A.

A Todeschini Indústria e Comércio iniciou suas atividades em 28 de abril de 1939, na cidade de Bento Gonçalves-RS, com a produção de acordeões. Devido à retração e mudanças do mercado mundial, a empresa, no final dos anos 60, foi reestruturada e passou a atuar no mercado moveleiro, com a produção de móveis para cozinhas. Nos anos 70, a Todeschini deu o passo definitivo para o sucesso empresarial, lançando a primeira linha de cozinhas componíveis do Brasil. Nos anos 90 houve o lançamento do SISTE – Sistema Todeschini de Excelência, que promoveu mudanças profundas na organização, como: a diminuição do quadro funcional, redução dos níveis hierárquicos e a reestruturação do processo de qualidade da empresa. Em 2004, a Todeschini iniciou suas atividades de casa nova – uma nova unidade fabril. A tecnologia desta nova fábrica coloca a Todeschini entre as maiores e mais modernas fábricas de móveis da América Latina.

Outras quatro unidades fabris compõem a corporação Todeschini, são elas: Todesflor – localizada no município de Cachoeira do Sul-RS e que é responsável pelo reflorestamento; Todesmade – também em Cachoeira do Sul, que é responsável pelo beneficiamento da madeira usada na fabricação de móveis para exportação e componentes para a indústria moveleira; Italínea – fábrica de móveis localizada em Farroupilha-RS, que atua no segmento de móveis econômicos; e a Grato – unidade agropecuária localizada no Estado da Bahia.

Atualmente a empresa possui como missão: “Oferecer soluções personalizadas em projetos de mobiliário com agilidade, inovação, rentabilidade e desenvolvimento sustentável, garantindo o entusiasmo dos públicos envolvidos”, tendo a visão de “ser referência em mobiliário no mercado de atuação”, assim como o propósito de ser uma “empresa sólida, com qualidade de vida e sucesso compartilhado”.

Além disso, a empresa possui os seguintes princípios e que se tornam os alicerces da Todeschini, que são: I) Competitividade – condição de referência, lucro e perpetuação; II) Desenvolvimento – pressuposto que garante o futuro da empresa; III) Destemor – postura e coragem para criar e inovar; IV) Direção – comando e suporte de nossas ações; V) Ética – valor que compromete e valoriza as pessoas; VI) Imagem – orgulho do que a empresa é e faz; VII) Reciprocidade – gestão participativa e sucesso compartilhado. São essas temáticas que direcionam as ações da Todeschini atualmente, possibilitando uma compreensão inicial dos investimentos que essa empresa vem fazendo no que tange à responsabilidade socioambiental, como ficará evidente nos tópicos seguintes.

5. As ações em responsabilidade socioambiental da Todeschini

Para compreender os investimentos da Todeschini no contexto da responsabilidade socioambiental é necessário entender a visão que a empresa possui sobre o que é responsabilidade social. Isso é importante pelo fato de que, como salienta Cardoso (2002), a expressão “responsabilidade social” suscita uma série de interpretações. Como já foi

ressaltado, para alguns, representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, é um dever fiduciário, que impõe às empresas padrões mais altos de comportamento que os do cidadão médio. Há ainda aqueles que a traduzem, de acordo com o avanço das discussões, como prática social, papel social e função social. Na concepção dada pelo *Controller* da Todeschini, a responsabilidade socioambiental pode ser descrita com a seguinte ideia:

Ouvir e atender aos anseios de todos os grupos de interesses ligados a organização sejam eles: empregados, parceiros, acionistas, clientes, fornecedores e comunidade. Agir de forma ética e transparente perante a comunidade interna e externa. A empresa realiza investimentos em ações sociais e se dedica ao assistencialismo. Na parte ambiental tem a certificação das ISO 9001 e ISO 14001, implantada desde o ano de 2002. Quanto à parte social vem publicando o balanço social desde o ano de 1999 (ENTREVISTADO 1).

No conceito dado pelo Entrevistado 1 ficam evidentes alguns fatores, como a ênfase no atendimento dos anseios das partes interessadas, a adoção de uma postura ética, a preocupação com o meio ambiente e com os investimentos nas ações sociais. Isso mostra que, atualmente, a responsabilidade socioambiental cobre um espectro de práticas que vão além da simples preocupação com as obrigações sociais ou mesmo com a filantropia em sentido restrito. Há uma complexidade inerente no investimento em responsabilidade socioambiental, tanto pelas mudanças nos anseios sociais e nas preocupações e problemas que assolam a sociedade atualmente, quanto na amplitude de ações e contribuições geradas. Nesta linha, a Todeschini realizou e ainda realizada um série de ações que estão condizentes com as diretrizes da empresa, como fica evidente na fala do Entrevistado 3, que faz parte da gestão de vários desses projetos.

Desenvolvemos projetos tanto com participações financeiras, voluntariado, como também com projetos próprios – o projeto Coração é uma ideia da própria empresa. Esse é um projeto cultural e se destina a comunidade carente e é 100% financiado pela empresa. A empresa ainda realiza campanhas de vacinação, incentiva o trabalho voluntariado, realiza palestras em escolas e universidades e desenvolve diversas políticas de gestão ambiental e gestão de pessoas, como, por exemplo: Programa resíduo zero, tecnologias limpas, coleta seletiva do lixo produzido nas fábricas e parte administrativa, tratamento de resíduos líquidos, programa de acondicionamento de resíduos sólidos, programa vamos crescer juntos, programa educação e capacitação de pessoal, programa de grupos operacionais [reúnem-se uma hora por semana para discutir problemas da empresa e propor melhoras], programa libra esterlina [destina-as a premiar ideias inovadoras sugeridas pelos colaboradores através das reuniões dos grupos operacionais], programa rancho [distribuição semanal de uma sacola de alimento ou produtos de higiene e limpeza ao colaborador que não faltar ao trabalho durante a semana] (ENTREVISTADO 3).

Esse trecho da entrevista mostra a diversidade de projetos e programas desenvolvidos pela Todeschini, assim como a diversidade naquilo que eles consideram ser responsabilidade socioambiental. Vale ressaltar que a empresa, no momento em que constituiu sua nova estrutura a partir de 2004, houve uma mudança geral no processo de produção da Todeschini. A empresa investiu para se tornar uma empresa verde, realizando a economia de energia (Como, por exemplo, a utilização de 100% da iluminação natural em várias áreas de produção), economia de água (Como a reutilização da água tratada para abastecer instalações de limpeza e vasos sanitários), redução de resíduos no processo de produção, com um design diferenciado de máquinas e equipamentos, assim como o treinamento de pessoas na temática das contribuições geradas pelo modelo *just-in-time* de produção japonesa. Neste sentido, as

iniciativas da Todeschini estão voltadas para algumas áreas específicas, como é possível observar na continuação da fala do Entrevistado 3.

As ações são voltadas para: Trabalho voluntário; Reflorestamento; Tratamento de resíduos líquidos (estação de tratamento da água), e reutilização na irrigação de plantas e na limpeza da fábrica e demais dependências; Mantém coleta seletiva do lixo produzido no parque fabril e na área administrativa; O lixo tóxico é destinado a uma empresa especializada que acondiciona este material; Existe o gerenciamento através de indicadores determinados nos objetivos das ISO, quanto à extração e consumo dos recursos naturais. (...) A empresa se preocupa e mantém ações de preservação dos recursos extraídos da natureza, como a água, a energia elétrica e a extração de madeira. Nesse sentido, mantém uma estação de tratamento da água e reutilização dentro da própria empresa; quanto à energia elétrica, a planta da fábrica está adequada para receber luz solar, diminuindo a utilização de energia para a iluminação; também dispõe de máquinas e equipamentos com tecnologias recentes (em média, o parque fabril é composto com máquinas com no máximo 5 anos de uso); e, quanto à extração de madeira, mantém uma empresa de reflorestamento que, além de fornecer a matéria prima, também faz doação de mudas e sementes de árvores (ENTREVISTADO 3).

Essas iniciativas da Todeschini estão diretamente vinculadas ao que Melo Neto e Froes (1999) consideram ser os vetores da responsabilidade social. Até este ponto da discussão é possível elucidar o atendimento a três dos setes vetores elucidados por Melo Neto e Froes (1999). Como o **primeiro vetor** (Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde a empresa atua) é possível dizer que as ações na Todeschini compreendem: trabalho voluntário, o Projeto Coração, o Programa vamos crescer juntos, as campanhas de vacinação e à realização de palestrar em escolas e Universidades. Nesta linha, a Todeschini atende uma das mais tradicionais temáticas do conceito de responsabilidade social, que está relacionada à filantropia, como foi possível observar nos trabalhos de Ashley (2002) e Tachizawa (2002).

Como **segundo vetor** (Preservação do meio ambiente), a empresa realiza ações do tipo: preservação dos recursos extraídos da natureza (água, energia elétrica e extração de madeiras), mantém estações de tratamento de efluentes, áreas de reflorestamentos e o Programa de acondicionamento de resíduos sólidos. Neste segundo vetor é possível destacar a abrangência das iniciativas em responsabilidade social, congregando as questões ambientais, como salientou também Tachizawa (2002). Para dar ênfase a essa abrangência foi que houve a necessidade de elucidar o conceito de responsabilidade social-ambiental.

No que tange ao **terceiro vetor** (Investimento no bem-estar dos funcionários e num ambiente de trabalho agradável), as iniciativas foram: políticas de gestão de pessoas, o Programa educação e capacitação de pessoal, o Programa de grupos operacionais, o Programa libra esterlina e o Programa rancho. Tais programas estão vinculados à preocupação com os colaboradores e na possibilidade sempre constante de resgate da dignidade humana no ambiente de trabalho. Não adianta que a empresa realize uma série de investimentos em filantropia para ser considerada socialmente responsável, salienta Aligleri (2002), se não aderir tais práticas principalmente àqueles que fazem parte do seu quadro funcional.

Os outros vetores serão elucidados na continuidade das discussões sobre a atuação da Todeschini na área de responsabilidade social-ambiental. Ainda transitando pelo terceiro vetor e abrindo para os sexto e sétimo vetores (Sinergia com os parceiros e Satisfação dos clientes e consumidores), o Entrevistado 2, que também faz parte do processo de gerenciamento dos programas e projetos, salienta o seguinte:

Internamente, existem políticas de investimento no desenvolvimento de novos talentos com a concessão de auxílio estudo, participação em cursos e eventos; programa compartilhar que promove a participação nos resultados, estando atrelada à obtenção das metas mais abrangentes da organização; programa rancho; e concessão de benefícios como: alimentação, creche, lazer, seguro de vida, assistência médica e odontológica, adiantamento salarial, empréstimos, salários indexados à inflação (repasso mensal da inflação, pela variação do INPC). (...) Na parte externa procuram contemplar todas as partes interessadas (clientes, fornecedores, acionistas, sociedade), no entanto, quanto a políticas de investimentos na comunidade, estas não estão explícitas formalmente, mas estão inseridas na cultura organizacional, assim, as demandas são atendidas conforme forem surgindo (**ENTREVISTADO 2**).

O Entrevistado 2, além de salientar as iniciativas desenvolvidas internamente, procura enfatizar as ações que contemplam as partes interessadas. Apesar disto, salienta que muitas dessas ações não estão formalmente instituídas, pois não fazem parte de projetos ou programas diretamente da empresa, mas fazem parte da cultura organizacional, ou seja, do modo como as pessoas da organização lidam com os problemas surgidos externamente. Esse fato, salienta o Entrevistado 2, torna a organização socialmente responsável desde a sua cultura organizacional, quer dizer, as práticas em responsabilidade social-ambiental atingiram o patamar máximo de sustentabilidade, ao se aderir no modo mesmo com que as pessoas praticam tais ações. Por esse motivo, há um envolvimento da organização para com as demandas que vão surgindo das partes interessadas e da comunidade entorno. Esse é um fato interessante e de central importância para a amplitude dessas práticas em responsabilidade social-ambiental, como mostrou Aligleri (2002) em seu trabalho, ao observar tais práticas a partir das concepções culturais.

Assim, esse fato possibilita ganhos evidentes para o **sexto vetor**, pois muito da sinergia gerada é proveniente de ações pautadas nos valores culturais. Mas para chegar a esse patamar de sinergia cultural é necessária a difusão dos valores gerados nas ações em responsabilidade socioambiental, o que permite atingir parte do **quarto vetor** (comunicações transparentes) descrito por Melo Neto e Froes (1999). Esse fato fica evidente na fala do Entrevistado 1, ao dizer que:

Os objetivos, estratégias e planos de ação são divulgados a todas as partes interessadas – divulga-se o que cabe a cada uma das partes interessadas. Na parte interna, são divulgadas através de seminários, murais e intranet. As ações são desdobradas em metas e indicadores e os resultados são monitorados mensalmente (**ENTREVISTADO 1**).

Além desse processo de divulgação, que não se constitui no todo das ações de comunicação e transparência, ainda sim é possível verificar de que forma a Todeschini estabelece um vínculo de comunicação e também de soluções para o corpo funcional, o quadro de clientes e de fornecedores, na continuidade da entrevista com o Entrevistado 1, como é possível observar a seguir.

Quanto ao corpo funcional existem pesquisas de satisfação e sugestões de melhorias. O próprio grupo operacional discute e encaminha as ideias para a cúpula diretiva. (...) Quanto aos clientes são realizadas pesquisas de satisfação através de contrato firmado com empresa especializada (são levadas em consideração as expectativas dos clientes quanto a melhoria de produtos, desenvolvimento de novos produtos). (...) Quanto aos fornecedores – busca de matéria-prima alternativa, busca de novas tendências de mercado (**ENTREVISTADO 1**).

Com esse trecho da entrevista é possível atingir uma parte do **sétimo vetor**, referente à satisfação dos clientes e consumidores. Essa fala mostra algo interessante, que é a busca constante da Todeschini por informações de mercado, o que tem possibilitado melhorias contínuas nas ações em responsabilidade socioambiental. Além disso, até mesmo por essa busca de informações, a Todeschini observa as contribuições que essas práticas em responsabilidade socioambiental podem proporcionar, como fica visível na fala do Entrevistado 3.

Os investimentos na área ambiental geram, no curto prazo, maior lucratividade, através da redução dos custos, e a médio e longo prazo garantia de obtenção de recursos naturais para continuidade das atividades fabris. (...) Os investimentos em ações sociais garantem o fortalecimento da imagem organizacional, retenção de clientes e lucratividade. (...) Quanto aos investimentos no público interno, garante a retenção de talentos na organização. (...) Os instrumentos utilizados para avaliar são: indicadores definidos pelas normas das ISO 9001 e 14001; pesquisa de imagem institucional e satisfação dos clientes e fornecedores; pesquisa de satisfação dos funcionários (**ENTREVISTADO 3**).

Neste trecho fica nítido o atendimento ao **quinto vetor** elucidado por Melo Neto e Froes (1999), que fala sobre o retorno aos acionistas. Se Fridman (1970) salientava que o objetivo básico das ações em responsabilidade social-ambiental era retorno aos acionistas, excetuando toda prática filantrópica, no sentido de que geraria custos adicionais às empresas, o que se observa no caso Todeschini – e em muitos outros casos em responsabilidade social – é a possibilidade cada vez maior de lucratividade, dado a proximidade estabelecida entre a empresa e seus clientes. Nesta linha, inserir e deixar evidente as concepções ambientais nas práticas em responsabilidade social é de suma importância para elucidar que, ao mesmo tempo em que a empresa realiza uma ação social e também ambiental com o menor impacto ao meio ambiente, ainda possibilita redução de custos devido ao menor gasto e desperdício de matéria prima utilizada. Além disso, como a Todeschini é dependente de uma matéria prima extraída do ambiente (madeira), manter tal ambiente é manter a sobrevivência da empresa.

Além do atendimento a esse trecho, é possível ainda verificar contribuições significativas para ampliar as práticas no sétimo vetor, ao constar, na fala do Entrevistado 3, a preocupação com nome da empresa e com a retenção de clientes, assim como as pesquisas em imagem e satisfação de clientes e fornecedores. Essa discussão mostra a amplitude tomada nas ações em responsabilidade socioambiental, que no caso da Todeschini vem impulsionando uma série de melhorias para a empresa, para a sociedade e para o meio ambiente. Isso fica evidente na fala do Entrevistado 1, ao salientar os objetivos envolvidos aos investimentos em responsabilidade socioambiental, e que possibilita o fechamento das discussões iniciadas neste processo.

Um dos objetivos é de gerar um retorno para a empresa através do fortalecimento da imagem, tendo reflexos em suas vendas e garantindo sua perpetuação. Na parte ambiental procuram cumprir toda a legislação tanto na parte legal quanto na ética, tendo como princípio preservar o meio ambiente, que é uma obrigação de todos – empresas e cidadãos. Garantir recursos para a sustentabilidade de gerações futuras e proporcionar-lhes produtos mais saudáveis. Outro objetivo é a preservação da natureza e a redução de custos operacionais. Quanto ao investimento interno, tem como objetivos a satisfação dos funcionários, formação de novos talentos para atuar na própria organização, retorno em produtividade (**ENTREVISTADO 1**).

Esse trecho da fala do Entrevistado 1 mostra que as práticas em responsabilidade socioambiental tem sido estratégicas para a Todeschini, no sentido de aumento do lucro, da permanência da empresa no mercado, de redução de custos sociais, empresariais e ambientais.

Com isso, essa parte de discussão sobre os resultados chega ao seu limiar, restando apenas algumas considerações finais.

6. Considerações finais

A responsabilidade social empresarial é um tema de grande relevância nos principais centros da economia mundial e nos meios acadêmicos, sendo enfatizada a necessidade de integração dos fatores econômicos, sociais e ambientais nas estratégias de negócios das empresas. A importância atribuída à responsabilidade social não se refere apenas ao seu reconhecimento como forma de participação em ações de filantropia, mas pelos ganhos e benefícios que podem proporcionar às organizações, através de uma atuação socialmente responsável.

Assim, os objetivos das organizações são mais amplos, constituindo-se em geração de riqueza a todos os *stakeholders*, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento sustentável a longo prazo e a prosperidade de uma região, estado ou país. As organizações deixam de ter, unicamente, uma função econômica e passam a atender as expectativas de todos os grupos de interesse envolvidos.

Diante disso, estudo se propôs compreender as práticas em responsabilidade socioambiental desenvolvida por uma empresa do ramo moveleiro. Como base nessa proposição, buscou-se identificar a percepção e exposição das principais ações de responsabilidade socioambiental desenvolvidas pela empresa Todeschini, com a colaboração de três funcionários, que ocupam cargo de gerência e controladoria.

Constata-se que a empresa Todeschini apresenta uma atuação forte e abrangente perante o comprometimento social e ambiental. Os ganhos são gerados para todas as partes envolvidas, o que condiciona à ampliação dessas práticas, buscando estratégias e ações que permitam enriquecimento cada vez maior entre todos aqueles que, de uma forma ou de outra, fazem parte do processo. E não é apenas uma questão de investimentos na imagem ou mesmo nas práticas de filantropia, mas sim, investimentos nos funcionários, investimentos em projetos que possibilitem melhorias na vida daquelas populações mais próximas à estrutura da Todeschini. São práticas dessa natureza que merecem ser exploradas e divulgadas, para uma alocação melhor do sistema produtivo aos anseios sociais.

No que tange as limitações da pesquisa é necessário salientar a importância de um estudo que leve em consideração também a visão dos funcionários e das partes interessadas, no sentido de observar a sustentabilidade de tais ações, assim como compreender a dinâmica desse discurso de investimentos nas práticas da organização. Essa ação não foi empreendida por que não faz parte dos objetivos iniciais da pesquisa, assim como pela pouca disponibilidade dos funcionários em participar do processo, devido ao tempo tomado nesta modalidade de entrevista em profundidade.

Uma das principais contribuições do estudo foi a constatação de que as práticas empresariais, de uma forma ou de outra, estão próximas às discussões teóricas sobre responsabilidade social, no que tange a amplitude de investimentos. Diferente das defesas ideológicas por posicionamentos sobre o que é considerado responsabilidade social e, após isto, realizar investimentos tópicos, o que se observou no caso Todeschini foi um mosaico desses vários conceitos e vertentes, que tomam formas cada vez mais complexas no contexto empresarial. Essa amplitude nas ações em responsabilidade social da Todeschini mostra que, nesta área, posicionamentos ideológicos podem mais comprometer e limitar os investimentos do que contribuir efetivamente para que essas ações se tornem mais “enraizadas” nos fatores culturais e nas ações das pessoas nas organizações. Trazer e evidenciar esse fato é uma contribuição importante para os estudos em responsabilidade socioambiental.

Referências

- ALIGLERI, L. M. *Responsabilidade Social e Cultura organizacional: o Caso da Ford Brasil*, 2002, 126 f. Dissertação (mestrado em administração) – Universidade Estadual de Maringá.
- ALVES, E. A. *Dimensões da responsabilidade social da empresa: Uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen*. Revista de Administração – Revista da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, São Paulo, v. 38 n.1, p. 37-45, jan./fev./mar.2003.
- ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP*. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, 2001.
- BOWEN, H. R. *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Trad. Octavio Alves Velho. São Paulo: Ed. Civilização Brasileira S. A., 1957.
- CAMPANHOL, E. M. & BRENDA, F. A. Responsabilidade Social: Entre o Assistencialismo e a Moderna Gestão Corporativa. In ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2005, Brasília/DF *Anais...*, Rio de Janeiro: ANPAD, jan 2005. CD-ROM
- CARDOSO, A. J. G. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, Patrícia Almeida (org). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FONTANA, A. & FREY, J. H. The interview: from structured questions to negotiated text. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (editors). *The Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks-California: Sage Publications, 2000.
- FRIEDMAN, M. *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine, 13 set. 1970.
- GRAJEW, O. Responsabilidade social empresarial. In: PINSKY, Jaime (org.) *Práticas de cidadania*. São Paulo: Contexto, 2004.
- GUIMARÃES, H. W. M. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. *Revista de administração de empresas*. Rio de Janeiro, nº 24, p. 211-219, out/dez.1984.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *O que é responsabilidade social*. Disponível em <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 23/Ago/2009.
- KARKOTLI, G. & ARAGÃO, S. D. *Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004
- LIMA, M. C. A Responsabilidade social empresarial: apoio das empresas privadas brasileiras á comunidade e os desafios da parceria entre elas e o terceiro setor. In: _____ *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2002.
- MELO NETO, F. P. & FROES, C. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MELO NETO, F. P. & FROES, C. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 4ª ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

- OLIVEIRA, F. R. M. O. *Relações públicas e a comunicação na empresa cidadã*. In: Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2002a.
- RIZZI, F. B. Desenvolvimento da responsabilidade social no Brasil. In: _____ *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2002.
- SILVERMAN, D. Analyzing talk and text. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (editors). *The Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks-California: Sage Publications, 2000.
- TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.
- TAYLOR, S. J. & BOGDAN, R. *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. 3rd ed. Canada: John Wiley & Sons Inc., 1998.
- TENÓRIO, F. G. *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- TOMEI, P. A. *Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresário nacional*. Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, nº 24, p. 189-202, out/dez.1984.