



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE – FEAAC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

MAILTON GALDINO DE SOUSA

O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VIAÇÃO  
URBANA LTDA

FORTALEZA  
AGOSTO/2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MAILTON GALDINO DE SOUSA

**O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
VIAÇÃO URBANA LTDA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

**Orientador:**

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

Fortaleza-CE  
2006

O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE  
RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VIAÇÃO  
URBANA LTDA

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em  
Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

COMISSÃO EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral  
Universidade Federal do Ceará  
Orientador

---

Prof. Dr. Marcus Vinicius Veras Machado  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof. Dra. Ana Vlândia Cabral Sobral  
Faculdade Christus

Aos meus pais, Manoel José de Souza (*in memoriam*) e Helena Galdino de Souza, que me ensinaram as mais sábias lições de vida.

À Márcia Galdino de Souza, minha irmã que sempre me apoiou em todos os meus projetos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que me ilumina, me inspira e está sempre junto a mim em todos os momentos.

Ao meu professor e orientador, Prof. Dr. Augusto Cabral, pela dedicação, incentivo e apoio em todos os momentos, e que foi para mim, não só o meu orientador, mas um amigo, que soube me compreender nos momentos mais difíceis, pois sem a sua ajuda eu não teria conseguido.

À Profa. Dra. Sandra Santos, pelo apoio em todos os momentos e pelo ensinamento transmitido ao longo do curso.

À Profa. Dra. Naiula Pessoa pela ajuda prestada ao longo da minha trajetória no curso.

Aos colegas da turma de mestrado, e, em especial, à Maria José e à Regina Cláudia.

À Ezilda de Castro e Karla Jeanny, colaboradoras da coordenação do mestrado, pela dedicação, apoio e ajuda em todos os momentos.

A todos os meus amigos e amigas que me apoiaram ao longo da jornada.

A glória da amizade não é a mão estendida, nem o sorriso carinhoso, nem mesmo a delícia da companhia. É a inspiração espiritual que vem quando você descobre que alguém acredita e confia em você.

Ralph Waldo Emerson (1803-1882)

## Resumo

O aumento da competitividade e a pressão exercida pelos múltiplos *stakeholders* de uma organização tem tornado crescente a cobrança de prestação de contas das empresas, no que concerne ao seu papel social no ambiente em que se inserem. Para responder a estas pressões, muitas empresas têm desenvolvido estratégias e práticas de Responsabilidade Social Empresarial - RSE. O presente estudo objetiva compreender a dinâmica da institucionalização da responsabilidade social empresarial, na visão dos gestores e colaboradores diretamente envolvidos neste processo. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso, junto à empresa Viação Urbana Ltda, com dados coletados junto a três gestores, por meio de entrevistas semi-estruturadas, e oito colaboradores, por meio de um questionário, escolhidos em função de seu papel estratégico na condução das ações de RSE. Adicionalmente, por meio da pesquisa telematizada, utilizou-se o sítio oficial da empresa como fonte de dados. Constatou-se que, na visão dos gestores, as práticas de Responsabilidade Social Empresarial têm sido desenvolvidas pela empresa por meio de processos isomórficos. Porém, verificou-se que o processo de institucionalização dessas práticas é ainda incipiente, embora já haja esforços de formalização, sistematização e mensuração, como evidenciam as políticas que a empresa vem desenvolvendo nessa área. Entretanto, na visão dos colaboradores, em alguns aspectos, há divergências no discurso apresentando pelos gestores, o que não invalida as ações desenvolvidas por aqueles quanto à implantação e o desenvolvimento das práticas de RSE.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial, Processos Isomórficos e Institucionalização.



## **ABSTRACT**

The competitive increase and the pressure exerted by the multiple stakeholders of an organization have become growing the accounts rendered of the companies, concerning their social role into the environment they are inserted in. In order to give response to these pressures, many companies have developed strategies and practices of Business Social Responsibility (BSR). The present study aims at understanding the dynamics of the institutionalization of Business Social Responsibility, according to the view of both collaborators and administrators directly involved in the process. In order to do so, it was applied a case study at Viação Urbana Ltda. Company, with data collected of three administrators, by means of semi-structured interviews, and eight collaborators, by means of a questionnaire, chosen due to their strategic role in dealing with the actions of BSR. In addition, by means of a research in the internet, it was used the official site of the company as a source of data. It was noticed that, in the administrators' view, the practices of the Business Social Responsibility –BSR had already been developed by the company by means of isomorphic processes. But, it was verified that the institutionalization process of these practices is still incipient, although it has already some efforts to the formalization, systematization and measurement, as shown by the policies that the company has developed in this area. However, in the collaborators' view, in some aspects, there are disagreements with the discourse presented by the administrators, what does not invalidate the actions developed by them, in relation to the introduction and the development of the practices of BSR.

**KEY-WORDS:** Business Social Responsibility, institutionalization.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Conceito de Responsabilidade social na visão de Carrol.....	25
FIGURA 2	Os sete indicadores definidos pelo Instituto Ethos.....	31
FIGURA 3	Tipos e mecanismos de isomorfismo nas organizações.....	44
FIGURA 4	Processo inerentes à institucionalização.....	48
FIGURA 5	<i>Scores</i> médios de fatores impulsionadores da adoção das práticas de RSE, na visão dos gestores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.....	67
FIGURA 6	<i>Scores</i> médios de fatores impulsionadores da adoção das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.....	70
FIGURA 7	Respostas dos colaboradores ao fato de como a direção da empresa Viação Urbana Ltda encara a RSE. Fortaleza, 2006.....	70
FIGURA 8	Impactos da RSE sobre o processo de gestão da empresa, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.....	71
FIGURA 9	Poder de decisão do órgão responsável pelas ações de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.....	72
FIGURA 10	Ritmo de ocorrência da institucionalização das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.....	72

FIGURA 11	Fatores que constituem mudanças mais significativas em função da adoção das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.....	74
FIGURA 12	Órgão responsável pelo desenvolvimento das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.....	76
FIGURA 13	Fatores que dificultam ou limitam a adoção das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.....	78
FIGURA 14	Avanços necessários para o desenvolvimento das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.....	79
FIGURA 15	Fatores do qual decorrem o investimento em RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.....	81

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Discussões sobre Responsabilidade Social Empresarial .....	28
QUADRO 2	Modelos sobre responsabilidade e responsividade social.....	28
QUADRO 3	Marcos do desenvolvimento do tema Responsabilidade Social no Brasil.....	29
QUADRO 4	Elencagem dos objetivos e aplicações do Método Estudo de Caso.....	54
QUADRO 5	Amostra dos gestores e colaboradores pesquisados.....	58
QUADRO 6	Fatores que impulsionam a adoção das práticas de RSE, segundo os gestores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.....	66
QUADRO 7	Fatores quem impulsionam a adoção das práticas de RSE, segundo os colaboradores da Viação Urbana Ltda.....	69
QUADRO 8	Fatores que constituem mudanças mais significativas em função da adoção de ações de RSE por parte da empresa.....	73
QUADRO 9	Equipes ou setor que desenvolvem projetos de RSE na empresa.....	75
QUADRO 10	Limitações ou dificuldades que a empresa passa para ampliar as ações de RSE.....	77
QUADRO 11	Percepção quanto ao avanço que a empresa precisa em relação às ações de RSE.....	79
QUADRO 12	Fatos que originam o investimento da empresa em RSE.....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Número de empresas que adotaram as práticas de RSE, segundo o Instituto Ethos no período entre 2000-2004.....	33
GRÁFICO 2	Proporção de empresas que realizaram ações sociais para a comunidade, por região.....	34



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Distribuição quanto ao nível de escolaridades e sexo dos colaboradores entrevistados.....	68
----------	---	----



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 Problema da Pesquisa .....	15
1.2 Pressupostos .....	17
1.3 Objetivo Geral e específicos.....	17
1.4 Metodologia da Pesquisa .....	18
1.5 Estrutura da Dissertação .....	20
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL .....	22
2.1 Responsabilidade Social: uma breve contextualização .....	22
2.2 Legitimação das práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ...	35
2.3 Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	37
2.4 Processo de gestão e sua coordenação .....	39
2.5 Abordagem institucional .....	42
2.5.1 Evolução da abordagem institucional.....	46
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 Considerações iniciais.....	51
3.2 Caracterização da pesquisa.....	53
3.3 Abordagem da pesquisa.....	56
3.4 Perspectiva temporal e universo da pesquisa .....	57
3.5 Sujeitos da pesquisa .....	58
3.6 Coleta dos dados .....	58
3.7 Técnica de análise dos dados.....	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	61
4.1 População da pesquisa .....	61
4.2 Ambiente da pesquisa.....	61
4.2.1 Viação Urbana Ltda .....	62

4.2.2 Apresentação e análise dos dados .....	62
4.2.2.1 – Visão dos gestores.....	62
4.2.2.2 – Visão dos colaboradores.....	68
5 CONCLUSÃO.....	82
6 REFERÊNCIAS .....	85
APÊNDICES	
Apêndice A - Questionário 1 – Aplicado aos Gestores .....	89
Apêndice B - Questionário 2 – Aplicado aos Colaboradores .....	91
ANEXO	
Anexo 1 - Linhas atendidas pela Viação Urbana Ltda.....	95



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Problema da Pesquisa

Em seu processo de evolução, o conceito de responsabilidade social empresarial tem assumido diferentes conotações, sendo inclusive, por vezes, reduzido ao exercício da filantropia por parte das empresas. Deve-se, contudo, destacar que a responsabilidade social tem caráter estratégico e um escopo mais amplo, como evidenciado abaixo:

A filantropia é uma ação da empresa dirigida a um público externo, visando trazer benefícios para comunidades, conselhos comunitários, organizações que atuam em áreas de carência social, associações, e assim por diante. Mas é uma ação restrita. A responsabilidade social diz respeito ao modo como a empresa conduz seus negócios, de maneira a potencializar os impactos positivos de seu crescimento a todos os públicos com os quais se relaciona. Aqui não está em jogo só um determinado público externo, o foco se abre aos fornecedores, consumidores, prestadores de serviço, funcionários, governos, comunidade, acionistas e meio ambiente. Ao adotar a gestão socialmente responsável, a empresa permite que estes públicos-alvo tornem-se parceiros e beneficiários do crescimento (GRAJEW, 2005, p. 16).

Há, portanto, uma distinção clara da objetividade de cada uma das ações ou políticas que devem ser adotadas pela empresa. O tema Responsabilidade Social Empresarial ganhou destaque a partir da década de 1990, período a partir do qual ocorre a consolidação da idéias que vem sendo defendidas desde as primeiras décadas do século XX (CURADO, 2003).

Com o processo de globalização e abertura da economia, o papel do Estado reduziu bastante, ficando este envolvido em ações de regulamentação de mercado. Assim as organizações, nas suas mais variadas áreas de atuação, passaram a ter um papel fundamental na economia e na sociedade como um todo, conforme destaca Daft (1999).

Segundo Curado (2003, p. 1), com processo de globalização, a sociedade passou a ter um papel reflexivo sobre atuação das organizações onde esteja inserida, ou não, no caso das empresas transnacionais ou multinacionais.

O mercado consumidor passa então a ter um grau maior de conscientização, principalmente a partir da última década, surgindo uma preocupação por parte da empresa em relação aos seus *stakeholders* - grupos de pessoas ou instituições que têm o direito legítimo de ter os objetivos de uma empresa refletindo suas necessidades. *Stakeholders* incluem clientes, funcionários, sócios, donos e comunidade (ATKINSON, 2000, p. 79).

Neste novo contexto, as empresas são forçadas a rever suas estratégias de gestão, em função da necessidade de atuarem de forma socialmente responsável. Conforme Grajew (2005, p. 18), “na perspectiva da gestão socialmente responsável, o principal é mudar a maneira de fazer negócio”.

Segundo Joseph e Parkinson (*apud* KREILTON, 2005, p. 7), existem dois enfoques para o tema abordado: o primeiro é o dos críticos, “composto por aqueles que não consideram fazer parte das funções empresariais atender (exceto de maneira muito limitada) à questões sociais e ambientais”. Esta linha de pensamento, centrada na visão econômica, segue a visão de Friedman (1970), para quem o papel da empresa é de gerar lucros para seus acionistas. O segundo, o grupo dos céticos, é composto por aqueles que “não acreditam que as atuais formas de regulação flexível sejam suficientes para induzir as firmas a um desempenho social e ambiental mais responsável”. Esta outra linha de pensamento tem sua base no princípio da custódia defendido por Bown (*apud* CURADO, 2006, p. a-02), que apregoa que o empresariado deve refletir sobre os objetivos e valores sociais que a empresa possui e buscar promovê-los.

A coexistência de visões múltiplas sobre o tema, atrelada à gradativa adesão das empresas para a noção de responsabilidade social, faz surgir alguns questionamentos: De que modo as empresas têm utilizado o conceito de responsabilidade social? As práticas socialmente responsáveis são sistematizadas? Em que grau de evolução e sistematização as práticas de RSE se encontram nas

empresas? Especificamente neste trabalho, busca-se compreender, a partir da visão dos gestores e colaboradores diretamente envolvidos nas questões de RSE, Como se apresenta o grau de evolução e sistematização das práticas de Responsabilidade Social Empresarial e qual a visão dos gestores e colaboradores diretamente envolvidos no processo de institucionalização destas práticas na empresa de Viação Urbana Ltda?

## **1.2 Pressupostos**

Tomando por base o contexto delineado acima e as questões de pesquisa que guiam este estudo, esta pesquisa parte dos seguintes pressupostos:

- 1) Os gestores e colaboradores diretamente responsáveis pelas práticas de responsabilidade social desempenham um papel determinante na geração e divulgação das justificativas e dos arranjos sociais necessários para a institucionalização da responsabilidade social empresarial.
- 2) As ações para a institucionalização da responsabilidade Social empresarial apóiam-se no discurso dominante da organização.
- 3) As ações de responsabilidade social empresarial materializam-se nas estruturas organizacionais de modo não linear.
- 4) As ações de responsabilidade social são adotadas por meio de processos isomórficos de natureza coercitiva, mimética e normativa.

## **1.3 Objetivos geral e específicos**

A partir de uma investigação junto aos gestores e colaboradores da empresa foco deste estudo, esta pesquisa tem como objetivo geral compreender a dinâmica da institucionalização da Responsabilidade Social Empresarial, na visão

dos gestores e colaboradores diretamente envolvidos no processo na empresa Viação Urbana Ltda. Para o alcance desta compreensão, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar as justificativas adotadas pelos atores-chaves da organização para a adoção da responsabilidade social empresarial.
2. Analisar o processo de criação dos arranjos estruturais relacionados à institucionalização da responsabilidade social empresarial.
3. Identificar os processos isomórficos por meio dos quais as ações de responsabilidade social empresarial são adotadas.

#### **1.4 Metodologia da Pesquisa**

Este estudo utiliza como referência a taxonomia apresentada por Vergara (2006), segundo a qual a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, dado que tem como objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão inicial, e descritiva, dado que levanta características de uma determinada população e de determinado fenômeno.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, dado que é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, dissertações e teses; e um estudo de caso, dado que buscará a investigação profunda e intensiva de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento.

A abordagem da pesquisa será qualitativa. A respeito desta abordagem, ressalta-se que, tendo seu próprio repertório de métodos, técnicas e práticas, a pesquisa qualitativa fundamenta-se num conjunto de crenças e pressupostos diferentes daqueles que alicerçam a pesquisa quantitativa. Um dos seus traços é sua ênfase em levar em consideração, na interpretação dos dados coletados, a

visão e compreensão daqueles que estão sendo estudados (LINCOLN; DENZIN, 1994).

A pesquisa qualitativa busca entender os significados que os indivíduos atribuem às suas ações em um dado contexto social. Deste modo, busca-se a singularidade de uma dada situação, em um dado momento.

Em sua concepção original, o presente estudo tinha por intenção em focar as empresas ganhadoras do Prêmio Delmiro Gouveia, edição 2005, na categoria empresa prestadora de serviços, sendo elas a Expresso Guanabara S/A e a Viação Urbana Ltda. Contudo, em função da acessibilidade, a pesquisa de campo realizou-se apenas na Viação Urbana.

A coleta de dados foi realizada com o auxílio da técnica de entrevista semi-estruturadas com os principais gestores das empresas (Apêndice A) e foram aplicados questionários junto aos colaboradores (Apêndice B).

Após coletados os dados, foi utilizada, como técnica de análise a categorização, que faz parte da análise do conteúdo, conforme ressalta Cabral (1999). Mais do que um instrumento, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas e procedimentos marcado por uma grande disparidade de forma e adaptável a um amplo campo de aplicação (BARDIN, 1997).

Também foi utilizado o programa SPSS - *Statistical Package for Social Sciences – for Windows*, software versão 12.0, para tabulação dos dados e elaboração de tabelas e gráficos.

A utilização do estudo de caso é uma das várias maneiras de fazer trabalho de pesquisa nas Ciências Sociais. Segundo Yin (2001, p. 27), “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Segundo Yin (2001, p. 19), ao se adotar o estudo de caso como estratégia de pesquisa, o mesmo pode ser utilizado em várias situações, a saber:

- política, ciência política e pesquisa em administração pública;
- sociologia e psicologia comunitária;
- estudos organizacionais e gerenciais;
- pesquisa de planejamento regional e municipal, como estudos de plantas, bairros ou instituições públicas;
- supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais – disciplinas acadêmicas e áreas profissionais como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social.

Esta estratégia pode ser aplicada de duas modalidades: estudo de casos múltiplos e estudo de caso único. No estudo de casos múltiplos, pressupõe-se que a lógica subjacente ao uso de casos múltiplos seja generalizado à população estudada. Já o estudo de caso único, deverá ser utilizado para “confirmar, contestar ou estender a teoria”, desde que sua aplicabilidade, satisfaça todas as condições que essa teoria exige, servindo de base para a construção de um teoria, ajudando ainda em futuras pesquisas para uma área inteira (YIN, 2001).

### **1.5 Estrutura da Dissertação**

Em termos de estrutura, esta dissertação é constituída por seis capítulos, incluindo-se as referências bibliográficas utilizadas ao longo do trabalho, com os seguintes conteúdos:

No capítulo 1, Introdução, são inicialmente apresentados o tema e o problema abordado na pesquisa. Em seguida, são discutidos os pressupostos juntamente com os objetivos geral e específicos, que norteiam o desenvolvimento do trabalho. Apresenta-se, ainda, a metodologia utilizada e a estrutura básica da dissertação.

No capítulo 2, desenvolve-se o referencial teórico que serve de suporte para a pesquisa de campo e análise dos dados. São abordados os temas da responsabilidade social empresarial (RSE), processo de gestão e abordagem institucional, ressaltando-se a relevância das instituições para o desenvolvimento

econômico, bem como a forma como, segundo esta visão, as organizações buscam legitimidade por meio de processos isomórficos.

No capítulo, 3 são demonstrados os aspectos metodológicos que subsidiaram todo o trabalho de pesquisa, possibilitando, assim, o delineamento do estudo. Evidencia-se a estratégia de pesquisa utilizada, os instrumentos de coleta de dados, as técnicas de análise dos dados e, por fim, as limitações do estudo.

No capítulo 4, a partir de uma breve contextualização da empresa foco, são apresentados e analisados os dados coletados por meio de múltiplas evidências, buscando-se, assim, atingir os objetivos propostos e confirmar ou refutar os pressupostos. A análise divide-se em duas perspectivas, a dos gestores e a dos colaboradores.

No capítulo 5, são apresentadas as considerações finais do estudo, em termos de seu confronto com os objetivos propostos. São, também, levantadas as limitações do estudo.

Por fim, seguem, no capítulo 6, as referências utilizadas para substanciar a argumentação desenvolvida ao longo do estudo.

## 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

### 2.1 Responsabilidade Social: uma breve contextualização

O conceito de responsabilidade social empresarial remete a outros conceitos, inerentes a sua concepção, como ética e moral. A responsabilidade social, segundo o Instituto Ethos, pode ser entendida como uma “cultura de gestão que procura aplicar princípios e valores a todas as atividades e relações da empresa, [...] abrindo novas perspectivas para a construção de um mundo economicamente mais próspero e socialmente mais justo”. Assim, avalia-se que as organizações necessitam dar à sociedade em que se inserem respostas que atendam à ansiedade dessa mesma sociedade, visto que as organizações fazem parte desse meio (SILVA et al., 2004, p. 2).

No desenvolvimento do conceito de responsabilidade social empresarial, alguns fatos históricos foram marcantes. Com a publicação em 1532, da obra *O Príncipe*, de Nicolau Maquiavel, tem-se o marco do Estado Moderno. Mais adiante, como observam Silva et al. (2004), no início do século XVII, Thomas Hobbes apresenta uma comparação entre o Estado e um gigantesco ser, o Leviatã, cuja alma seria o poder absoluto; sendo o despotismo o único modo de evitar a desorganização social que levaria o homem a se comportar como “o lobo do homem”.

A partir de então, percebe-se que o Estado seria o único a intervir no meio social e prover o seu desenvolvimento. Em contrário a esta posição, John Locke defendeu a liberdade civil, religiosa e política, partindo-se, então, para o liberalismo moderado, o Estado Liberal, com a participação mínima do Estado, limitando-se segundo a teoria de Adam Smith, ao limite de provimento da defesa externa e a ordem interna, bem como a execução de trabalhos públicos, não demonstrando qualquer preocupação com responsabilidade social. Contrapondo-se à teoria do Estado intervencionista, surge na década de 40, o neoliberalismo, defendido por Hayek (SILVA et al., 2004, p. 2).



Segundo Silva (2005, p. 40), foi a partir do final da década de 60, que os questionamentos sociais e, sobretudo, éticos, passaram a ganhar ênfase com fortes críticas ao sistema capitalista, concentrado especialmente nos Estados Unidos, dando origem assim, após várias discussões teóricas, à produção acadêmica de três tipos de abordagens: *Business Ethics*, a *Business & Society* e a *Social Issues Management* (KREILTON *apud* SILVA, 2005, p.40).

A discussão acerca do tema responsabilidade social, embora tenha ganhado uma maior projeção na história recente das corporações, Ashley, Coutinho e Tomei (*apud* ALVES *et al.*, 2004, p. A-49) afirmam que a inserção do tema remonta ao século XIX, quando os Estados europeus expediam alvarás para corporações de capital aberto que garantissem benefício público.

Segundo Silva (2005, p. 29), o tema surgiu sob duas correntes de pensamento: a) a escola sócio-econômica. - defende a responsabilidade proativa, através da qual a empresa adota e executa ações, buscando promover o bem-estar da sociedade de maneira concreta e direta. Esta escola teve como precursor Andrew Carnegie, fundador do conglomerado *U. S. Steel Corporation*; e, b) a escola do pensamento econômico clássico - apoiada na crença de que em uma sociedade capitalista o desempenho econômico é a principal responsabilidade de uma empresa, defendia que a responsabilidade social da empresa é gerar lucros aos seus acionistas, teve como precursor Milton Friedman, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1976.

A legislação norte-americana até o início do século XX defendia que o objetivo das empresas era o de promover lucro para seus acionistas. Essa idéia defendida pro Friedman pôde ser constatada quando a justiça norte-americana, em 1919, proferiu sentença favorável aos irmãos John e Horace Dodge em um processo movido pelo então presidente da Ford, Henry Ford. O caso ficou conhecido como *Dodge versus Ford*, em que em 1917 sob o argumento de realização de investimento sociais, Ford decidiu não distribuir dividendos aos acionistas e aplicá-los em aumento de salários, formação de um fundo de reserva e ampliação da capacidade produtiva. Na sentença, a justiça determinou que a corporação existe

para gerar lucros a seus acionistas e que o poder de decisão de seus administradores está circunscrito a definir meios para alcançar este fim (ALVES *et al.*, 2004, p. A-49).

Após a crise de 1929 e como o agravamento das condições econômicas no pós-guerra, acirrou-se o questionamento sobre os deveres das organizações e diversas sentenças da justiça norte-americana foram favoráveis às ações sociais das empresas.

Em 1953, o caso *A. P. Smith Manufacturing Company versus Barlow*, que teve sentença favorável à doação de recursos para a Universidade de Princeton, contrariando o argumento de um grupo de acionistas, é considerado como um marco legal da filantropia corporativa, uma vez que a Suprema Corte norte-americana reconheceu que uma organização pode buscar o desenvolvimento social (ASHLEY; *et al.*, 2000 *apud* ALVES *et al.*, 2004, p A-49).

Tendo diferentes conotações, o conceito de responsabilidade social é amplo e, no âmbito das empresas, pode ser desenvolvido em seus variados campos de atuação, estendendo-se desde políticas voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários à ações de preservação ambiental, passando, ainda, por investimentos em projetos beneficentes diversas e ações direcionadas ao desenvolvimento da comunidade na qual a empresa está inserida.

Conforme Carrol (*apud* SILVA, 2005, p. 46), “responsabilidade social corporativa consiste em a empresa se empenhar para obter o lucro, obedecer a lei, ser ética e ser uma boa cidadã corporativa”.

Esse conceito pode ser apresentado em forma de pirâmide, subdividindo-se em outros conceitos que interagem e integram o conceito de responsabilidade social em uma perspectiva mais ampla, como apresentado: responsabilidade econômica; responsabilidade legal; responsabilidade ética e responsabilidade discricionária (Figura 1).



**Figura 1** – Conceito de Responsabilidade social na visão de Carrol.  
Fonte: Silva (2005, p. 47)

Da forma como apresentado na figura 1, a responsabilidade social toma os moldes de uma forma de gestão empresarial no seu desenvolvimento, ou aplicabilidade, envolve a ética em todas as suas fases.

- a) Responsabilidade econômica – este aspecto demonstra que uma empresa surge e inicia suas atividades, com o objetivo primário do lucro, fator indispensável a sua manutenção do mercado, bem como ao retorno esperado por seus investidores.
- b) Responsabilidade legal – as normas deverão ser obedecidas, bem como, a empresa deverá desenvolver políticas que possibilitem o seu atendimento.

- c) Responsabilidade ética – este aspecto esta inerente à todas as atividades que deverão ser desenvolvidas pela empresa, chegando a mesma a adotar o seu próprio código de ética.
  
- d) Responsabilidade discricionária – através de suas políticas internas, apresentar políticas que atendam todas a comunidade (interna e externa) e assim contribua para a melhoria de vida de todos.

Deve-se ressaltar, contudo, que, adicionalmente, fatores históricos contribuíram para o amadurecimento e a gradativa institucionalização do conceito de responsabilidade social empresarial, conforme pode ser constatado a seguir.

Na primeira metade do século XX, o tema tinha sua atuação voltada como ato filantrópico por parte das empresas. A partir de 1953, é lançado nos Estados Unidos, o livro intitulado *Social Responsibility of the Businessmen*, de Howard Bown. Os princípios norteados por Bown (*apud* CURADO, 2006, p. a-02), apresentavam a lógica inversa – ao invés do empresário zelar pela riqueza e decidir como aplicá-la (princípio da custódia), o mesmo deve refletir objetivos e valores sociais e buscar promovê-los.

Ressalta-se que a contraposição às idéias defendidas por Bown surgiu com a publicação de um texto de Friedman (1972), defendendo que a responsabilidade primária das empresas é gerar lucro: *Capitalism and Freedom*. Nesta visão, as ações dos executivos devem ser voltadas a melhor remunerar o acionista. Logo, ao investir em ações sociais, os executivos estão lesando seus acionistas, seus empregados e seus clientes.

Em ambas as discussões apresentadas, além de outras surgidas posteriormente (FREDERICK, 1979; PRESTON; POST, 1975; CARROLL, 1975), Curado (2003, p a-4) afirmam que a discussão estava pautada no conceito de responsabilidade social, ora atribuída a empresa ora atribuída ao indivíduo.

Diante destas discussões e visando buscar explicar a influência que as estruturas burocráticas exercem sobre a sociedade, em 1992, propõe uma teoria das instituições. As estruturas burocráticas ou grupos corporativos, instituições representativas de governos, empresas, comunicações, educação, etc., dominam a arena social. Essas instituições geralmente têm sob o seu domínio grandes montantes de recursos e afetam, direta e indiretamente, o destino das pessoas. Assim, o poder de influência exercido pelas empresas, seja no exercício de sua responsabilidade moral ou social, está ligado à chamada teoria institucional (SELZNICK *apud* CURADO, 2003, p A-4-5).

Selznick (*apud* CURADO, 2003) apresenta duas formas de imputar valores em pessoas: o processo de socialização e o processo de institucionalização. Enquanto a socialização visa formar (ou formatar) indivíduos, transformando animais humanos em pessoas humanas, a institucionalização visa formatar grupos e práticas. O tema Teoria das Instituições será abordado no Item 2.5.

Como uma idéia abstrata, cheia de conotações normativas, institucionalização é o surgimento de padrões ordenados, estáveis e socialmente integrativos a partir de atividades técnicas instáveis, pouco organizadas e focadas. A realidade subjacente – a fonte primária de estabilidade e integração – é a criação de redes sociais ou compromissos. A maior parte das nossas ações cotidianas soa livres e reversíveis. Porém quando ações envolvem interesses importantes ou valores presentes ou quanto elas ao baseadas em redes de interdependência, as opções são mais limitadas. Institucionalização restringe a conduta em duas formas principais: por meio de uma ordem normativa e por meio de torná-la refém de sua própria história (SELZNICK *apud* CURADO, 2002, p. a-5).

Além da teoria defendida por Selznick, em 1992, outras influências podem ser observadas como fatores instrumentais para o desenvolvimento do tema responsabilidade social. Entre as décadas de 60 e 70, alguns grupos socialmente organizados, demandaram fortes pressões sobre os governos dos Estados Unidos e da Europa, em busca de uma transformação na visão das empresas, além de outras reivindicações de cunho social. Segundo Galuchi *et al.* (2005, p. 3):

As discussões sobre responsabilidade social atingiram seu ápice quando, em 1962, Friedman declara que poucas coisas poderiam minar tanto as bases da sociedade livre quanto à aceitação pelos administradores das empresas de que exista uma responsabilidade social que não seja a de maximizar os lucros para os acionistas.

Apresenta-se no Quadro 1, um resumo acerca das principais discussões ocorridas no período de 1960 a 1980, sobre o comprometimento empresarial e o equilíbrio social e econômico, sobre o tema responsabilidade social.

Abordagem	Autor	Período
Somente ter Lucro	Milton Friedman	1962
Além de ter Lucro	Davis, Dackman	1975
Além dos requisitos legais e econômicos	McGuire	1963
Atividades voluntárias	Manne	1972
Atividades econômicas, legais e voluntárias	Steiner	1975
Círculos concêntricos	CED	1971
	Davis e Blomstrom	1975
Responsabilidade em um nº de áreas de problemas sociais	Hay, Gray e Gates	1976
Caminho para a responsabilidade social	Ackerman e Bauer	1976
	Sethi	1975

**Quadro 1:** Discussões sobre Responsabilidade Social Empresarial.

**Fonte:** Carrol (*apud* GATUCHI *et al.*, 2005, p. 4).

Ainda segundo Galuchi *et al.* (2005, p. 4), embora vários autores tenham discutido o tema sob diversos ângulos, até a década de 80, apenas três linhas de pensamentos foram discutidas, tornando-se referencial para o estudo da responsabilidade social empresarial, quais sejam: Responsabilidade Social, Responsabilidade Social Empresarial e Desempenho Social Empresarial. Alguns modelos de responsabilidade e responsabilidade social tiveram como precursores os autores demonstrados no Quadro 2, surgindo então o conceito de responsividade social – política ou estratégia de resposta da empresa às demandas sociais, sem que esta afete a continuidade ou sobrevivência da empresa (BORGER, 2001 p. 44).

MODELOS DE RESPONSABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL			
Modelos	Linha	Ano	
Preston e Post	Responsividade	1975	Análise macro
Acherman e Bauer	Responsividade	1975	Análise micro
Sethi	Responsividade	1975	Análise macro
Carrol	Responsabilidade Social Empresarial	1979	Análise micro e macro
Wartick e Cochram	Desempenho Social Empresarial	1985	Análise micro e macro
Wood	Desempenho Social Empresarial	1991	Análise micro e macro
Freeman	Teoria do Stakeholder	1984	Análise macro

**Quadro 2:** Modelos sobre responsabilidade e responsividade social.

**Fonte:** Galuchi *et al.* (2005, p. 4).

Foi em meados dos anos 70 que o tema passou a ser discutido no Brasil no meio acadêmico. Contudo, como ressaltam Alves *et al.* (2004), apesar de terem sido desenvolvidos estudos esporádicos, o conceito não chegou a ser adotado pelas

empresas. Em uma perspectiva histórica, Paschoal (*apud* SILVA, 2005, p. 32-33), afirma que o interesse pelo social já acontece há mais de 450 anos.

Em 1543 houve a fundação da Santa Casa de Misericórdia, na Vila de Santos (SP), fazendo com que nossa atuação no setor quase nascesse junto com o próprio país. Um grande período de 365 anos nos separou a primeira ação social da segunda, a chegada da Cruz Vermelha ao Brasil (1908). Seguiram-se a ela várias outras importantes conquistas: a promulgação da Lei de Declaração de Utilidade Pública, que regulamentava a colaboração do Estado com as instituições filantrópicas (1935) e a criação da Legião Brasileira de Assistência (LBA), criada por Getúlio Vargas em 1942, cuja primeira presidente foi Darci Vargas.

Segundo Silva (2005, p. 33), o tema teve sua origem dentro do enfoque da escola sócio-econômica e teve como defensor o industrial Irineu Evangelista de Sousa (1813-1889), o Visconde de Mauá, que pregava fortes idéias de igualdade e justiça social, acreditava que o progresso de uma sociedade só poderia acontecer através de força de trabalho e de condições justas para os trabalhadores. O mesmo não utilizou mão-de-obra escrava em suas empresas (CALDEIRA *apud* SILVA, 2005, p 3). Outras ações contribuíram para o desenvolvimento do tema no Brasil, conforme o Quadro 3.

Período	Projeto/Entidade	Ação Desenvolvida
Anos 60	Publicação da Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas	Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas do Brasil – ADCE Brasil
	Criação da APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais	Muda o conceito de assistência aos excepcionais
	Projeto Rondon	Viabiliza a ida de universitários ao interior do País para atender comunidades carentes
70 e 80	Criação da Pastoral da Criança	Treinou Líderes comunitários para combater a mortalidade infantil
	Criação da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES	De caráter educativo e criada com base na ADCE
Anos 90	Surge a idéia de Balanço Social	Surgiu com a campanha “Ação de Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida. Ganhando forças a partir da segunda metade dos anos 90”.
1995	Criação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresa – GIFE	Primeira entidade a transformar o interesse empresarial em investimento social privado.

**Quadro 3:** Marcos do desenvolvimento da Responsabilidade Social no Brasil.

**Fonte:** Adaptado de Silva (2005, p. 33-34).

Foi então a partir de 1997 que o sociólogo Betinho, lança em parceria com o jornal Gazeta Mercantil, o selo Balanço Social, objetivando estimular as empresas a divulgarem suas ações sociais (SILVA, 2005, p. 34). A partir desse período, o movimento começa a ganhar impulso, e diversos segmentos empresariais passam a adotar e divulgar suas ações voltadas em benefício da sociedade (interna e externa à empresa).

Segundo Silva (2005, p. 34), a partir de 1999, a adesão a este movimento já contava com a publicação do Balanço Social por parte de 68 empresas. Ainda na mesma década, surgiram institutos, fundações e organizações não-governamentais, preocupadas com o desenvolvimento do tema pelas empresas, incentivando assim, as empresas a adotarem e divulgarem ações voltadas para o meio ambiente, educação, etc.

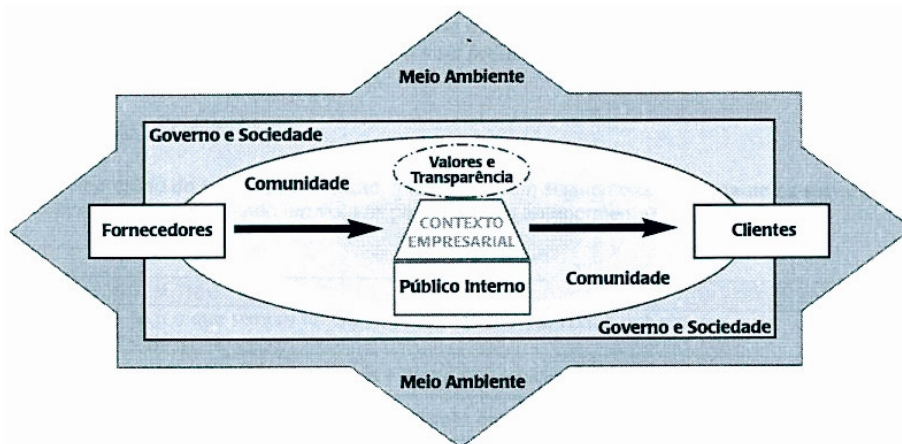
Nesse contexto surge então, em 1998, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que teve como fundador, e até o momento, como presidente e principal idealizador de suas ações, o empresário Oded Grajew. Segundo Xavier (*apud* SILVA, 2005, p. 35), o instituto objetiva contribuir com as empresas, no sentido de que as organizações possam:

- compreender e adotar, de forma progressiva e voluntária, comportamentos socialmente responsáveis;
- implementar políticas e práticas que atendam elevados critérios éticos, contribuindo para alcançar sucesso econômico sustentável a longo prazo;
- assumir responsabilidade junto a todos aqueles que são impactados por suas atividades;
- demonstrar aos seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno de longo-prazo dos investimentos;
- identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum;
- prosperar, contribuindo para o desenvolvimento sócio-econômico e ambientalmente sustentável.



Segundo Silva (2005, p. 35), é objetivo do Ethos “criar um ambiente de troca de informações e experiências entre as empresas para que se possa ampliar a importância do conceito de Responsabilidade Social”. Visando atender a esse objetivo, foi criado em 2000, um instrumento de avaliação e planejamento para empresas que buscam excelência e sustentabilidade em seus negócios, denominado de Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial, onde são considerados múltiplas dimensões para o desenvolvimento social da empresa.

De acordo com o relatório de indicadores Ethos (2005), são em número de sete, os temas abordados para que possa avaliar o desempenho social da empresa, quais sejam: Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade; e, Governo e Sociedade.



**Figura 2:** Os sete indicadores definidos pelo Instituto Ethos.  
**Fonte:** Guia conceitual e prático ETHOS/ABIP (2005).

A Figura 2 demonstra a sistematização e relacionamento dos indicadores citados, levando em consideração o contexto empresarial e ambiental onde está inserido a empresa, bem como, seu ambiente interno, e o grau de relacionamento que há entre eles. A partir daí, percebe-se como os ambientes sofrem influências e exercem influência.

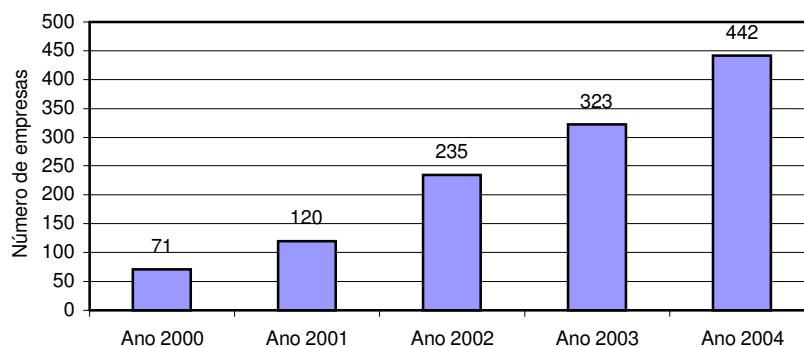
Conforme a filosofia do Instituto Ethos, os indicadores devem ser compreendidos como uma ferramenta interna de aprendizado e auto-avaliação da

gestão no que se refere à incorporação de práticas de RSE ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa. A seguir, seguem as definições apresentadas pelo Instituto Ethos para cada um dos temas abordados:

1. **Valores, Transparência e Governança** – a base cultural da empresa está alicerçada nos valores e princípios éticos, e são estes, que orientam e fundamentam a missão social da empresa. E a difusão dessa missão, estabelece um grau de relacionamento, transparente com todos os envolvidos na organização.
2. **Público Interno** – para uma empresa socialmente responsável não basta apenas o cumprimento de normas e legislação trabalhista, quanto à garantia dos direitos dos trabalhadores. Deve intervir na fomentação de investimentos que visem a melhoria e o desenvolvimento de seu corpo funcional, levando em consideração os costumes da localidade onde se insere.
3. **Meio Ambiente** – este tema visa mostrar às empresas que independente da sua área de atuação, a mesma contribui de certa forma para a degradação do meio ambiente, justificando assim a criação de um mecanismo de gestão, capaz de eliminar este impacto.
4. **Fornecedores** – uma empresa comprometida com seu papel social, deve buscar parceria com fornecedores que também visem essa preocupação, estabelecendo em seus contratos este aspecto, e quando possível contribuindo para a adequação de seus fornecedores, com a divulgação de seus valores éticos.
5. **Consumidores e Clientes** – neste aspecto o instituto Ethos defende que o investimento em relação a esse público, deva ser permanente, visando sempre atender sua demanda, levando ao consumidor, produtos ou serviços que atendam às exigências mínimas de segurança, riscos à saúde e ao meio ambiente.
6. **Comunidade** – toda a infra-estrutura e o capital social necessário para o desenvolvimento da empresa, é fornecido pela comunidade na qual esta inserida, assim a empresa necessita criar meios de dar resposta a essa comunidade, com base no respeito dos costumes e culturas locais; envolvimento em projetos que busquem o envolvimento da comunidade e assim criar uma parceria de relacionamento positivo.
7. **Governo e Sociedade** – neste aspecto o papel da empresa é visto como um organismo delineador na construção da cidadania. A

empresa tem em seu poder um papel significativo de conscientização dos seus colaboradores sobre a discussão do papel de cada um na sociedade.

A partir do lançamento dos indicadores Ethos o número de empresas que adotam as práticas de responsabilidade social têm crescido de forma significativa a cada ano, conforme Gráfico 1, apresentado no período entre 2000 a 2004.

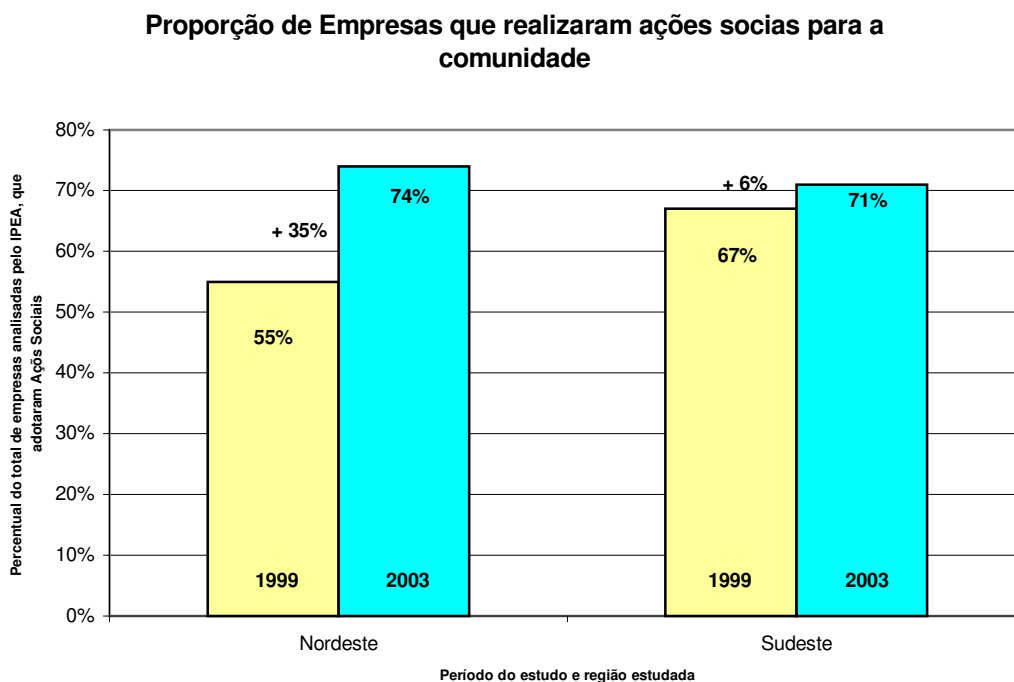


**Gráfico 1:** Número de empresas que adotaram as práticas de responsabilidade social, segundo o Instituto Ethos no período entre 2000-2004.

**Fonte:** Instituto Ethos (2005).

Como pode ser visto no Gráfico 1, o número de empresas que adotaram as práticas de RSE, representaram um aumento médio no período de 93 empresas a cada ano, o que valor percentuais nos apresenta o seguinte resultado: 2000 a 2001, 69,01%; de 2001 a 2002, 95,83%; de 2002 a 2003, 37,45%; e, de 2003 a 2004, 36,84%.

Além do Instituto Ethos, atividades semelhantes têm sido desenvolvidas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), através da Diretoria de Estudos Sociais – DISOC, que a partir de 1999, lançou uma pesquisa intitulada “Pesquisa Ação Social da Empresas”, em sua segunda edição, primeira etapa (julho a outubro/2004), avaliaram o desenvolvimento do tema nas empresas da região Sudeste e Nordeste durante o ano de 2003. Esta pesquisa abrange tanto pequenas doações, como projetos mais estruturados, e constatou-se um aumento no número de empresa quanto à adoção dessa política, conforme Gráfico 2.



**Gráfico 2:** Proporção de Empresas que realizaram ações sociais para a comunidade.

**Fonte:** Pesquisa Ação Social das Empresas nas Regiões Sudeste e Nordeste – IPEA/DISOC (2004).

Como pode ser visto no Gráfico 2, a adoção do tema Responsabilidade Social Empresarial tem dado um salto significativo no Brasil, e, cada vez mais, as empresas tendem a adotar esta política, e o que demonstra o resultado da pesquisa, é que a região Nordeste foi a que apresentou um maior aumento no período estudado (1999/2003), com um aumento de 35%, e a região Sudeste, um aumento de 6%.

Além disso, a comunidade científica tem dado uma atenção maior nas discussões a respeito. Fazendo um levantamento nos números de trabalhos científicos publicados nos anais do EnANPAD, no ano de 2001 havia três (03) trabalhos focados nesta temática, em oposição aos vinte e um (21) trabalhos apresentados no ano 2005, o que representa um crescimento de 600% (seiscentos por cento).

## 2.2 Legitimação das práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Várias organizações vêm recentemente abraçando as diretrizes de RSE, tendo como ponto de partida as mudanças causadas pela globalização econômica atrelada à expansão dos mercados, principalmente no cenário sócio-político. Gradativamente, em função de pressões múltiplas, surgem, assim, uma visão voltada para os diversos públicos de uma empresa e, também, novos conceitos éticos, o que impulsiona a atuação voluntária na área social (VENTURA; VIEIRA, 2006 p. 5).

Segundo Costa e Carvalho (2006), algumas tendências podem ser facilmente identificáveis nos discursos e narrativas dos projetos e ações empresariais conduzidos em consonância com os princípios de RSE. Melo Neto e Froes (*apud* COSTA; CARVALHO, 2006) destacam essas características como sendo: a) ênfase nos conceitos de ética e dever cívico; b) predominância das ações sociais externas sobre as internas; c) maior atuação de grandes empresas e d) existência de um padrão assistencialistas em ações sociais.

Ao se aprofundar na temática RSE, alguns autores definem algumas características que são abordados pelas empresas, ao se autoproclamarem socialmente responsáveis: a) o reconhecimento do impacto que causam suas atividades na sociedade; b) o gerenciamento dos impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações; e c) o diálogo permanente com as partes interessadas (KREILTON, 2004).

Assim, pode-se perceber que as organizações ao definirem as suas ações ou práticas no direcionamento da RSE, um processo ético, responsável precisa ser validado pela sociedade ou mercado onde se insere, não basta apenas autoproclamarem-se como responsáveis socialmente.

Costa e Carvalho (2006) ressaltam que nesse discurso das práticas de RSE, há algumas justificativas interdependentes, classificadas como sendo:

- a) argumentos instrumentais – vinculam o comportamento socialmente responsável ao desempenho empresarial. As ações sociais adquirem sentido quando atreladas a possíveis ganhos, tais como o aumento da demanda por produtos, a construção de uma imagem positiva na mente dos consumidores, a obtenção de incentivos e recursos governamentais, entre outros benefícios;
- b) argumentos éticos e morais – recorrem a preceitos religiosos e a normas sociais de forma a justificar o comportamento socialmente responsável dos empresários e de suas empresas. Este seria o caminho de empreender a ação porque ela é moralmente correta, mesmo que gere despesas adicionais ao orçamento.

Baseados nessas justificativas, há de se definir o momento para a adoção das práticas de RSE que colocadas em dois momentos distintos: abordagens pós-lucro e abordagens pré-lucro (ASHELEY, 2002). No primeiro caso, considera-se a abordagem fora da lógica financeira, dando às ações de RSE um conceito instrumental, onde a base central da empresa está em obter lucro, e no segundo momento, pré-lucro, verifica-se que inicialmente as organizações desenvolvem seus projetos, suas ações antes de seus lucros, dando a empresa uma base de confiança e respeito nas relações sociais.

Além do exposto, Hardy (*apud* COSTA; CARVALHO, 2006, p. 5) destaca que na definição do discurso acerca das práticas de RSE, os “artefatos e representações visuais”, estão inseridos na definição, não restringindo esse discurso apenas a linguagem falada e escrita, conseqüentemente dando um maior sentido a esse conceito.

Vê-se então a necessidade e importância da definição do discurso das práticas de RSE, como forma de contribuição na implementação dessas ações, e assimilação por parte de todos os envolvidos. Oswick e Ford (*apud* COSTA; CARVALHO, 2006, p 5) afirmam que “a constituição do discurso contribui para a produção, transformação e reprodução dos objetos e sujeitos sociais, assumindo, desta forma, uma relação ativa com a realidade”.

Como ressalta Cabral (2001, p. 71), “é própria do discurso esta capacidade de a um só tempo espelhar e criar uma dada realidade, ou, talvez mais adequadamente, uma determinada percepção da realidade. De fato, um discurso é um relato construído da realidade”. Foucault (1996) afirma que um discurso não se

assenta em verdades absolutas e universais, mas sim em uma base frágil e arbitrária. Portanto, ele pode ser desmistificado:

... central na análise de um discurso não é o descurtinamento de seu viés ideológico ou o questionamento de sua veracidade. O cerne da questão é sua legitimação que se refere, em primeiro lugar, ao reconhecimento por parte dos envolvidos da posição de poder do indivíduo ou grupo formador do discurso e, em segundo lugar, ao conjunto de saberes, crenças e valores compartilhados pelos personagens engajados no discurso. É em função desses elementos que o discurso encontra um dado tipo de ressonância e tem seu sentido *re*-produzido (CABRAL, 2001, p. 71).

Após se definir o discurso como elemento necessário a implementação das práticas de RSE, passa-se a criação de uma rede de relacionamento com todos aqueles que estão direta ou indiretamente envolvidos com a organização, chegando-se, então, à teoria dos *Stakeholders*.

### **2.3 Teoria dos *Stakeholders***

Segundo Furtado e Pena (2006), a teoria dos *Stakeholders*, está inserida no processo de construção das práticas de RSE. Freeman (*apud* FURTADO; PENA, 2006, p. 2), define *stakeholders* como sendo “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que afeta o alcance dos objetivos das organizações”. Evidencia-se, assim, a atenção que a RSE deve dispensar a todo esse grupo.

Seguido a esse conceito, Melo Neto e Froes (*apud* Furtado e Pensa, 2006, p. 6) afirmam que a empresa que atua de forma socialmente responsável deve dirimir seus esforços em investimento no bem estar de seus corpo funcional e seus respectivos dependentes e em um “ambiente saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes e/ou consumidores”.

Diante do exposto, pode-se distinguir a RSE sob duas óticas, uma RSE interna e ou externa. A responsabilidade social interna precede à externa, havendo, contudo, uma interdependência entre ambas, condição esta conceituada por alguns

autores como condição esotérica, sendo a própria empresa a responsável por iniciar as ações de RSE, para em seguida verificar a aceitação dessas práticas pelo público externo (FURTADO; PENA, 2006)

Para Melo Neto e Froes (*apud* FURTADO; PENA, 2006, p. 2), a RSE interna serve de motor motivador do grupo interno quanto a assimilação, acreditação e implementação das práticas de RSE, residindo no corpo funcional a responsabilidade de resultados positivos quanto a essas ações, verificando assim, um maior comprometimento de todo o público interno, visto que todos são responsável pelo bom desempenho da RSE na organização.

O Instituto Ethos reconhece esse papel do público interno, quanto à implementação das práticas de RSE, ao considerar que uma empresa:

... deve considerar seus empregados como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize as competências potenciais de seus empregados e invista em seu desenvolvimento profissional. Além disso, deve monitorar a amplitude de seus níveis salariais com o objetivo de evitar reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes quando necessário (ETHOS, 2005).

A perspectiva acima demonstra a amplitude que o corpo funcional interno desenvolve quando da implementação das práticas de RSE, passando esse grupo a ocupar seu papel de gestor em suas áreas mais distintas. Furtado e Pena (2006, p. 4) afirmam que ao considerar esse público, a empresa não só viabiliza o reconhecimento e importância do capital humano, como também gera um fortalecimento de suas ações.

Segundo Silva (2005, p. 86), a relação entre os *stakeholders*, pode provocar ou influenciar o direcionamento das ações de uma organização, sua política, seu modelo de gerenciamento, ocasionando, assim, um forte impacto na estratégia da organização.



Como forma de haver uma interação maior entre os *stakeholders*, e com isso possibilitar a empresa a manter e ampliar sua rede de relacionamentos, de maneira a possibilitar uma base maior de sustentação para a implementação das práticas de RSE, Duarte e Torres (*apud* SILVA, 2005 p. 88) apresentam alguns princípios que devem ser observados:

- Abrir canais de comunicação de mão dupla, para um diálogo efetivo entre as partes;
- Possuir engajamento de longo prazo com as questões propostas e assumidas;
- Ganhar credibilidade por meio de parcerias diversificadas;
- Assegurar a coerência e a continuidade das ações, legitimando as ações sociais;
- Falar a linguagem de cada *stakeholders*, evitando ruídos de comunicação que possam trazer desentendimentos nos relacionamentos.

Dessa maneira, seguindo esses princípios, a empresa passa a conhecer melhor seus *stakeholders*, e assim desenvolver sua política estratégica de forma a dá uma base de sustentação sólida a implementação das práticas de RSE.

## **2.4 Processo de gestão e sua coordenação**

O processo de gestão da empresa requer dos seus responsáveis a elaboração e fomentação de informações, claras, precisas, e em tempo hábil para que, dessa forma, os gestores possam tomar suas decisões de forma que possibilitem a otimização dos resultados da empresa. Pode-se, afirmar que o cerne da gestão é próprio processo decisório, efetuado em um contexto de restrições.

Para que possa haver um modelo de gestão adequado e acessível a todos, torna-se necessário que este modelo seja encarado como a Carta Magna da entidade (CATELLI, 1999). É através desse conjunto de princípios que se pode observar os mecanismos de gestão adotados pela organização.

A forma de se planejar, organizar, realizar e dirigir ações por meio de pessoas, com os devidos controles em uma organização compõe o processo de gestão. E para que os objetivos sejam alcançados, faz-se necessário que um dado modelo ou sistema de gestão seja suportado por uma base criteriosa de valores, princípios e normas, definidos formalmente ou não, mas que sejam conhecidos por todos que fazem parte da organização, possibilitando, assim, a “sinergia” necessária para o alcance dos objetivos (NASCIMENTO, 2006).

Para que se possa alcançar um modelo de gestão eficiente, Catelli (apud GUERREIRO, 1999, p. 262) apresenta os seguintes objetivos:

- a redução de risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;
- o estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido para suas atividades;
- a orientação geral dos esforços por meio de um estilo e de uma filosofia de trabalho que criem atitudes constutivas;
- a adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e de suas atividades;
- a aferição se a empresa está cumprindo sua missão ou não, se foi feito o que deveria ter sido em termos de produtos, recursos e esforços, e se o que não foi está sendo corrigido ou aperfeiçoado;
- o conhecimento do comportamento das variáveis relativas aos ambientes externo e interno e suas tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação e suas tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação e das transações/eventos ocorridos em cada período e identificando onde “as coisas” aconteceram de maneira insatisfatória.

Seguindo esses objetivos como modelo, entende-se ainda, que a definição uma vez estabelecida deverá ser comum a todos os gestores, para a concretização do bom desempenho da organização. Salieta-se ainda, que cada empresa deverá adotar o modelo de gestão que melhor atenda às suas necessidades e particularidades, objetivando sempre a otimização dos resultados.

Um modelo de gestão tem por base um conjunto de valores e crenças, tácitos ou explícitos, compartilhados em maior ou menos grau, conforme a força de diferentes fatores em diferentes momentos. Em geral, todos estes elementos estão relacionados diretamente com os objetivos e visão de mundo da alta direção da empresa, devendo estar expressos na missão e visão da organização. Segundo Guereiro (1989, p. 62), “os modelos são na realidade as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho explícito ou não, de seleção dos elementos relevantes da porção da realidade em análise”.

Segundo Pereira *et al.* (*apud* NASCIMENTO, 2006, p. 5), a dimensão intangível implica que, “por mais completo que possa parecer o modelo de gestão de uma organização, o mesmo não conseguirá contemplar os aspectos básicos de sua estrutura, quer físicos quer funcionais”. E a dimensão tangível se destaca como objetivos e técnica a serem alcançados ou utilizados.

Robbins (*apud* NASCIMENTO *et al.* 2006, p. 5) afirma que merecem destaque as idéias implementadas pelos gestores, visto que os mesmos, de forma consciente ou não, externalizam suas idéias através dos modelos, e logo esses “representam seu modo de pensar e de agir. Isto é, como pretendem agir e conduzir suas metas: centralização, descentralização, *empowerment*, delegação, comprometimento e responsabilidade, como exemplos”.

Nascimento *et al.* (2006, p. 5) destacam, ainda, que se pode visualizar um modelo de gestão sob duas óticas: “sob o *prima* normativo (consciente) e descritivo (inconsciente)”, e estes possuem duas dimensões distintas uma “tangível (objeto + técnica)” e outra “intangível (conhecimento + atitude/comportamento). Ou seja, estes modelos são formados não apenas por elementos concretos, mas também por

elementos simbólicos, como os discursos. No caso específico dos discursos acerca da responsabilidade social empresarial, este estudo enfoca os processos como estes são construídos, reforçados e, gradativamente, institucionalizados no seio das organizações, à medida em que seus gestores desempenham o processo administrativo.

## **2.5 Abordagem institucional**

A teoria institucional, utilizada neste trabalho, parte do paradigma que toda organização sofre influência que é exercida por segmentos sociais, interno e externo, em suas mais variadas formas. O modelo de gestão e as políticas estratégicas adotadas pela empresa podem ser compreendidas como uma consequência dos padrões institucionais, estabelecidos pelo segmento onde se insere (ALPERSTEDT *et al.*, 2006).

A perspectiva institucional tem sido consensualmente apontada como um dos construtos teóricos mais promissores para explicar o funcionamento e evolução da sociedade organizacional, juntamente com a perspectiva ecológica e de redes (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005). Sua tese central é que as instituições são elementos determinantes para o entendimento da realidade social. Conforme North (1993), as instituições, sendo formadas tanto por regras formais, como leis e regulamentos, quanto por restrições informais, como códigos de condutas e valores, compõem as regras do jogo em uma sociedade. Podem, portanto, ser definidas como as limitações, idealizadas pelo próprio homem, que dão forma à suas interações.

Conforme a abordagem institucional, a estabilidade e previsibilidade do comportamento dos atores, influenciados pelo grau de institucionalização do campo organizacional em que atuam, são vistos como sendo economicamente associados à redução dos custos transacionais, derivados das incertezas nas relações sociais (BERGER; BERGER, 2002). Nesta perspectiva, o desenvolvimento econômico de uma nação, a evolução institucional é mais importante do que os avanços tecnológicos ou a acumulação de capital. A consolidação dos arranjos institucionais,

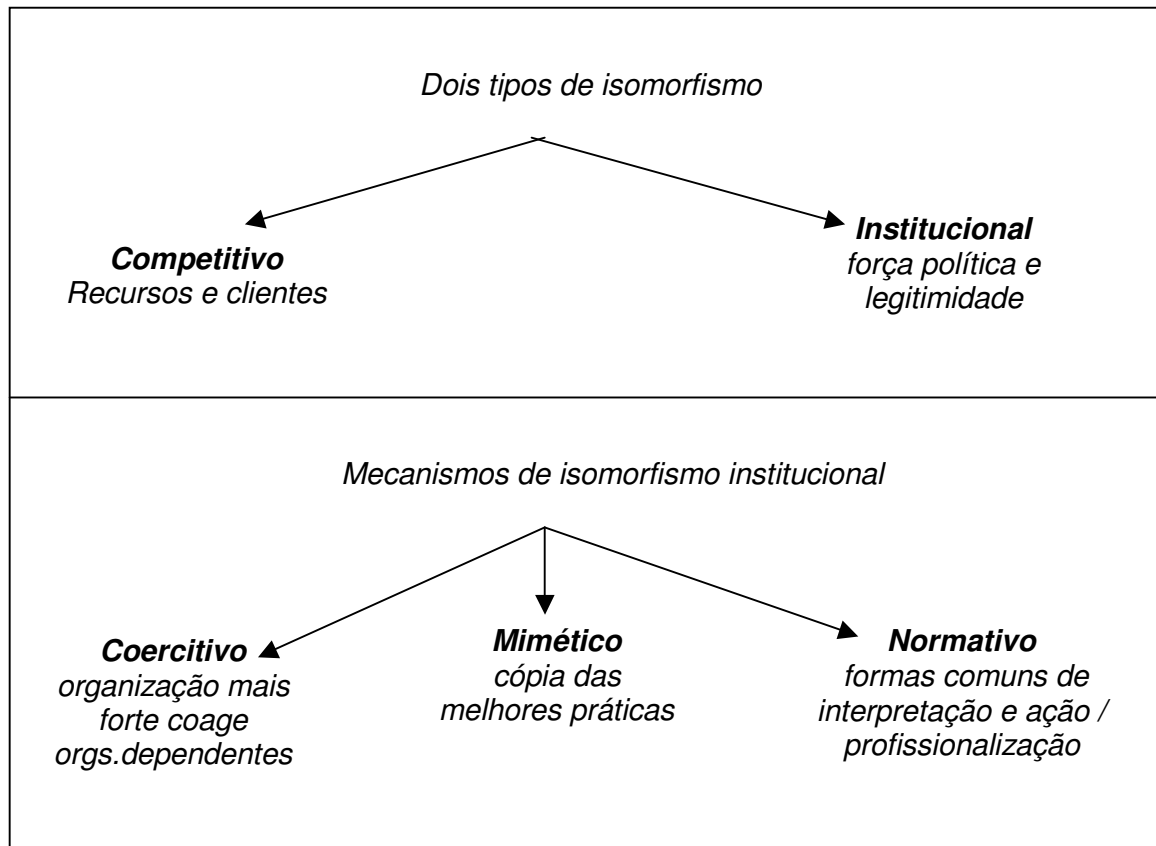
ao fazer com que as regras sejam respeitadas, reduz os custos de transação, definidos como aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico (NORTH, 1990).

DiMaggio (1991) ressalta que o conceito de campo organizacional, segundo o qual a sobrevivência organizacional depende não apenas de trocas materiais, mas também de trocas simbólicas, é central na análise institucional. Segundo Vieira e Carvalho (2003), um campo organizacional pode ser definido a partir de um problema compartilhado por uma rede de organizações que interagem. Ventura (2005) ressalta que o recorte feito de um dado campo é sempre arbitrário, mas deve conter os atores sociais que detêm recursos de poder para jogar em função do capital em disputa no campo.

Um ponto primordial na Teoria Institucional é a questão do isomorfismo, processo que pode ser dividido em dois tipos (VENTURA, 2005, p. 42):

- a) competitivo – explica a busca por um lugar no mercado, por recursos e por clientes; mas não é suficiente, na visão dos autores, para explicar o moderno mundo das organizações. Nesse sentido, é o estudo do isomorfismo intitucional que deve ser aprofundado;
- b) institucional – deve ser analisado de forma mais profunda, pois “organizações competem não somente por recursos e clientes, mas por força política e legitimidade institucional, por conveniência social tanto quanto econômica.

Segundo Machado-da-Silva e Gonçalves (*apud* VENTURA, 2005, p. 43), o pilar normativo da teoria institucional pode ser resumido conforme exposto na figura 3 a seguir:



**Figura 3:** Tipos e mecanismos de isomorfismo nas organizações.

**Fonte:** DiMaggio e Powell (*apud* VENTURA, 2005, p. 42).

A institucionalização é o processo pelo qual as organizações, estando sujeitas às pressões do ambiente social, transformam-se em sistemas orgânicos, onde os valores passam a moldar as práticas administrativas e a própria estrutura (SELZNICK, 1972). A teoria institucional busca entender por que as organizações adotam determinadas formas, buscando explicar homogeneidade ao invés de diferenciação. Nesta visão, as organizações inseridas em ambientes institucionais legitimam-se e ganham recursos necessários se conseguirem tornarem-se isomórficas nos ambientes, havendo, portanto, uma tendência à homogeneização organizacional que pode se dar por meio de três mecanismos (DIMAGGIO; POWELL, 1991):

- Isomorfismo normativo associado aos processos de profissionalização, é evidenciado pela especialização no trabalho e pela ocupação de funções técnicas e administrativas.

- Isomorfismo mimético corresponde a um processo de imitação ou cópia de políticas, estratégias, estruturas, tecnologias, sistemas produtivos, produtos, serviços e práticas administrativas em geral.
- Isomorfismo coercitivo resulta de pressões, formais e informais, de caráter punitivo, sofridas pelas organizações, ao longo de sua existência. Essas pressões podem ocorrer em alguns sentidos: de uma organização para outra; de uma organização para várias; de conjuntos de organizações entre si e de várias organizações para apenas uma organização.

Ao analisar as estruturas formais e o processo decisório das organizações, a teoria institucional inclui a influência de processos isomórficos, considerando por Machado-da-Silva e Gonçalves (*apud* VENTURA, 2005 p. 43) como sendo as seguintes propriedades simbólicas:

- A estrutura e o comportamento organizacional tendem a ser condicionados pelo conjunto de regras, sistemas de crenças e outras redes relacionais que surgem no contexto social.
- A natureza das organizações formais, dos seus processos, produtos e serviços, advém de redes complexas de relações de trocas, norteadas por fatores de ordem técnica e por elementos normativos e culturais.
- A combinação dos esforços e da maneira como as práticas são estabelecidas tendem a constituir *mitos racionalizados* – fatos, procedimentos e ações que funcionam como uma espécie de crença disseminada e normalmente aceita, de caráter normativo.

- As *forças institucionais* costumam ser apreendidas como fatores ou elementos que legitimam as atividades desenvolvidas por grupos ou pessoas nas empresas.

### 2.5.1 Evolução da abordagem institucional

Pode-se destacar como ponto de partida para os estudos da teoria das instituições o trabalho publicado por Thorsten Veblen, que em conjunto com John Commons e Wesley Mitchel são considerados os percussores do velho institucionalismo. Em sua obra publicada em 1898 “*Why is economics an evolutionary science?*”, onde o seu título embora não venha sugerir nenhum caráter evolutivo da economia, o mesmo revela-se proximidade ao referido pensamento (CONCEIÇÃO, 2001). Ainda segundo o mesmo autor, o pensamento evolutivo, tem origem nas instituições sociais, na cultura, nas rotinas, e torna-se ainda uma forma natural de seleção e compreensão dos fenômenos sociais,

O conceito de instituição defendido por Veblen, segundo Conceição (2001), pode ser resumido como um conjunto de normas, valores e regras e sua evolução. Porém, esse caráter evolutivo só teve destaque a partir de 1919, onde Veblen salienta que a história da vida econômica dos indivíduos constituía-se em um “processo cumulativo de adaptação dos meios aos fins, que, cumulativamente, modificava-se, enquanto o processo avança” (Conceição, 2001, p. 123). Apesar dessa afirmação ter sido publicada em 1919, percebe-se que já em 1899, após a publicação do seu clássico artigo, Veblen já salientava a importância da indivíduo na sua luta pela sobrevivência em sociedade, ao afirmar que “a vida do homem em sociedade, assim como a vida de outras espécies, é uma luta pela existência e, conseqüentemente, é um processo de seleção adaptativa” (VEBLEN *apud* CONCEIÇÃO, 2001, p. 123).

Observa-se nessa afirmação a questão da evolução do ser e de sua seleção natural como forma de manter a sua sobrevivência em sociedade. E neste processo, não só indivíduo influencia a formação das instituições, como estas influenciam o indivíduo.



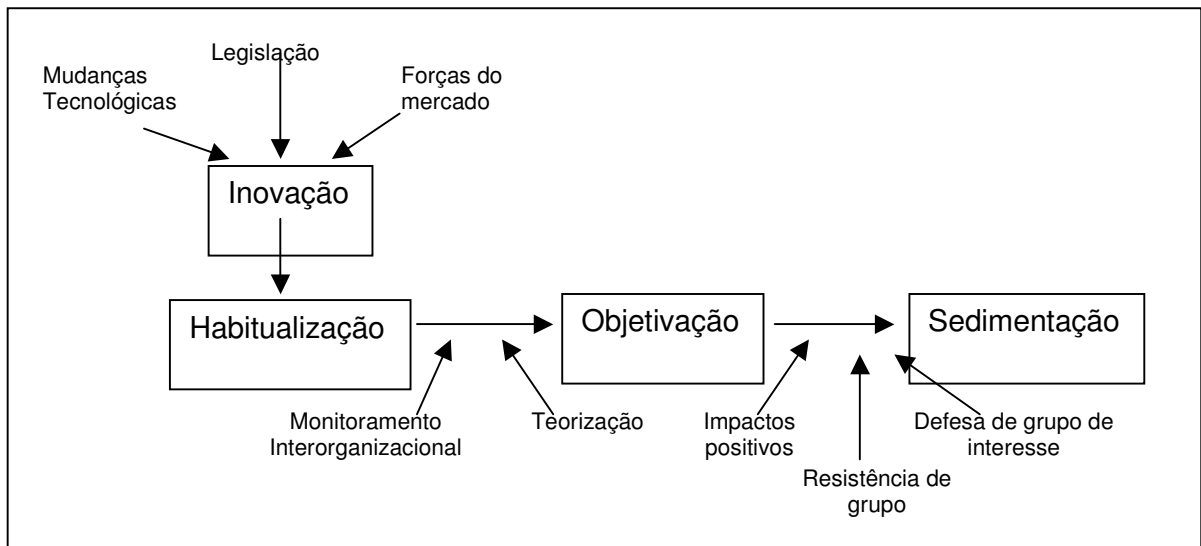
Segundo Conceição (2001, p. 123), “em qualquer sistema social há uma permanente tensão entre ruptura e regularidade, exigindo constante reavaliação de comportamentos rotinizados e de decisões voláteis de outros agentes”.

Porém, essa teoria desenvolvida pelos “velhos institucionalistas” só passou a tomar força a partir dos conceitos apresentados pelos chamados neo-institucionalistas, defendida por Hodgson, no final dos anos 60, tendo ainda como atores, Galbraith, Gruchy, Ramstad, Rutherford, Samuels, Mark Tool, Stanfield e outros, porém, a idéia de instituição seguida por esta corrente é similar à de Veblen, Commons e Mitchell (CONCEIÇÃO, 2001).

Foi, porém, a partir da abordagem sociológica, defendida por Selznick, acerca dos estudos organizacionais, que o mesmo chamou de *processo de institucionalização* “a forma pela qual as expressões racionais da técnica são substituídas por expressões valorativas compartilhadas no ambiente onde a organização opera (VENTURA, 2005).

Jepperson (*apud* VENTURA, 2005 p. 44) define instituição como “uma ordem social ou padrão que adquire um certo estado ou propriedade. Assim dá-se uma conceituação voltada para permanência de uma prática social, e esta torna-se institucional, quando incorporasse à sociedade. No processo de institucionalização vê-se claramente a formação de regras, padrões, normas que serão utilizados por todos (VENTURA, 2005).

Ainda segundo Ventura (2005), o processo de institucionalização segue um fluxo para sua formalização, que envolve três aspectos: a habitualização, a objetivação e a sedimentação, conforme demonstra a figura 4 a seguir.



**Figura 4:** Processo inerentes à institucionalização.  
**Fonte:** Tolbert e Zucker (apud VENTURA, 2005 p. 45).

O processo inerente à institucionalização, conforme demonstrado na figura 4, envolve três estágios, abaixo discriminado (TOLBERT; ZUCKER, apud VENTURA, 2005):

- Estágio 01 – Habitualização, refere-se a fase inicial, também chamada de pré-institucionalização, é nesse estágio onde novos arranjos estruturais são criados com vista a solucionar ou viabilizar a solução de problemas organizacionais, passando em seguida à sua formalização através de políticas para a empresa.
- Estágio 02 – Objetivação, considerado como estágio semi-estruturado, fruto da fase anterior, envolve certo grau de aceitação por consenso, tendo em vista que se uma dada organização aplica uma política e obtém resultados, logo, essa mesma política também será válida para outras organizações.
- Estágio 03 – Sedimentação, há uma inerente ligação entre esse estágio e o anterior, uma vez objetivada, e adotada uma dada política

pela organização, essa logo tende a ser sedimentada, e com isso uma perpetuação.

Ventura (2005, p. 46) adverte que:

O desafio aqui é sua conservação, que pode ser combatida pelos atores negativamente afetados por ela e também pela falta de resultados positivos a ela associados, ou à dificuldade de demonstrar essa relação – fatos estes que ocorrem na maior parte dos casos. Mas quando supera estes entraves, está institucionalizada.

Conforme Ventura (2005, p. 53), a institucionalização de uma prática social pode ser compreendida como “um processo de construção social da realidade que, além dos fatores/condicionantes estruturais, também é resultado da interação dos indivíduos e organizações, atendendo a interesses de grupos, legitimados pela própria sociedade”.

Para que haja esse processo, três elementos são tidos como base para sua constituição: ação prática, discurso de justificação e arranjos estruturais (VENTURA, 2005).

A ação prática refere-se ao que de concreto está sendo realizado e desenvolvido pelas pessoas envolvidas.

O discurso de justificação refere-se à disseminação da idéia na organização, com vista a fornecer justificativas da viabilidade da implantação de uma prática social.

E, por último, os arranjos estruturais, considerado por Ventura (2005), como “provas” da ação e do discurso, é a própria exteriorização das práticas sociais quando de sua concretização.

Há ainda as chamadas *provas* do processo, apresentadas por Ventura (2005), como uma legitimação da dinâmica do processo, através das provas consegue-se verificar se os interesses estão sendo atendidos, a autora afirma ainda

que “provas são produzidas para obter-se/dar-se legitimidades aos processos, transformando a força capitalista em grandeza, passo intermediário na institucionalização da prática social-fim”.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os aspectos metodológicos que foram utilizados na construção deste trabalho. Deste modo, a pesquisa é classificada quanto aos fins, quanto aos meios e quanto a sua natureza. Em seguida, são apresentados os instrumentos e procedimentos da coleta de dados. Por fim, são discutidas as técnicas de análise dos dados.

#### 3.1 Considerações iniciais

Em relação ao processo de elaboração de uma dissertação, Marconi e Lakatos (2005) ressaltam a preocupação que o pesquisador deve ter na aplicação ou revisão de teorias acerca do tema proposto e, também, na ordenação de idéias pertinentes ao problema identificado para o estudo, de modo a atingir conclusões válidas e tecer considerações significativas.

Conforme Salomon (*apud* MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 241), existem dois grandes tipos de trabalhos dissertativos:

dissertação monográfica ou tratamento escrito de assunto específico, com metodologia e de caráter eminentemente didático;

dissertação científica ou tratamento escrito, original, de assunto específico, com metodologia própria que resulte de pesquisa pura ou aplicada.

O presente trabalho caracteriza-se como sendo do segundo tipo, ou seja, é uma dissertação científica, um trabalho, a um só tempo, expositivo e argumentativo, conforme as formas apresentadas pelo mesmo autor, cujo conceito são:

Expositiva – quando reúne e relaciona material obtido de diferentes fontes, expondo o assunto com fidedignidade e demonstrando habilidade não só de levantamento, mas também de organização.

Argumentativa – quando requer interpretação das idéias apresentadas e posicionamento do pesquisador.

Indiferentemente de sua classificação, todo trabalho científico requer tratamento metodológico para que possa atingir o seu fim. Minayo e Sanches (1993, p. 240) deixam claro essa idéia, ao afirmar que o “conhecimento científico é sempre uma busca de articulação entre uma teoria e a realidade empírica”, e afirmam ainda que “o método é o fio condutor para se formular esta articulação”. Percebe-se, aí, o papel fundamental que o método exerce no trabalho científico, além do seu papel instrumental, considerado por Lenin (*apud* MINAYO; SANCHES, 2003 p. 240) como a “própria alma do conteúdo”, significando o próprio “caminho do pensamento”, expressão utilizada por Habermas (*apud* MINAYO; SANCHES, 2003, p. 240).

Morgan (*apud* VENTURA, 2003, p. 63) é categórico ao afirmar que não há receita pronta para o desenvolvimento de um trabalho de pesquisa, e que o caminho a ser tomado depende do pesquisador, visando o melhor caminho para chegar à conclusão do seu trabalho. Assim, ao identificar um problema a ser estudado, o pesquisador, explícita ou implicitamente, encontra-se fundamentado em um ou mais métodos que o irá guiar no processo de construção do trabalho científico.

Ventura (2003, p. 63) destaca o posicionamento do pesquisador durante o processo como um ponto importante da pesquisa, destacando que a interação entre o pesquisador e o objeto da pesquisa pode em certo momento interferir “na realidade observada, alterando comportamentos e, portanto, alterando resultados”. Nessa perspectiva, a pesquisa deve ser tomada como parte do processo de construção social da realidade.

A metodologia é o caminho trilhado para a construção do conhecimento científico transformador da realidade. Babie (*apud* VENTURA, 2005, p. 64) destaca a importância da interação entre teoria e pesquisa, entre a alternância dos métodos dedutivos e indutivos no processo de construção das teorias sociais, considerando que “o trabalho científico é, então, uma ponte de mão-dupla”. Esse é o paradigma sobre o qual se estrutura a presente pesquisa: alternância do método dedutivo e indutivo.

### 3.2 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa utiliza como referência a taxonomia apresentada por Vergara (2006), segundo a qual a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, dado que tem como objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão inicial; e, descritiva, dado que levanta características de uma determinada população e de determinado fenômeno.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, dado que é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos, dissertações e teses; e um estudo de caso, dado que busca a investigação profunda e intensiva de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo de caso possui vantagens peculiares, buscando dar respostas a questionamento do tipo “como” e “porque”, pois busca tratar de questões explicativas das relações que ocorrem ao longo do tempo com maior evidência e ocorrência (BRESSAN, 2000). Conforme Yin (*apud* BRESSAN, 2000, p. 1), pode ser definido como “... uma inquirição que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”,

A utilização do método de estudo de caso recai principalmente quando do estudo de eventos contemporâneos, de forma que não seja possível a manipulação de situações comportamentais, mas seja possível efetuar uma observação direta e entrevistas sistematizadas, e para que se alcance seu objetivo, uma gama maior de evidências possam ser utilizadas – documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN *apud* BRESSAN, 2000, p. 2).

Bonoma (*apud* BRESSAN, 2000 p. 2) apresenta quatro objetivos para este método, e em seguida Yin (*apud* BRESSAN, 2000, p. 2), de forma sintética, apresenta quatro explicações, conforme o quadro 4.

Objetivos	Aplicações
1. Descrição	1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “ <i>surveys</i> ” ou pelas estratégias experimentais.
2. Classificação (desenvolvimento de tipologia)	2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu.
3. Desenvolvimento teórico	3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada.
4. Teste limitado da teoria	4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

**Quadro 4:-** Elencagem dos objetivos e aplicações do Método Estudo de Caso.

**Fonte:** Autoria própria.

Estes objetivos e aplicações são justificados por Bonoma (*apud* BRESSAN, 2000, p. 2) ao explicar a utilidade deste método, além de outros qualitativos, que há utilidade “... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”.

Yin e Goode e Hatt (*apud* BRESSAN, 2000, p. 3) apresentam algumas medidas que podem ser adotadas para que se obtenha um bom estudo de caso:

1. Desenvolver um plano de pesquisa –levando em consideração os cinco componentes inerentes ao projeto de pesquisa (questões do estudo, suas proposições, suas unidades de análise, lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretação das descobertas). Por exemplo, com relação ao sentimento de certeza, pode-se usar um padrão de amostra apropriado pois, “sabendo que sua amostra é boa, ele tem uma base racional para fazer estimativas sobre o universo do qual ela é retirada” (GOODE; HATT, 1989, p. 428).
2. Ao se fazer generalizações, da mesma maneira que nas generalizações a partir de experimentos, fazê-la em relação às proposições teóricas e não para populações ou universos (YIN, 1989).
3. Planejar a utilização, tanto quanto possível, da “...técnica do código qualitativo para traços e fatores individuais que são passíveis de tais classificações. Se usa categorias como “egoísta” ou “ajustado” ... desenvolverá um conjunto de instruções para decidir se um determinado caso está dentro da categoria e estas instruções devem ser escritas de maneira que outros cientistas possam repeti-las” (GOODE; HATT, 1969, p. 428-429).



4. Evitar narrações longas e relatórios extensos uma vez que relatórios deste tipo desencorajam a leitura e a análise do estudo de caso.
5. Proceder seleção e treinamento criteriosos dos investigadores e assistentes para assegurar o domínio das habilidades necessárias à realização de Estudo de Caso.

Porém, não se esgotam outras possibilidades de se utilizar outros métodos para o desenvolvimento da pesquisa, visto que, conforme destaca Ventura (2005, p.65), a limitação de métodos pode consistir na limitação das conclusões.

Tobert e Zucker (*apud* VENTURA, 2005, p. 65) destacam que outros métodos como, “*surveys*”, questionários, pesquisa histórica, análise de conteúdo, entre outros métodos são boas alternativas, que podem ser utilizadas para que se possa atingir objetivos propostos. Porém, “é a triangulação de fontes e métodos que enriquece a pesquisa”. Esse conceito de triangulação é apresentado por Scadura e Williams (*apud* VENTURA, 2005 p. 66) como a utilização de “diferentes métodos de coleta de dados”, e assim chegar a melhores resultados.

Todavia, Ventura (2005, p. 66) destaca que não se pode “perder de vista que o uso de diversos métodos tem a limitação de dificultar ou mesmo impossibilitar a replicação do estudo”.

Foi realizada neste estudo de caso a triangulação, ou seja, o uso de múltiplas fontes de evidência, tais como: entrevista estruturada, aplicação de questionário e pesquisa telematizada. Esta preocupação ajuda a tornar a análise mais sólida e rica, evidenciando convergências e divergências.

Para Ventura (2005), a pesquisa telematizada implica na utilização de *websites* de empresas envolvidas em um estudo, bem como de outras organizações que tratam do tema.

### 3.3 Abordagem da pesquisa

A abordagem desta é eminentemente qualitativa, ressaltando-se, portanto, que, tendo seu próprio repertório de métodos, técnicas e práticas, a pesquisa qualitativa fundamenta-se num conjunto de crenças e pressupostos diferentes daqueles que alicerçam a pesquisa quantitativa. Um dos seus traços é sua ênfase em levar em consideração, na interpretação dos dados coletados, a visão e compreensão daqueles que estão sendo estudados (LINCOLN; DENZIN, 1994).

A pesquisa qualitativa busca entender os significados que os indivíduos atribuem às suas ações em um dado contexto social. Deste modo, busca a singularidade de uma dada situação, em um dado momento.

Weber (*apud* MINAYO; SANCHES, 2003, p. 243) contribui com a sua afirmação “de que cabe às ciências sociais a compreensão do significado da ação humana, e não apenas a descrição dos comportamentos”. Ainda segundo Weber (2006, P. 243), o “elemento essencial na interpretação da ação é o dimensionamento do significado subjetivo daqueles que dela participam”.

Outra contribuição importante a ser considerada quanto aos estudos em ciências sociais, é apresentada por Thomas (*apud* MINAYO; SANCHES, 2003, p. 243), onde considera, segundo seu teorema, que “é essencial, no estudo dos seres humanos, descobrir como eles definem as situações nas quais se encontram, porque *se eles definem situações como reais, elas são reais em suas conseqüências*”. Minayo e Sanches (2003) afirmam, ainda, que o ser é responsável por uma resposta dada provocado por um estímulo externo seletivo, e que esta seleção é parte do modo de como o ser define situações e comportamentos, podendo “complicar o raciocínio sobre a cientificidade enquanto modelo já construído”.

Em seguida, Weber (*apud* MINAYO; SANCHES, 2003, p. 244) destaca que a elaboração da tarefa qualitativa é uma forma de se “atingir precisamente o

conhecimento de um fenômeno histórico, isto é, significado em sua singularidade”, concluindo que “é no campo da subjetividade e do simbolismo que se afirma a abordagem qualitativa”.

O questionário aplicado no estudo foi dividido em dois tipos: o tipo 1, conforme Apêndice A, é composto de 25 perguntas dividida em dois tipos, compreendidas de 24 perguntas abertas e apenas 01 pergunta fechada, e foi aplicada junto aos principais gestores envolvidos no processo de RSE; e o tipo 2, conforme Apêndice B, é composto por 13 questões fechadas, e foi aplicado junto aos principais colaboradores envolvidos no processo de RSE.

### **3.4 Perspectiva temporal e universo da pesquisa**

O presente estudo teve como parâmetro para determinação da empresa a ser estudada, as empresas ganhadoras do Prêmio Delmiro Gouveia, edição 2005, na categoria Desempenho Social, empresas prestadores de serviço. Após analisar o resultado do prêmio, foi mantido contato com as mesmas e foi escolhida a empresa Viação Urbana Ltda, que atua no segmento de transporte coletivo, tendo em vista o fator de acessibilidade.

Para que houvesse a coleta de dados, foi mantido contato e posterior agendamento, via telefone, para que fosse realizada uma visita à empresa citada durante o mês de julho de 2006. De antemão, a empresa aceitou participar da realização do estudo.

Em seguida, foram elaborados e aplicados dois tipos de questionários, um tipo, Apêndice A, aos gestores, contendo 25 (vinte e cinco) perguntas, abertas e fechadas. E um segundo tipo de questionário, Apêndice B, foi aplicado aos colaboradores, contendo 13 (treze) perguntas fechadas.

### 3.5 Sujeitos da pesquisa

A pesquisa teve como sujeitos os principais gestores envolvidos no processo de RSE, juntamente com 01 (um) colaborador dos principais setores envolvidos nesse processo, como mostra o quadro 5.

<b>Empresa</b>	<b>Gestores Envolvidos</b>	<b>Amostra pesquisada</b>
Viação Urbana	3	3
<b>Sub-total 1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Setor</b>	<b>Quantidade de colaboradores</b>	<b>Amostra pesquisada</b>
RH	1	1
Secretária de diretores	1	1
Manutenção	2	1
Gerência de tráfego	2	1
Contabilidade	2	1
<b>Sub-total 2</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>8</b>

**Quadro 5:** Amostra dos gestores e colaboradores pesquisados.

**Fonte:** Pesquisa realizada em agosto/2006.

Após consultar o gestor responsável pela implementação das práticas de RSE, ficou definido entre o pesquisador e o mesmo, a população para estudo conforme quadro 5, tendo em vista de serem estas as pessoas responsáveis de promover as ações em estudo.

### 3.6 Coleta dos dados

Primeiramente, foram realizadas entrevistas estruturadas (Apêndice A) com os gestores da empresa (G1, G2 e G3), sendo que dois deles permitiram gravação, e um outro sugeriu que entrevista fosse dirigida com o uso do questionário, alegando objetividade.

Em um segundo momento, foram aplicados questionários estruturados (Apêndice B) com os colaboradores (C1, C2, C3, C4 e C5). A tarefa dos mesmos consistia em atribuir posições, por ordem decrescente, a cada um dos itens dispostos nos quesitos do questionário.

E, por último, os dados da pesquisa foram complementados com uma pesquisa telematizada dos dados da *website* da empresa Viação Urbana Ltda. Desta pesquisa, foram retirados números referentes à área de atuação da empresa, histórico da empresa, consumidores atendidos, projetos sociais desenvolvidos, etc.

### **3.7 Técnica de análise dos dados**

A análise dos dados da entrevista foi feita à luz da análise de conteúdo, fundamentada em Bardin (1997). Cabral (1999) ressalta o levantamento de categoria como uma das técnicas que faz parte desse tipo de análise. Mais do que um instrumento, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas e procedimentos marcado por uma grande disparidade de forma e adaptável a um amplo campo de aplicação. Há dois objetivos básicos: assegurar-se do conteúdo de uma mensagem e enriquecer a leitura e com isso aumentar a compreensão através de um olhar profundo.

Ao se utilizar a técnica da categorização, a coleta continua somente até se atingir o chamado “ponto de saturação”, ou seja, quando o material de análise mostra-se denso e consistente e já é possível identificar padrões e criar sistemas classificatórios ou categorias de análise. Eventualmente, retorna-se ao campo para esclarecer perspectivas ou investigar pontos que se mostraram significativos (TURATO, 2003 p. 366).

A técnica de categorização requer que o material coletado seja organizado e classificado conforme critérios flexíveis, mas previamente definidos, de acordo com os objetivos da pesquisa. Este é um árduo processo de construção, que pressupõe tanto uma intensa e recorrente atividade manual, quanto capacidade analítica e afinidade com a literatura pertinente (CABRAL, 1999).

A qualidade das interpretações a serem construídas depende do conhecimento, da sensibilidade e da capacidade do analista de operar conceitos e construtos do referencial teórico, estabelecendo e desocultando vínculos. A análise

requer reflexão crítica, mas também pressupõe uma longa imersão no material de leitura (CABRAL, 1999).

Adicionalmente, as respostas apresentadas nos questionários, Apêndice A e B, foram codificadas e preparadas em um banco de dados e analisados no programa SPSS - *Statistical Package for Social Sciences – for Windows*, versão 12.0. A análise estatística dos dados qualitativos seguiu as idéias de Rodrigues (*apud* CRUZ, 2003), sobre atributos numéricos às categorias, possibilitando assim o agrupamento por mensuração das respostas obtidas.

Este sistema (SPSS) possibilita ao pesquisador a utilização de forma clara e simples de um pacote estatístico e de gerenciamento de dados, sendo esta uma ferramenta de importante valia, no processo de tabulação dos dados pesquisados. Através do SPSS, o pesquisador utilizará o resultado dos dados de forma a possibilitar análise mais apurada, identificando fatos relevantes, padrões e tendências.

E, em seguida, foi designada a atribuição de *scores*, tendo com objetivo agregar um valor numérico às respostas qualitativas apresentadas e, com isso, através do resultado quantitativo apurado, melhor caracterizar as evidências e achados da pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 População da pesquisa**

Para a consecução do presente estudo, tomou-se como referência para seleção da empresa ora estudada, as empresas ganhadoras do Prêmio Delmiro Gouveia, edição 2005, na categoria serviços, na modalidade desempenho social.

Esse prêmio surgiu a partir de 2001, que busca premiar as maiores e melhores empresas do Ceará, a sua realização conta com a coordenação da BOVESPA e jornal O Povo, contando ainda com o apoio do CRC-CE – Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará, conforme dados obtidos no *website* do prêmio (PREMIO DELMIRO GOUVEIA, 2005).

O surgimento do prêmio veio com o objetivo de dá reconhecimento as Maiores e Melhores Empresas do Ceará, tanto no desempenho econômico-financeiro quanto no desempenho social (alvo do presente estudo).

### **4.2 Ambiente da pesquisa**

A pesquisa de campo foi realizada junto à amostra delimitada para este estudo, colhida em duas empresas cearenses do setor de serviços que adotam práticas sociais responsáveis para com seus públicos interno e externo. As empresas foram contempladas, em 2005, com o Prêmio Delmiro Gouveia, na categoria Desempenho Social.

Na categoria prestação de serviços, foram identificadas duas empresas, cujas identificações foram autorizadas pelos respectivos gestores: Expresso Guanabara S/A e Viação Urbana Ltda. Ambas atuam no ramo de transporte coletivos de passageiros, com diferenciação na área geográfica de oferta de seus serviços.

#### **4.2.1 Viação Urbana Ltda**

Empresa fundada em 01 de Julho de 1996, atuava no início como uma empresa filia da então, Auto Viação Fortaleza, e a partir de 01 de novembro de 1996, houve um processo de cisão tornando-se uma única empresa, considerada atualmente como a maior empresa operadora do Sistema Integrado de Transporte de Fortaleza – SIT-FOR (VIAÇÃO URBANA LTDA).

Conta com uma frota de 198 veículos, atuando em 34 linhas na cidade de Fortaleza, atendendo mensalmente cerca de 2.700.000 passageiros/mês. As 34 linhas atendidas pela empresa – anexo 1 (VIAÇÃO URBANA LTDA).

#### **4.2.2 Apresentação e Análise dos Dados**

Este segmento apresenta os dados coletados na pesquisa de campo, junto aos gestores e colaboradores que atuam diretamente com as questões relacionadas à responsabilidade social. Apresenta, ainda, as análises dos dados a partir, inicialmente, da perspectiva dos gestores e, em segundo lugar, da perspectiva dos colaboradores.

##### **4.2.2.1 Visão dos gestores**

Primeiramente, serão apresentados os dados coletados na visão dos gestores responsáveis pela RSE na empresa. E para facilitar a interpretação dos dados, os mesmos estão identificados conforme segue: Gestor 1 – G1, Gestor 2 – G2 e Gestor 3 – G3.

Inicialmente procurou-se verificar o grau de instrução dos envolvidos no processo e verificou-se que todos possuem formação superior completa com no mínimo um curso de pós-graduação em nível de especialização, e todos ocupam cargo de gestão, com relevância destaque na empresa.



Logo em seguida foram apresentados os questionamentos da entrevista, onde se buscou verificar se a empresa possui departamento de controladoria ou setor específico que gerencie/coordene o processo de gestão, tendo como resposta que a mesma não possui setor específico de controladoria, e as atividades são exercidas pelo setor de contabilidade, onde o seu gestor possui especialização na área.

Quanto à missão, valores da empresa, a sua difusão entre os colaboradores, uma vez questionada, foi exposta que a mesma é difundida de forma indireta, tendo como mecanismo de divulgação: palestras, treinamento, flanelógrafos e jornal de circulação interna.

Ao serem questionados quanto aos motivos que levaram a empresa a adotar as ações de RSE, obtivemos as seguintes respostas:

A empresa sempre trabalhou com RSE, porém, não tínhamos ainda uma organização como hoje temos, as coisas eram feitas de forma solta, diferente de hoje onde temos uma sistematização do processo. (G1)

A RSE é inerente ao processo de gestão, o que viabiliza o desenvolvimento da empresa. (G2)

A preocupação com o bem estar dos colaboradores e da sociedade. (G3)

Procurou-se também verificar de que forma a RSE é vista pela alta direção da empresa, para os gestores da Viação Urbana, há um envolvimento completo da alta direção, e os mesmos (diretores) percebem que através das ações da RSE, a empresa consegue levar à sociedade o retorno de suas ações por esta esperada, ou como afirmou um dos gestores entrevistados:

É vista com ou meio de diminuir as desigualdades sociais, promover consciência ecológica, e melhorar a imagem da empresa. (G3)

Um outro questionamento foi relacionado à influência das ações de RSE e no processo de gestão da empresa, e foram obtidas as seguintes respostas:

Com essas ações, há uma melhora em todo o processo de gestão, resultando numa melhor qualidade no produto final. (G1)

Novos projetos sociais surgiram, e adoção de novos demonstrativos contábeis, visando difundir essas ações sociais. (G2)

A empresa está aberta a nova propostas (idéias) voltadas para SER. (G3)

Quanto ao setor responsável pela implantação, coordenação e gerenciamento das ações da RSE, na empresa Viação Urbana, essa tarefa é desenvolvida por uma tríade formada pelos gestores responsáveis pelas áreas: Recursos Humanos (RH), Manutenção e Contabilidade, todos atuando de forma participativa com poder de decisão de forma colegiada, tendo como última instância decisória a direção geral.

Verificou-se que com a sistematização das ações da RSE, na Viação Urbana, novos projetos surgiram, porém, isso não modificou a estrutura organizacional da empresa, o que houve foi uma adaptação da estrutura ao processo, e que essas ações têm causado a formalização de novas políticas e novos procedimentos, entre eles, destaque para a publicação dos demonstrativos: Balanço Social e Demonstração do Valor Adicionado – DVA.

Em relação ao público interno, a empresa Viação Urbana não possui em seu banco de dados informações concretas que solidifiquem a mensuração dos impactos dessas ações, porém, como afirma um dos gestores: “o envolvimento do pessoal nos projetos, traduz que os mesmo recebem as ações de forma positiva”.

Com relação ao público externo, percebe-se um impacto positivo, e isso para a percepção desse impacto, a empresa disponibiliza um Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, responsável por receber críticas, sugestões, reclamações, e em seguida dá um *feedback* ao cliente.

Verificou-se junto à empresa estudada, que o setor de Contabilidade – atuando como controladoria – é um dos setores interno que mais influencia no

processo de adoção das práticas de RSE, além de outros como a própria diretoria, o RH, manutenção e gerência de tráfego, porém, o fator limitante para o desenvolvimento das ações é apontado com unanimidade, a questão financeira, pois para que a empresa possa difundir suas ações, tanto interna quanto externamente, necessitam de meios como: jornal interno e externo, *busdoor*, *folders*, etc.

Um outro fator que chamou a atenção e foi levantado por uma dos gestores durante a entrevista, foi a dificuldade de envolvimento dos funcionários que atuam externo – motoristas, cobradores e fiscais, recaindo sobre estes um trabalho maior de divulgação das ações. Foi ressaltado ainda pelos gestores, que a adoção dessas práticas caminham para uma direção onde visa aprimorar-se ainda mais, e que na visão da empresa essas práticas melhoram a imagem da empresa, traduzida na satisfação de seus clientes – tanto interno quanto externo, buscando sempre uma profissionalização das ações.

E em relação aos concorrentes, os gestores da Viação Urbana, afirmam que não há uma influência direta, visto que “todas as empresas desenvolvem” práticas de RSE, e que essas ações são válidas, e contribuem para uma melhoria do sistema de transporte coletivo.

Os mesmos afirmam que a tendência das práticas de RSE na empresa sofre um aumento a cada ano, principalmente com sua profissionalização – sistematização – e futuramente com a criação de um departamento específico para seu gerenciamento.

Ao serem questionados quanto aos fatores que mais impulsionam a empresa a adotar as ações de RSE, os resultados são apresentados no quadro 6

Ordem de Adoção dos Fatores	Viação Urbana		
	Gestor 01	Gestor 02	Gestor 03
1 (score = 11)	Valores éticos da direção	Imagem Institucional	Diferencial Competitivo
2 (score = 10)	Imagem Institucional	Compromisso c/funcionários	Expectativa dos acionistas
3 (score = 9)	Compromisso c/funcionários	Valores éticos da direção	Imagem Institucional
4 (score = 8)	Planej. estratégico	Planej. estratégico	Valores éticos da direção
5 (score = 7)	Diferencial Competitivo	Expectativa dos acionistas	Compromisso c/funcionários
6 (score = 6)	Atrair novos clientes	Atrair novos clientes	Atrair novos clientes
7 (score = 5)	Expectativa dos acionistas	Diferencial Competitivo	Resultados financeiros
8 (score = 4)	Seguir concorrência	Resultados financeiro	Planejamento estratégico
9 (score = 3)	Resultados financeiro	Seguir concorrência	Seguir concorrência
10 (score = 2)	Atrair novos investidores	Acesso a fontes de capital	Atrair novos investidores
11 (score = 1)	Acesso a fontes de capital	Atrair novos investidores	Acesso a fontes de capital

**Quadro 6:** Fatores quem impulsionam a adoção das práticas de RSE, segundo os gestores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Tomando-se por base o Quadro 6, verifica-se a percepção por parte dos gestores quanto aos fatores que impulsionam a empresa a adotar as práticas de RSE. Merecem destaque os cinco primeiros fatores apontados:

1. Valores éticos da diretoria – sem o comprometimento e apoio dos mesmos, não se tem como desenvolver e implementar as ações de RSE .
2. Imagem institucional – empresas responsáveis socialmente melhoram sua imagem junto a seus clientes.
3. Compromisso com os funcionários – desenvolvendo ações que visem melhorar o bem estar dos mesmos.
4. Planejamento estratégico – verificou-se durante os diálogos, que todas as ações e projetos que são desenvolvidos pela empresa, carecem apresentar ações na área social.

5. Expectativas dos acionistas – aqui entendido como diretores, visto que empresa trata-se de uma Ltda, e os interesses devem ser atendidos.

Um outro fator que mereceu destaque foi apontado por todos na sexta colocação – Atrair novos clientes, embora a empresa já possua linhas específicas de atendimento conforme demonstrado na Figura 10, esse item foi considerado importante pelos entrevistados.

Com o recurso da atribuição de *scores* aos fatores que mais impulsionam a empresa a adotar as práticas de RSE, o resultado permite o levantamento da hipótese de que, a imagem institucional acaba sendo, na visão dos gestores envolvidos no processo, o fator que mais impulsiona a empresa na adoção dessas práticas, seguida do item valores éticos da direção (Figura 5).

Nessa perspectiva de *score* médio, o item compromisso com os funcionários permaneceu na terceira colocação, enquanto o planejamento estratégico (quarto item visualizado na leitura qualitativa acima) foi para o sexto lugar, ficando em quarto lugar o diferencial competitivo, que anteriormente se mostrava abaixo da quinta colocação, e expectativas dos acionistas permaneceu em uma colocação inalterada.

**Figura 5:** *Scores* médios de fatores impulsionadores da adoção das práticas de RSE, na visão dos gestores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

É através da análise estatística, que esses fatores encontram sua legitimação diante do discurso dos gestores da empresa estudada, como foi visto na análise qualitativa já apresentada.

#### 4.2.2.2 – Visão dos colaboradores

Os resultados verificados nas respostas dos colaboradores ao questionário estruturado também forneceram uma percepção acerca das ações de RSE e suas implicações para a empresa.

O questionário foi aplicado apenas aos colaboradores (Apêndice B) que atuam internamente, não tendo sendo aplicado aos que atuam externamente – motoristas, cobradores e fiscais. A tabela 1 sumariza os perfis dos colaboradores entrevistados, e foi distribuído em duas categorias distintas, por sexo, e em seguida por grau de instrução.

**Tabela 1:** Distribuição quanto ao nível de escolaridade e sexo dos colaboradores entrevistados.

<b>Masculino</b>		<b>Feminino</b>			
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%		
3	60%	2	40%		
<b>Superior Incompleto</b>		<b>Superior Completo</b>		<b>Pós-Graduação</b>	
<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
2	40%	2	40%	1	20%

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Os cinco colaboradores entrevistados afirmaram ter conhecimento dos valores e missão da empresa na qual trabalham. Desse total, quatro (80%) tomaram conhecimento através de reuniões, e apenas um (20%) através da gerência à qual está ligado.

Ao serem perguntados quanto aos fatores que fazem com que a empresa adote as ações de RSE, as respostas foram as seguintes:

Ordem de Adoção dos Fatores	Viação Urbana				
	C1	C2	C3	C4	C5
1 (score = 11)	Vr. éticos diretoria	Plan. estratégico	Plan. estratégico	Imagem institucional	Imagem institucional
2 (score = 10)	Atrair novos clientes	Imagem institucional	Imagem institucional	Vr. éticos diretoria	Expect. dos acionistas
3 (score = 9)	Result. Financeiros	Dif. competitivo	Result. Financeiros	Dif. competitivo	Vr. éticos diretoria
4 (score = 8)	Plan. estratégico	Vr. éticos diretoria	Comp. c/funcionários	Plan. estratégico	Plan. estratégico
5 (score = 7)	Expect. dos acionistas	Result. Financeiros	Vr. éticos diretoria	Comp. c/funcionários	Dif. competitivo
6 (score = 6)	Dif. competitivo	Expect. dos acionistas	Atrair novos clientes	Seguir concorrência	Comp. c/funcionários
7 (score = 5)	Comp. c/funcionários	Comp. c/funcionários	Dif. competitivo	Atrair novos clientes	Seguir concorrência
8 (score = 4)	Imagem institucional	Atrair novos clientes	Seguir concorrência	Result. Financeiros	Acesso fontes capital
9 (score = 3)	Acesso fontes capital	Acesso fontes capital	Expect. dos acionistas	Expect. dos acionistas	Atrair novos invest.
10 (score = 2)	Atrair novos invest.	Seguir concorrência	Atrair novos invest.	Atrair novos invest.	Atrair novos clientes
11 (score = 1)	Seguir concorrência	Atrair novos invest.	Acesso fontes capital	Acesso fontes capital	Result. Financeiros

**Quadro 7:** Fatores que impulsionam a adoção das práticas de RSE, segundo os colaboradores da Viação Urbana Ltda.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Com o referido questionamento apresentado aos colaboradores, buscou-se verificar a percepção dos mesmos no que se refere aos fatores que mais impulsionam os dirigentes a adotar às práticas de RSE na organização.

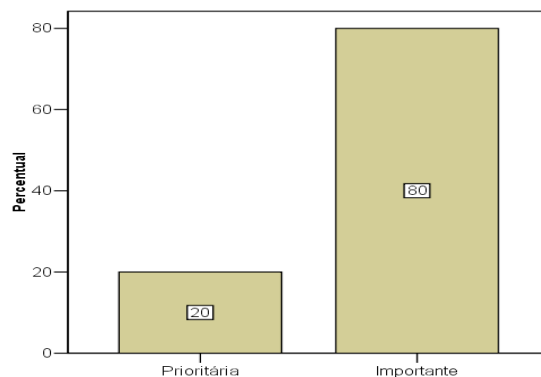
Fazendo uma comparação dos dados apresentados no Quadro 7 com o Quadro 6, percebe-se que os fatores relacionados seguem normalmente a mesma ordem. Um destaque pode ser dado ao item Valores Éticos da Diretoria, onde se vê, claramente, que sem o envolvimento da alta gestão no processo, o sucesso do mesmo pode não se concretizar.

O item Resultados Financeiros foi ressaltado pelos colabores com um dos fatores de maior relevância no momento em que a empresa opta em adotar as práticas de RSE.

**Figura 6:** Scores médios de fatores impulsionadores da adoção das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Segundo os colaboradores, a alta direção vê a RSE como prioritária (20%, 01 colaborador) e importante (80%, 04 colaboradores), justificando assim o que foi apresentado na Figura 7, quanto ao item “valores éticos da direção”.



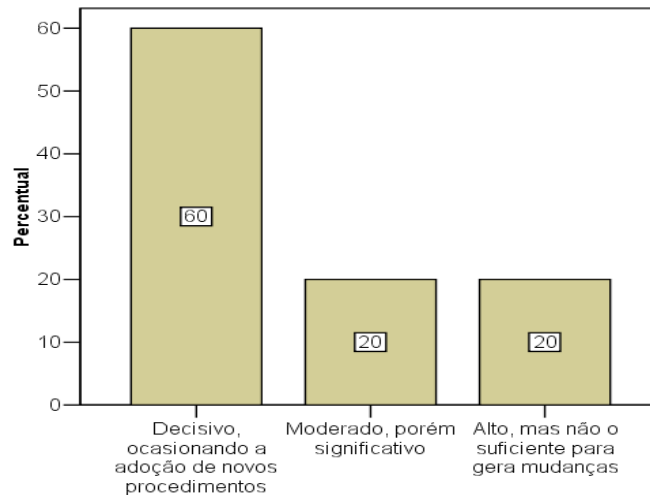
**Figura 7:** Respostas dos colaboradores ao fato de como a direção da empresa Viação Urbana Ltda encara a RSE. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Três colaboradores (60%) afirmaram que as ações de RSE têm impactado o processo de gestão de forma decisiva, ocasionando a adoção de novos



procedimentos. Um (20%) afirmou que esse impacto é moderado, porém significativo, e outro (20%) disse ser um impacto alto, mas não o suficiente para gerar mudanças (Figura 8).

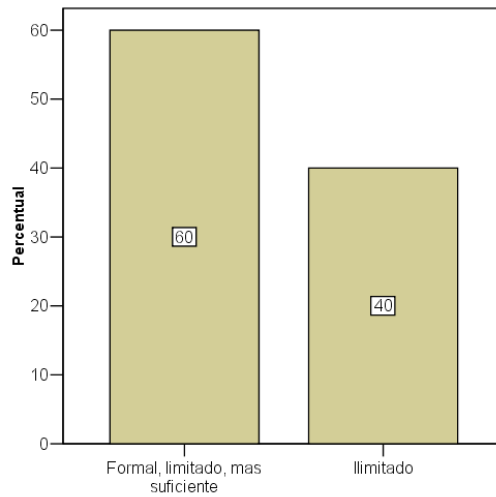


**Figura 8:** Impactos da RSE sobre o processo de gestão da empresa, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Buscando saber qual o órgão ou setor da empresa é responsável pelas ações da RSE, todos afirmaram ser a Diretoria, resposta esta sendo divergente do que foi apresentado pelos gestores, talvez aí resida a falta de uma maior informação e divulgação dos responsáveis por estas ações.

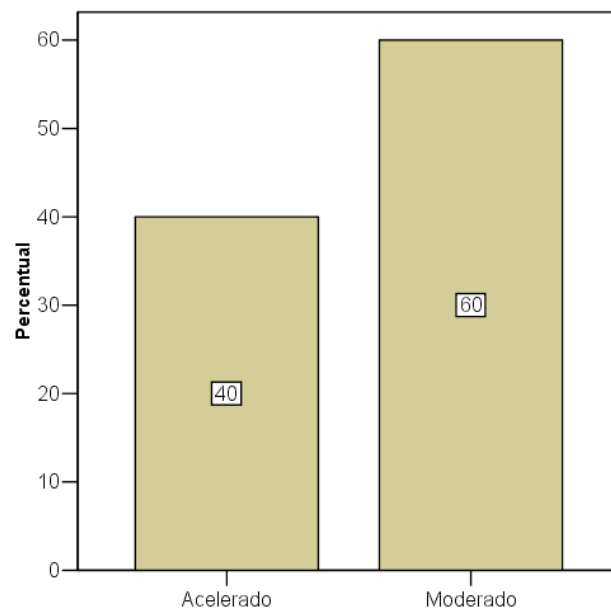
O resultado apresentado na Figura 9 foi ratificado quando os mesmos foram questionados acerca do poder de decisão que o órgão ou setor responsável tem dentro da empresa



**Figura 9:** Poder de decisão do órgão responsável pelas ações de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

O ritmo em que tem ocorrido a institucionalização da RSE no âmbito da empresa foi considerado por três (60%) dos colaboradores como moderada, e dois (40%) num ritmo acelerado (Figura 10).



**Figura 10:** Ritmo de ocorrência da institucionalização das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Como mostrado no quadro 8 se buscou também verificar quais os fatores que constituem mudanças mais significativas em função da adoção das ações da RSE por parte da empresa, e os resultados foram os seguintes:

Ordem de Adoção dos Fatores	Viação Urbana				
	C1	C2	C3	C4	C5
1 (score = 12)	Ganhos de eficiência	Adoção de novas práticas de gestão	Elaboração de um código de ética	Mudanças na estrutura organizacional (*)	Melhoria do clima organizacional
2 (score = 11)	Elaboração de um código de ética	Elaboração do balanço social	Mudanças na estrutura organizacional (*)	Elaboração de um código de ética	Mudanças na estrutura organizacional (*)
3 (score = 10)	Adoção de novas práticas de gestão	Melhoria do clima organizacional	Elaboração do balanço social	Adoção de novas políticas de pessoal	Adoção de novos procedimentos operacionais
4 (score = 9)	Melhoria da imagem corporativa	Ganhos de eficiência	Melhoria da comunicação externa	Adoção de novos procedimentos operacionais	Adoção de novas políticas de pessoal
5 (score = 8)	Desenvolvimento de projetos assistenciais	Adoção de novos procedimentos operacionais	Melhoria da imagem corporativa	Desenvolvimento de projetos assistenciais	Adoção de novas práticas de gestão
6 (score = 7)	Melhoria do clima organizacional	Desenvolvimento de projetos assistenciais	Desenvolvimento de projetos assistenciais	Elaboração do balanço social	Elaboração de um código de ética
7 (score = 6)	Adoção de novos procedimentos operacionais	Melhoria da imagem corporativa	Melhoria da comunicação interna	Ganhos de eficiência	Ganhos de eficiência
8 (score = 5)	Adoção de novas políticas de pessoal	Elaboração de um código de ética	Adoção de novas práticas de gestão	Melhoria do clima organizacional	Melhoria da imagem corporativa
9 (score = 4)	Mudanças na estrutura organizacional (*)	Adoção de novas políticas de pessoal	Melhoria do clima organizacional	Melhoria da comunicação interna	Desenvolvimento de projetos assistenciais
10 (score = 3)	Elaboração do balanço social	Melhoria da comunicação interna	Adoção de novos procedimentos operacionais	Adoção de novas práticas de gestão	Elaboração do balanço social
11 (score = 2)	Melhoria da comunicação externa	Melhoria da comunicação externa	Adoção de novas políticas de pessoal	Melhoria da comunicação externa	Melhoria da comunicação interna
12 (score = 1)	Melhoria da comunicação interna	Mudanças na estrutura organizacional (*)	Ganhos de eficiência	Melhoria da imagem corporativa	Melhoria da comunicação externa

**Quadro 8:** Fatores que constituem mudanças mais significativas em função da adoção de ações de RSE por parte da empresa.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

(\*) com criação de órgãos/setores para lidar com esta temática

Em conseqüência a adoção de um modelo de gestão ou de uma nova política na organização, algumas mudanças podem ser dectadas facilmente, outras

necessitam de um estudo mais amplo, tendo em vistas às várias percepções que podem surgir, diante dos diversos colaboradores que atuam na empresa, e é o que resume o quadro 8, quanto a adoção das práticas de RSE na empresa estudada.

Para facilitar a análise, os resultados foram verificados através da adoção de *scores* médios, e dentre os fatores apontados pelos entrevistados foram destacados os seguintes itens: a elaboração de um código de ética e mudanças na estrutura organizacional com criação de órgãos/setores para lidar com esta temática, como mostra a Figura 11.

**Figura 11:** Fatores que constituem mudanças mais significativas em função da adoção das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Assim, sob a óptica dos colaboradores, as práticas de RSE impactam o processo de gestão, resultando em mudanças no modo operacional da empresa, contribuindo para um ganho de eficiência e melhoria do clima organizacional, conforme apontado pelos colabores, além de outros fatores, com desta para a elaboração de um código de ética.

Embora as práticas de RSE sejam implantadas e desenvolvidas por vários colaboradores, a pesquisa buscou, na visão dos colabores, quem são os responsáveis por sua implantação, e os resultados estão dispostos no quadro 9.

Ordem de Adoção dos Fatores	Viação Urbana				
	C1	C2	C3	C4	C5
1 (score = 6)	Por equipes inter/multi-departamentais, voluntariamente formadas.	Por equipes inter/multi-departamentais, designadas pelas chefias.	Por equipes inter/multi-departamentais, designadas pelas chefias.	Por equipes inter/multi-departamentais, designadas pelas chefias.	Por equipes setoriais, designadas pelas chefias.
2 (score = 5)	Por equipes setoriais, voluntariamente formadas.	Pela área de Recursos Humanos.	Por equipes inter/multi-departamentais, voluntariamente formadas.	Por equipes setoriais, designadas pelas chefias.	Por equipes inter/multi-departamentais, designadas pelas chefias.
3 (score = 4)	Pela área de Recursos Humanos.	Por equipes setoriais, designadas pelas chefias.	Recursos Humanos.	Recursos Humanos.	Por equipes inter/multi-departamentais, voluntariamente formadas.
4 (score = 3)	Por equipes inter/multi-departamentais, designadas pelas chefias.	Por equipes setoriais, voluntariamente formadas.	Por equipes setoriais, designadas pelas chefias.	Por equipes inter/multi-departamentais, voluntariamente formadas.	Por equipes setoriais, voluntariamente formadas.
5 (score = 2)	Por equipes setoriais, designadas pelas chefias.	Por indivíduos isoladamente.	Por equipes setoriais, voluntariamente formadas.	Por equipes setoriais, voluntariamente formadas.	Por indivíduos isoladamente.
6 (score = 1)	Por indivíduos isoladamente.	Por equipes inter/multi-departamentais, voluntariamente formadas.	Por indivíduos isoladamente.	Por indivíduos isoladamente.	Recursos Humanos.

**Quadro 9:** Equipes ou setor que desenvolvem projetos de RSE na empresa.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Segundo os colaboradores, para que as ações de RSE sejam desenvolvidas, seja através de equipes setoriais ou de equipes inter/multidepartamentais, ambas necessitam da designação por parte da chefia. O

que leva a crer que, sem o envolvimento da alta direção, as práticas de RSE na empresa não se realizam.

A figura 12, sumariza os resultados apresentados qualitativamente no quadro 9, porém, transformados em *scores* médios.

**Figura 12:** Órgão responsável pelo desenvolvimento das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Percebe-se que ao analisar os resultados através de *scores* médios, e embora o setor de RH tenha sido apontado como responsável pela implantação das práticas, há uma alteração na ordem analisada qualitativamente, observou-se que este setor fica em quarta opção como órgão/setor responsável. Encontra-se ainda outra justificativa quando os mesmos afirmam que as práticas são implantadas e coordenadas por equipes inter/multidepartamentais (Figura 12), o que valida o discurso apresentado pelos gestores.

Quanto as dificuldade ou fatores limitantes encontrados pela empresa, para adoção das práticas de RSE, os colaboradores foram unânimes em apontar o item custo envolvido em primeiro lugar, seguido da falta de mecanismos de mensuração dos resultados (Quadro 10).

Houve contradição entre os colaboradores e os gestores no se refere à falta de mecanismos de mensuração dos resultados. Aqueles não sabem que existe tal mecanismo. Uma vez que a empresa desenvolve a elaboração e publicação do Balanço Social e divulgação dos projetos financiados, o que se pode inferir é que não há uma divulgação junto aos seus colaboradores (Quadro 10).

Ordem de Adoção dos Fatores	Viação Urbana				
	C1	C2	C3	C4	C5
1 (score = 7)	Custos envolvidos.	Custos envolvidos.	Custos envolvidos.	Custos envolvidos.	Custos envolvidos.
2 (score = 6)	Amarras legais.	Falta de mecanismos de mensuração dos resultados obtidos.	Baixo nível de envolvimento dos colaboradores.	Dificuldades de vincular as ações de RSE às estratégias da empresa.	Amarras legais.
3 (score = 5)	Valores da cultura corporativa.	Valores da cultura corporativa.	Amarras legais.	Falta de mecanismos de mensuração dos resultados obtidos.	Falta de mecanismos de mensuração dos resultados obtidos.
4 (score = 4)	Falta de mecanismos de mensuração dos resultados obtidos.	Baixo nível de envolvimento da alta direção.	Falta de mecanismos de mensuração dos resultados obtidos.	Valores da cultura corporativa.	Valores da cultura corporativa.
5 (score = 3)	Baixo nível de envolvimento dos colaboradores.	Dificuldades de vincular as ações de RSE às estratégias da empresa.	Dificuldades de vincular as ações de RSE às estratégias da empresa.	Baixo nível de envolvimento dos colaboradores.	Baixo nível de envolvimento da alta direção.
6 (score = 2)	Baixo nível de envolvimento da alta direção.	Baixo nível de envolvimento dos colaboradores.	Valores da cultura corporativa.	Baixo nível de envolvimento da alta direção.	Baixo nível de envolvimento dos colaboradores.
7 (score = 1)	Dificuldades de vincular as ações de RSE às estratégias da empresa.	Amarras legais.	Baixo nível de envolvimento da alta direção.	Amarras legais.	Dificuldades de vincular as ações de RSE às estratégias da empresa.

**Quadro 10:** Limitações ou dificuldades que a empresa passa para ampliar as ações de RSE.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

O item custos envolvidos é apresentado como o fator que mais dificulta a adoção das práticas de RSE, sendo este, também confirmado pelos gestores. Porém, conforme já ressaltado, o item comunicação é apresentado com um dos que

apresentam maiores dificuldades para disseminação das práticas de RSE na empresa, a figura 13, demonstra esta afirmativa.

**Figura 13:** Fatores que dificultam ou limitam a adoção das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Em consequência a implantação e/ou adoção de uma prática ou política de gestão, torna-se interessante verificar como esses modelos intitucionalizam-se, e assim, verificar ainda se já se atingiu o que se objetiva ou se há algum avanço que precisa ser tomado para melhorar sua implantação. O Quadro 11 mostra a visão dos colaboradores quanto aos avanços que a RSE precisa tomar na empresa, embora tenha sido colocado pelos gestores que a empresa já se encontra com o processo sistematizado, os colaboradores discordam desse posicionamento considerando este fator como um dos que precisa avançar seguindo ainda da valorização e da formalização das ações de RSE.

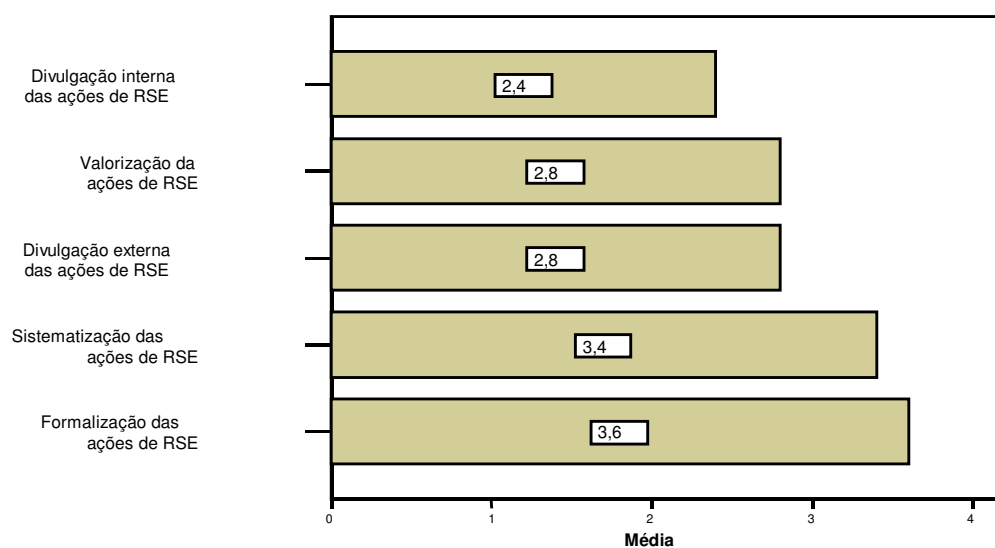


Ordem de Adoção dos Fatores	Viação Urbana				
	C1	C2	C3	C4	C5
1 (score = 5)	Valorização das ações da RSE.	Sistematização das ações da RSE.	Divulgação interna das ações de RSE.	Formalização das ações da RSE.	Valorização das ações da RSE.
2 (score = 4)	Sistematização das ações da RSE.	Formalização das ações da RSE.	Divulgação externa das ações de RSE.	Sistematização das ações da RSE.	Formalização das ações da RSE.
3 (score = 3)	Formalização das ações da RSE.	Divulgação externa das ações de RSE.	Sistematização das ações da RSE.	Divulgação externa das ações de RSE.	Divulgação interna das ações de RSE.
4 (score = 2)	Divulgação externa das ações de RSE.	Valorização das ações da RSE.	Formalização das ações da RSE.	Divulgação interna das ações de RSE.	Divulgação externa das ações de RSE.
5 (score = 1)	Divulgação interna das ações de RSE.	Divulgação interna das ações de RSE.	Valorização das ações da RSE.	Valorização das ações da RSE.	Sistematização das ações da RSE.

**Quadro 11:** Percepção quanto ao avanço que a empresa precisa em relação às ações de RSE.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Para melhor analisar as respostas apresentadas no quadro 11, foram atribuídos *scores*, e após sua tabulação verificou-se que a empresa necessita de uma maior formalização e sistematização das práticas de RSE, o que também diverge do discurso dos gestores, quando afirmaram haver uma sistematização do processo (Figura 14).



**Figura 14:** Avanços necessários para o desenvolvimento das práticas de RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Como já discutido, a adoção de uma prática e/ou de um modelo está inserido na própria razão de existir da empresa, porém, um se torna relevante analisar quais são os motivos que impulsionam essa adoção. Assim, foi solicitado aos colaboradores, que indicassem quais seriam esses motivos.

Os colaboradores apontaram que o surgimento de investimento em RSE, Quadro 12, apontam os itens, ganho de imagem e valores e cultura da empresa, como os que mais impulsionam a adoção das práticas de RSE, uma vez analisando qualitativamente, porém, para melhor concluir esta análise, parte-se para a apresentação do resultado através de *scores*.

Ordem de Adoção dos Fatores	Viação Urbana				
	C1	C2	C3	C4	C5
1 ( <i>score</i> = 8)	Valores e cultura da empresa.	Valores e cultura da empresa.	Pressão de profissionais da própria empresa envolvidos com esta questão.	Ganhos de imagem.	Ganhos de imagem.
2 ( <i>score</i> = 7)	Ganhos de imagem.	Ganhos de imagem.	Decisão dos líderes da empresa.	Decisão dos líderes da empresa.	Necessidade de atender à legislação vigente.
3 ( <i>score</i> = 6)	Decisão dos líderes da empresa.	Decisão dos líderes da empresa.	Necessidade de atender à legislação vigente.	Ganhos em eficiência.	Ganhos em eficiência.
4 ( <i>score</i> = 5)	Ganhos em eficiência.	Ganhos em eficiência.	Ganhos em eficiência.	Pressão de profissionais da própria empresa envolvidos com esta questão.	Influência exercida por empresas concorrentes.
5 ( <i>score</i> = 4)	Pressão de profissionais da própria empresa envolvidos com esta questão.	Influência exercida por empresas concorrentes.	Ganhos de imagem.	Valores e cultura da empresa.	Valores e cultura da empresa.
6 ( <i>score</i> = 3)	Influência exercida por empresas concorrentes.	Necessidade de atender à legislação vigente.	Valores e cultura da empresa.	Influência exercida por empresas concorrentes.	Pressão de profissionais da própria empresa envolvidos com esta questão.
7 ( <i>score</i> = 2)	Necessidade de atender à legislação vigente.	Pressão de profissionais da própria empresa envolvidos com esta questão.	Modismo de gestão.	Modismo de gestão.	Decisão dos líderes da empresa.
8 ( <i>score</i> = 1)	Modismo de gestão.	Modismo de gestão.	Influência exercida por empresas concorrentes.	Necessidade de atender à legislação vigente.	Modismo de gestão.

**Quadro 12:** Fatos que originam o investimento da empresa em RSE.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Ao analisar os dados da Figura 15 (retratando o disposto no quadro 12), levando em consideração os *scores* médios, outros dois itens surgem como destaque: ganho de eficiência e decisão dos líderes da empresa. Na visão dos colaboradores, as práticas de RSE, contribuem para uma melhoria na eficiência das atividades da empresas.

**Figura 15:** Fatores do qual decorrem o investimento em RSE, na visão dos colaboradores da Viação Urbana Ltda. Fortaleza, 2006.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

## 6 CONCLUSÃO

Ao se iniciar o trabalho foi apresentado o objetivo geral - compreender a dinâmica da institucionalização da Responsabilidade Social Empresarial, na visão dos gestores e colaboradores diretamente envolvidos no processo na empresa de Viação Urbana Ltda. Ademais, objetivos específicos foram elencados. Em seguida, definiu-se que a pesquisa seria realizada levando-se em consideração dois públicos na empresa, os gestores e os principais colaboradores envolvidos na condução de estratégias e práticas de RSE.

Ressalta-se que estudos empíricos relativos à abordagem institucional são ainda relativamente escassos, uma vez que, como explicam Tolbert e Zucker (1998), paradoxalmente, a própria teoria institucional ainda está em processo de institucionalização. Contudo, o levantamento da literatura aponta uma tendência de crescimento na elaboração de estudos alinhados a esta abordagem. Este estudo de caso, em forma de pesquisa exploratória constitui-se, portanto, como uma contribuição, ao revelar, à luz deste enfoque teórico, a singularidade de uma organização na gestão de suas práticas de RSE.

Em relação à análise de dados, a questão dos *scores* médios, utilizados na pesquisa, serviu para unir às respostas e, assim, permitir o levantamento de hipóteses, mesmo a amostra de respondentes tendo sido pequena.

Este método de uso complementar de análise estatística de dados qualitativos, não se caracteriza como um estudo quanti-qualitativo. O estudo foi qualitativo, enriquecido por esta análise complementar.

Tomando-se por base o referencial teórico e metodologia apresentados, foi possível responder aos objetivos específicos propostos, conforme segue.

Em atendimento ao objetivo 01 - Analisar as justificativas adotadas pelos atores-chaves da organização para a adoção da Responsabilidade Social Empresarial, o que se viu foi que a materialização e/ou desenvolvimento das ações de RSE se justifica pela própria necessidade, enraizada nos valores éticos da direção da empresa. Verificou-se, também, que, em segundo momento, ampara-se no compromisso que a empresa tem junto à sociedade em que atua. Ressalta-se

que a recíproca é também relevante, uma vez que a sociedade exerce um papel significativo junto à empresa, gerando expectativas e alimentando sua imagem corporativa.

De fato, outro fator que se destaca é que o item imagem institucional aparece como uma das justificativas para que ações de RSE sejam adotadas pela empresa.

Em atendimento ao objetivo 02 - Analisar o processo de criação dos arranjos estruturais relacionados à institucionalização da Responsabilidade Social Empresarial, o que se apurou foi que quando a empresa passa a adotar ações de RSE, estas institucionalizam-se e modificam/adaptam os arranjos já existentes. Quando não, criam novos arranjos. Com isto, novas políticas formalizam-se e o processo de gestão sofre influências diretas. Porém, foi salientado pelos colaboradores, que o processo de sistematização carece de uma maior abordagem, através da divulgação de suas ações, o que assim justifica o fato que alguns atores do processo relutem em aceitar esse novo modo de gerenciamento.

Em atendimento ao objetivo 03, buscou-se identificar os processos isomórficos por meio dos quais as ações de responsabilidade social são adotadas.

Dos processos isomórficos apresentados, normativo, mimético e coercitivo, conclui-se que a empresa em estudo tem desenvolvido, predominantemente, processos isomórficos normativos. Esta classificação evidencia-se, por exemplo, quando os entrevistados afirmaram que os valores éticos da diretoria constituem um fator que justifica a adoção das práticas, e num segundo momento surge a necessidade, na visão dos colaboradores, da criação de um código de ética, possibilitando, assim, a formalização de uma política de gestão e estruturação de todo o processo, com difusão junto a todos os colaboradores. Estas afirmações só puderam ser dadas pelos entrevistados, justificando-se que os mesmos possuem conhecimento da missão e dos valores da empresa onde atuam.

Com base nos estudos realizados, algumas sugestões de pesquisas ficam aqui dispostas para futuros trabalhos:

- Investigar a relação de comprometimento do consumidor frente às ações de RSE desenvolvidas pela empresa.
- Verificar a percepção dos funcionários externos (motoristas, cobradores e fiscais) em relação às ações de RSE desenvolvidas pela empresa.
- Pesquisar como as comunidades atendidas pelos diversos projetos desenvolvidos pela empresa, se beneficiam e o seu grau de satisfação.
- Pesquisar como as ações de RSE desenvolvidas pela empresa beneficiam os funcionários, e como esses benefícios influenciam seu vínculo com a empresa, em termos de seu comprometimento.

Por último, ressalta-se que a própria questão da institucionalização da RSE é ainda bastante incipiente, o que abre oportunidades de aprofundamento deste estudo, bem como de outros alinhados à perspectiva da abordagem institucional, considerando-se, em especial todo o campo organizacional. Esta visão torna-se relevante uma vez que a temática da RSE necessariamente envolve múltiplos atores, com diferentes interesses e poder para jogar. Portanto, como argumentam DiMaggio e Powell (1991), o processo de institucionalização da RSE é dinâmico e decorre de uma série de ajustes entre atores e organizações que limitam, regulam, organizam e representam ao nível do próprio campo organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALPERDSTEDT, Graziela Dias; MARTIGNAGO, Graciella; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. O processo de adaptação estratégica em uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**. Revista do Departamento de Ciências da Administração da UFSC. Florianópolis, vol. 8, n. 15, p 114-137, jan/jun. 2006.

**ASHELEY**, Patrícia (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BERGER, P.; BERGER, B. O que é uma instituição social? In: FORACHI, M.; MARTINS, J. **Sociologia e sociedade**: leituras de introdução à sociologia. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Administração On Line – prática – pesquisa - ensino**. Revista da Fundação Escola Álvares Penteado – FECAP. Rio de Janeiro, vol. 1 – número 1, jan./fev./mar, 2000.

CABRAL, A. **Histórias de aprendizagem**: um estudo de caso no setor de telecomunicações. 2001. Tese (Doutorado em Administração). UFMG, Belo Horizonte, 2001. 310 p.

CARVALHO, C.; VIEIRA, M.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **RAP**. Rio de Janeiro, 39 (4): 849-74, jul./ago., 2005.

CATELLI, Armando. **Controladoria** – uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

CONCEIÇÃO, Octavio A. C. O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. **Revista de Economia Contemporânea**. Revista do Instituto de Economia da UFRJ. Rio de Janeiro, vol. 6(2), p 199-146, jul/dez. 2002.

\_\_\_\_\_. Os antigos, os novos e os neo-institucionalistas: há convergência teórica no pensamento institucionalista?. **Revista Análise Econômica**. Revista da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRG. Porto Alegre, ano 19, n. 36, p 25-44, set. 2001.

COSTA, Alessandra Mello; CARVALHO, José Luis Felício. Legitimando papéis ou conciliando Interesses? A reprodução discursiva da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador-BA. **Anais...** Salvador-BA: 2006.1 CD ROM.

CURADO, Isabela Baleeiro. Responsabilidade legal, responsabilidade social e compromisso social: uma questão de autoridade? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Bourbon Atibaia Hotel, 2003.1 CD ROM.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

FURTADO, Raquel Alves; PENA, Roberto Patrus Mundim. Responsabilidade social empresarial com o público interno: a percepção dos empregados da Promon. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador-BA. **Anais...** Salvador-BA: 2006.1 CD ROM.

GRAJEW, Oded. Lucro a todo custo é o fim. **Revista Administração do Milênio**. Revista da Escola de Administração da UFGRGS. Porto Alegre p. 16-18, ano 4, n. 13 – Edição Primavera/2005.



GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual do sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (doutorado). FEA. São Paulo: 1989.

GUIA CONCEITUAL E PRÁTICO ETHOS/ABIP. **Responsabilidade social empresarial nas organizações de varejo**: setor de panificação. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/\\_uniethos/documents/guia\\_ser\\_panificação.pdf](http://www.uniethos.org.br/_uniethos/documents/guia_ser_panificação.pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2006.

KREILTON, Maria Priscilla. A ética nas relações entre empresas e sociedades: fundamentos teóricos da responsabilidade empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Bourbon Atibaia Hotel, 2003.1 CD ROM.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de S; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementariedade? **Caderno de Saúde Pública**. Publicação editada pela Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca da FIOCRUZ. Rio de Janeiro, vol. 9 (3), p 239-262, jul/set. 1993.

NASCIMENTO, Auster Moreira; PETRY, Luiz Inácio; KREISIG, Denise; SPRINGER, Fabio Augusto. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador-BA, 2006.1 CD ROM.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SILVA, Joysinett Moraes; MATOS, Fátima Regina Ney; PICCININI, Valmiria Carolina. Responsabilidade Social Empresarial: uma análise na indústria refinadora da cera de carnaúba. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** 2004.1 CD ROM.

SILVA, Suely Mendonça de Olivera. **As práticas de responsabilidade social corporativa e seus impactos no comprometimento do funcionário com a empresa:** uma análise em empresas cearenses de serviços. Fortaleza, 2005, 194 f. . Dissertação. (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuaria, Contabilidade e Secretariado Executivo – FEAACS. Curdo de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Ceará – UFC.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias.** São Paulo, 2005. Tese. (Doutorado em Administração). 351 f. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE. Curso de Doutorado em Administração da Fundação Getúlio Vargas – FGV.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIERA, M.; CARVALHO, C. Sobre organizações, instituições e poder. In: VIEIRA, M.; CARVALHO, C. (Org.) **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

**APÊNDICE A - Questionário 1 – APLICADO AOS GESTORES****1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA****Nome da Empresa:** \_\_\_\_\_**Data da entrevista:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_**Segmento de atuação de mercado:** Serviços de transporte coletivo**Tipo de Sociedade:** \_\_\_\_\_**Setor:****Área de atuação:** \_\_\_\_\_**2. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO****Cargo:** ( 1 ) Direção ( 2 ) Gerencial ( 3 ) Consultoria ( 4 ) Outro \_\_\_\_\_**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino**Formação Acadêmica:** ( 1 ) Ens. Fundamental ( 2 ) Ens. Médio ( 3 ) Sup. Incompleto  
( 4 ) Sup. Completo ( 5 ) Pós-graduação (especificar) \_\_\_\_\_**3. ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. A empresa possui departamento específico para a implantação das ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)?
2. A missão e os valores da empresa são difundidos de forma clara em toda a empresa?
3. Quais os meios utilizados para a divulgação da missão e valores da empresa?
4. O que motiva o desenvolvimento de ações de RSE?
5. De que forma a responsabilidade social é vista pela alta direção?
6. De que modo a adoção de ações de RSE tem influenciado a gestão da empresa?
7. Quanto às ações de RSE, qual setor da empresa é responsável pelo seu gerenciamento?
8. Este setor tem poder de decisão para implementar novas estratégias?
9. Na sua visão, tem havido alguma evolução na sistematização das práticas de RSE ao longo dos anos? O que tem mudado?
10. A adoção de práticas de RSE tem modificado a estrutura organizacional da empresa?
11. A adoção de práticas de RSE tem causado a formalização de novas políticas e procedimentos na empresa?
12. Em relação ao público interno da empresa, quais têm sido os impactos causados pela adoção de práticas de RSE?
13. E em relação ao público externo?

14. E em relação ao processo de gestão, quais os impactos?
15. Que tipo de recursos a empresa disponibiliza para tratar de questões relacionadas à RSE? Como os limites são estabelecidos?
16. Quais os setores internos que mais influenciam na adoção das práticas de rse? (dirigentes, rh, controladoria, etc.)
17. Quais os meios utilizados pela empresa para divulgação das ações relativas à rse interna e externamente?
18. Quais as principais dificuldades encontradas pela empresa para a adoção de ações de RSE?
19. Em que direção a empresa ainda precisa avançar?
20. O que tem sido feito a respeito?
21. Em sua opinião, o investimento em RSE decorre mais da pressão de profissionais da própria empresa envolvidos com esta questão ou da necessidade de atender à legislação vigente?
22. Em sua visão, o investimento em rse decorre mais dos ganhos em eficiência ou de ganhos em imagem?
23. Em que medida o comportamento de empresas concorrentes em relação à adoção de práticas de RSE influencia as decisões de sua empresa em relação a este tema?
24. Dentre os fatores abaixo relacionados, na ordem de adoção, quais os que mais impulsionam a empresa a adotar ações de RSE?
  - ( ) - Valores éticos da direção
  - ( ) - Compromisso com funcionários
  - ( ) - Imagem institucional
  - ( ) - Planejamento estratégico
  - ( ) - Atrair novos clientes
  - ( ) - Resultados financeiros
  - ( ) - Expectativas dos acionistas
  - ( ) - Atrair novos investidores
  - ( ) - Acesso a fontes de capital
  - ( ) - Seguir concorrência
  - ( ) - Diferencial Competitivo
25. EM SUA OPINIÃO, COMO SE DARÁ A CONTINUIDADE, OU O FUTURO, DAS PRATICAS DE RESPONSABILIDADE NESTA EMPRESA?

## APÊNDICE B - Questionário 2 – APLICADO AOS COLABORADORES

### 1. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Data da entrevista: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Segmento de atuação de mercado: Serviços de transporte coletivo

Tipo de Sociedade: \_\_\_\_\_

Setor: Privado

Área de atuação: \_\_\_\_\_

### 2. IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Cargo: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Formação Acadêmica: ( 1 ) Ens. Fundamental ( 2 ) Ens. Médio ( 3 ) Sup. Incompleto

( 4 ) Sup. Completo ( 5 ) Pós-graduação (especificar) \_\_\_\_\_

1. Você tem conhecimento sobre os valores e missão da empresa?

( ) Sim ( ) Não

2. Em caso afirmativo, como você tomou conhecimento sobre estas questões?

( ) Reunião ( ) Gerentes ( ) Colegas ( ) Documentos internos ( ) Outros: \_\_\_\_\_.

3. Dentre os fatores abaixo relacionados, na ordem de adoção de 1 a 11, quais os que mais impulsionam a empresa a adotar ações de responsabilidade social?

- ( ) Valores éticos da direção.
- ( ) Compromisso com funcionários.
- ( ) Imagem institucional.
- ( ) Planejamento estratégico.
- ( ) Atrair novos clientes.
- ( ) Resultados financeiros.
- ( ) Expectativas dos acionistas.
- ( ) Atrair novos investidores.
- ( ) Acesso a fontes de capital.
- ( ) Seguir concorrência.
- ( ) Diferencial competitivo.

4. Em sua opinião, a RSE é vista pela alta direção como sendo (MARQUE APENAS UMA OPÇÃO):

- Prioritária.
- Importante.
- Irrelevante.
- Obrigatória.
- Indiferente.

5. Em sua opinião, o impacto da adoção de ações de RSE sobre o processo de gestão da empresa tem sido (MARQUE APENAS UMA OPÇÃO):

- Decisivo, ocasionando a adoção de novos procedimentos.
- Irrelevante, não afetando em nada os procedimentos.
- Moderado, porém significativo.
- Alto, mas não o suficiente para gerar mudanças.
- Outro: \_\_\_\_\_.

6. O órgão/setor da empresa responsável pelas ações de RS da empresa é (MARQUE APENAS UMA OPÇÃO):

- Recursos Humanos.
- Controladoria.
- Marketing.
- Presidência.
- Diretoria.
- Outro: \_\_\_\_\_.

7. O poder do órgão/setor responsável pelas ações de RSE na empresa é (MARQUE APENAS UMA OPÇÃO):

- Formal, limitado, mas suficiente.
- Informal, limitado, mas suficiente.
- Formal, limitado e insuficiente.
- Informal, limitado e insuficiente.
- Ilimitado.

8. Como você classificaria o ritmo em que tem ocorrido a institucionalização da RSE no âmbito da empresa (MARQUE APENAS UMA OPÇÃO)?

- Lento.
- Acelerado.
- Moderado.
- Inconstante
- Outro: \_\_\_\_\_.

9. Em sua opinião, dentre os fatores abaixo relacionados, em ordem decrescente de relevância de 1 a 11, quais os que constituem mudanças mais significativas em função da adoção de ações de RSE por parte da empresa?

- Mudanças na estrutura organizacional, com a criação de órgãos/setores para lidar com esta temática.
- Adoção de novas políticas de pessoal.
- Adoção de novos procedimentos operacionais.
- Elaboração de um código de ética.
- Ganhos de eficiência.
- Elaboração do balanço social.
- Melhoria da comunicação interna.
- Melhoria da comunicação externa.
- Adoção de novas práticas de gestão
- Melhoria da imagem corporativa.
- Desenvolvimento de projetos assistenciais.
- Melhoria do clima organizacional.

10. Em sua opinião, em ordem decrescente de ocorrência de 1 a 7, na empresa, os projetos de RSE são, em geral, desenvolvidos:

- Por equipes inter/multi-departamentais, designadas pelas chefias.
- Por equipes inter/multi-departamentais, voluntariamente formadas.
- Pela área de Recursos Humanos.
- Por indivíduos isoladamente.
- Por equipes setoriais, designadas pelas chefias.
- Por equipes setoriais, voluntariamente formadas.
- Outros: \_\_\_\_\_.

11. Em sua opinião, em ordem decrescente de importância de 1 a 8, as dificuldades ou limitações da empresa em ampliar suas ações de RSE decorrem:

- Dos custos envolvidos.
- Da dificuldade de vincular as ações de RS às estratégias da empresa.
- Do baixo nível de envolvimento da alta direção.
- Do baixo nível de envolvimento dos colaboradores.
- De amarras legais.
- Da falta de mecanismos de mensuração dos resultados obtidos.
- Dos valores da cultura corporativa.
- Outro: \_\_\_\_\_.

12. Em sua opinião, em ordem decrescente de importância de 1 a 5, em relação às ações de RSE, a empresa ainda precisa avançar:

- Na sistematização das ações de RS.
- Na formalização das ações de RS.
- Na divulgação interna das ações de RS.
- Na divulgação externa das ações de RS.
- Na valorização das ações de RS.
- Outro: \_\_\_\_\_.

13. Em sua opinião, em ordem decrescente de importância de 1 a 8, o investimento da empresa em RSE decorre:

- Da pressão de profissionais da própria empresa envolvidos com esta questão
- Da necessidade de atender à legislação vigente.
- De ganhos em eficiência.
- De ganhos em imagem.
- Da influência exercida por empresas concorrentes.
- Dos valores da cultura da empresa.
- Da decisão dos líderes da empresa.
- Modismo de gestão.



### Anexo 1 – Linhas atendidas pela Viação Urbana Ltda.

Linha 11 - Circular 01	Linha 51 – Grande Circular 01	Linha 831 – Papicu/Hosp. Geral/Cid. 2000
Linha 12 - Circular 02	Linha 52 – Grande Circular 02	Linha 832 – Papicu/Cid. 2000
Linha 17 – Aldeota/Centro	Linha 69 – Via Expressa/Lagoa	Linha 833 – Cidade 2000/Centro
Linha 21 – J. das Oliveiras/L. Cavalcante 01	Linha 71 – Antônio Bezerra/Mucuripe	Linha 850 – Av. Santos Dumont
Linha 22 – J. das Oliveiras/L. Cavalcante 02	Linha 76 – Conj. Ceará/Aldeota	Linha 901 – Dom Luiz
Linha 27 – Siqueira/Papicu/Aeroporto	Linha 77 – Parangaba/Mucuripe	Linha 903 – Varjota
Linha 30 – Siqueira/Papicu/13 de Maio	Linha 78 – Siqueira/Mucuripe	Linha 905 – Meireles
Linha 31 – Borges de Melo 01	Linha 79 – Antônio Bezerra/Náutico	Linha 906 – Serviluz
Linha 41 – Paranjana 01	Linha 81 – Conj. Ceará/Ant. Bezerra 02	Linha 906 – Castelo Encantado
Linha 42 – Paranjana 02	Linha 371 – Parangaba/Centro/Expresso	Linha 909 – Pria do Futuro/Caça e Pesca
Linha 43 – Conj. Ceará/Lagoa	Linha 806 – Edson Queiroz/Papicu	Linha 913 – Papicu/Serviluz/Varjota
Linha 45 – Conj. Ceará/Papicu/Montese	Linha 814 – Papicu/Castelo Encantado	Linha 920 – Papicu/Caça e Pesca
Linha 49 – Caça e Pesca/Beiramar	Linha 816 – Edson Queiroz/Centro	

Fonte: *website* da empresa < <http://www.viacaourbana.com.br/linhas.shtml> > acesso em: 15 jul. 2006.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)