

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

**INCORPORAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NAS
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS**

**EMBEDDING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN
ORGANIZATIONAL STRUCTURES**

Andressa Hennig Silva, Daniele Estivaleta Cunha, Tatiane de Andrade Neves Horbe,
Emanuelly Comoretto Machado, Janaina Marchi e Gilnei Luiz de Moura

RESUMO

Dentre as complexidades do atual mundo globalizado, a Responsabilidade Corporativa surge como um tema emergente e dinâmico que vêm evoluindo no contexto organizacional e tornando-se uma obrigação para as empresas que quiserem se manter competitivas no mercado. Frente a esse contexto, o objetivo deste trabalho consiste em identificar as maneiras pelas quais as empresas estão incorporando a função de responsabilidade corporativa em diferentes estruturas organizacionais. Quanto aos procedimentos metodológicos, este estudo configura-se como de abordagem quantitativa, caráter descritivo e *survey* como delineamento de pesquisa. Aplicou-se o questionário desenvolvido por Aldama; Amar; Trostianki (2009) em uma amostra de 15 empresas vencedoras do Prêmio Qualidade RS, nos últimos três anos, nas categorias Diamante, Prata e Ouro. Como resultados observou-se que as empresas adotam diferentes formas de incorporação da função de RSE à estrutura organizacional, sendo que grande parte ainda está em fase de estruturação, definindo responsabilidades e atividades, muitas vezes ligadas ao setor de gestão da qualidade, o qual impulsionou a adoção de RSE pelas empresas.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Estrutura Organizacional; Incorporação.

ABSTRACT

Among the complexities of the current globalized world, the Corporate Responsibility arises as an emergent and dynamic subject that are evolving in the organizational context and making it a must for companies that want to stay competitive in the market. Before this context, the aim of this work is to identify the ways in which companies are incorporating the role of corporate responsibility in different organizational structures. Regarding methodological procedures, this study is characterized as quantitative, descriptive and survey and research design. We used the questionnaire developed by Aldama; Amar; Trostianki (2009) in a sample of 15 winners of the RS Quality Award in the last three years in Categories Diamond, Silver and Gold. As results showed that companies adopt different ways of incorporating the function of CSR to organizational structure, much of which is still in design phase, defining responsibilities and activities, often linked to the quality management sector, which boosted the adoption of CSR by companies.

Key-words: Corporate Social Responsibility; Organizational Structure; Incorporation.

1. Introdução

A crescente complexidade do mundo dos negócios, advindo do processo de globalização, da concorrência acirrada, celeridade das inovações tecnológicas e das transformações sociais, exige do empresariado o repensar de suas transações (ASHLEY, 2002). A relação complexa que se estabelece entre as organizações e a sociedade, compreendendo clientes, comunidade, colaboradores, governo, concerne ao estudo da responsabilidade social de empresas (OLIVEIRA, 2008).

Hoje em dia, percebe-se, cada vez mais, o movimento de empresas privadas procurando atuar como agentes de desenvolvimento. As organizações percebem que além de vender bens e serviços, é necessário preocupar-se com responsabilidade pelo contexto social e ambiental, no qual realizam suas atividades, desenvolvendo assim, um bom relacionamento com os seus *stakeholders* (GOLDSTEIN, 2007).

A responsabilidade social empresarial é um tema emergente, polêmico e dinâmico, e envolve desde a geração de lucro, em visão bastante simplificada, até a implementação de uma política estratégica de ações sociais imbricada no plano de negócios das organizações, em contexto abrangente e complexo (TENÓRIO, 2006). Os primeiros movimentos referentes ao que hoje denomina-se responsabilidade corporativa, ou responsabilidade socioambiental, diziam respeito a ações de caridade e filantropia, o pioneiro dessas ações foi o empresário A. Carnegie, em meados de 1899 (STONER E FREEMAN, 1985).

A evolução do conceito abarca uma nova concepção de responsabilidade corporativa, tendo em vista o entendimento de que as companhias estão inseridas em ambiente complexo, onde suas atividades influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade (TENÓRIO, 2006). Desse modo, Drucker (1989), considera que a empresa deve assumir responsabilidade por eventuais impactos causados para tudo e todos.

Sendo assim, entende-se que integrar a função de responsabilidade corporativa tornou-se uma obrigação para as empresas que quiserem se manter competitivas no mercado atual, cada vez mais agressivo e globalizado. Adotar a função de responsabilidade social envolve uma grande mudança em toda a organização, com impactos que geralmente, vão muito além do organograma da empresa, alcançando assim a cultura da organização.

A forma que as empresas estão integrando a função de responsabilidade corporativa varia muito, e o antigo pressuposto, preconizado por Chandler (1998) "a estrutura segue a estratégia", nem sempre parece ser a regra. Entende-se que a estrutura pode atuar como condutor de mudanças organizacionais, ou pode até mesmo atuar como um fator de resistência à mudança.

Tendo em vista que a literatura atual focaliza, principalmente, a realidade das grandes multinacionais localizadas em países desenvolvidos, entende-se que esta é provavelmente muito diferente dos problemas enfrentados por empresas de outras escalas nos países em desenvolvimento, ou em mercados emergentes. Ainda assim, a gestão de responsabilidade corporativa eficaz continua a ser um desafio para todos.

Frente a esse contexto, a questão de pesquisa que este estudo pretende responder, configura-se em identificar: **Como as empresas estão alocando a responsabilidade corporativa (RSC) em suas estruturas organizacionais?** Diante

disso, o objetivo deste trabalho consiste em identificar as maneiras pelas quais as empresas estão incorporando a função de responsabilidade corporativa em diferentes estruturas organizacionais. Assim como, identificar, quando possível, as melhores práticas relacionadas com estruturas organizacionais que possam ser eficazes na gestão de responsabilidade corporativa que pode ser aplicado por qualquer organização, independentemente do tamanho ou da indústria do setor. Para tanto, aplicou-se o questionário desenvolvido por Aldama; Amar; Trostianki (2009), para descrever o que as empresas estão fazendo para integrar a função de responsabilidade corporativa em suas estruturas organizacionais.

2. Referencial Teórico

A fim de, atingir o objetivo proposto neste estudo, esta seção visa embasar teoricamente a pesquisa, apresentando inicialmente uma discussão, a cerca do tema estrutura organizacional e estratégia, com a finalidade de compreender o que a literatura discute sobre esses dois temas. Posteriormente, apresenta-se um tópico sobre Responsabilidade Social Corporativa, visando um maior entendimento a respeito do assunto.

2.1 Estratégia ou estrutura: o que vem primeiro?

O desafio de integrar a função de responsabilidade corporativa à estrutura organizacional é corrente nas organizações, independente de sua origem, tamanho ou ramo de negócio. Entretanto, o que poderia ser considerado como o final do processo, ou seja, a mudança na estrutura da organização, muitas vezes ocorre sem a discussão necessária a fim do alinhamento estratégico previsto para o bom funcionamento da função.

Muitas empresas, ao perceberem a importância de incorporar a responsabilidade corporativa em sua agenda, acabam por desenvolver ações pontuais e eventuais, desconsiderando assim, a importância de designar um setor a fim de se responsabilizar pela integração da responsabilidade corporativa na perspectiva mais ampla e de longo prazo nas empresas.

Uma vez que não se estabelece as responsabilidades concernentes a nova função, esta fica a mercê do departamento de recursos humanos, relações públicas ou ainda departamento de comunicação, o que pode ser prejudicial para o desenvolvimento das atividades do setor, tendo em vista que a gestão da responsabilidade corporativa carece da conexão e interligação entre as atividades de outros departamentos.

Empresas de países desenvolvidos despontam ao incorporar a função de RSE. No Reino Unido, os departamentos de RSE são responsáveis pela gestão das mudanças climáticas e ambientais; envolvimento da comunidade; diálogo com os *stakeholders*, dentre outras atividades. Além disso, um novo cargo começa a ser visualizado, o diretor de sustentabilidade, compreendendo e integrando não só as atividades tradicionais de RSE, mas também responsabilidades de gestão de risco mais amplos (GRIFFITHS & PERERA, 2007).

A responsabilidade social deve ser enfocada como uma perspectiva, a longo prazo, de tomada de consciência das organizações, incorporada à sua missão, cultura e mentalidade dos seus dirigentes e colaboradores, não se constituindo em ações emergenciais e pontuais de ajuda social, uma vez que o desenvolvimento da empresa depende diretamente da sociedade a qual pertence (ARAÚJO, 2006).

A estruturação e estratégias de RSE são fortemente associadas com o tamanho da empresa em termos de seus funcionários e receitas. Quanto maior a empresa, maior a chance de encontrar uma área estruturada, com políticas claras relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Entretanto, independente do tamanho da organização, a empresa pode decidir como fará a integração desse conceito, concentrando as responsabilidades de RSE em um departamento, ou distribuindo as responsabilidades de acordo com diferentes critérios, como a localização geográfica, as divisões de negócios, etc, com ou sem *cross-functional team*.

Em qualquer situação, é importante considerar a RSE como parte integrante da organização, devendo, portanto, ser pensada a partir de diferentes esferas, todas importantes para a contemplação da estratégia organizacional. Carroll e Buchholtz (2000) analisam a responsabilidade social corporativa dividindo-a em quatro níveis: econômico, que constitui a base para os outros níveis, ressaltando a importância da empresa zelar pelas questões financeiras e estratégicas; legal, onde esta deve adequar suas ações às leis vigentes; ética, que apesar de não ser legalmente exigido, é esperado por parte da sociedade, através de ações em acordo aos princípios éticos e morais da cultura onde está inserida, em favor do interesse coletivo; e discricionária, que diz respeito às iniciativas da empresa em busca de soluções para os problemas sociais.

Ou seja, assim como qualquer tomada de decisão e qualquer ação estratégica dentro das organizações carece de uma análise sistêmica interna e também externa, a RSE é verificada com essas mesmas necessidades para que consiga atuar de maneira alinhada aos objetivos da empresa. No que diz respeito às questões financeiras, a organização deve decidir sobre o conjunto de incentivos que funciona melhor para complementar a maximização do lucro com o desempenho da RSE. Assim como, quando se trata de qualquer outro componente estratégico de uma empresa, o desempenho deve ser medido e avaliado, de acordo com uma estratégia formal (KELLY; BRANCO, 2007). Deste modo, atendendo aos dois primeiros níveis, a empresa cumpre os requisitos legais, enquanto nos dois últimos, esta assume voluntariamente atitudes visando à melhoria das condições sociais coletivas (FEDATO, 2005).

Entende-se, dessa forma, que sem antes abordar as questões relacionadas à estratégia organizacional, ou seja, delinear o que e como a empresa vai integrar as questões de responsabilidade social em seus fundamentos de negócios, há um alto risco para que a RSE atue de forma descompassada à estratégia da organização, o que implica a incapacidade de criar valor para a empresa e para a sociedade. Conforme Porter e Kramer (2006) ao vincular a filantropia corporativa à sua estratégia, a empresa pode melhorar o desempenho dos beneficiários, incrementando ainda mais o valor social. Dessa forma, a estratégia de sustentabilidade deve influenciar também, a estratégia da organização (PARK, 2008).

Ou seja, antes de a responsabilidade social corporativa ser incorporada com uma estrutura e prática dentro das organizações, deve estar respaldada por uma estratégia que norteie o processo produtivo de bens e/ou serviços desde a concepção até a entrega final do bem que caracteriza o negócio da empresa. Para que seja efetiva, recursos, capacidades e estratégias devem estar combinados, a fim de alcançar uma lógica de funcionamento responsável e autossustentável.

2.2 Responsabilidade Social Corporativa

Em virtude das infinitas imperfeições do sistema capitalista, é preciso que sua lógica de funcionamento seja constantemente revista e reorientada, a fim de que possa permanecer reproduzindo-se na sociedade. Durante muito tempo, o meio ambiente foi capaz de fornecer insumos suficientes e absorver os refugos da produção, relegando à preocupação ambiental um caráter secundário na agenda das organizações. Atualmente, esse cenário se modificou. O que vivencia-se hoje, é uma situação onde a exploração dos recursos superou a capacidade de absorção dos resíduos pela natureza (SOUSA, 2006), ocasionando, assim, a degradação do meio ambiente de forma a causar grande impacto e preocupação, em grupos ambientalistas num primeiro momento, e, mais recentemente, na sociedade em geral, que crescentemente vem requerendo das organizações um envolvimento para além dos objetivos de maximizar lucros e das responsabilidades para com seus líderes, acionistas e governos. (FRIEDMAN *apud* TENÓRIO, 2006).

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

Mesmo assim, existem elementos comuns nas mais distintas abordagens acerca do assunto, tais como, ética, transparência, sustentabilidade, valores e competitividade. Conforme a definição do Instituto ETHOS¹ (2008), a reponsabilidade social corporativa pode ser compreendida como uma forma de gestão caracterizada por uma relação ética e transparente da organização com o público com o qual esta se relaciona, estabelecendo metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, conservando recursos ambientais e culturais para as futuras gerações, respeitando a diversidade e a diminuindo as desigualdades sociais.

Baseado no conceito e na compreensão da importância da prática da RSE, as organizações buscam incorporá-la em suas ações, estratégias e estruturas, baseadas também no fato de que, devido a se ter um maior esclarecimento da necessidade de se produzir de maneira socialmente correta, acaba influenciando a decisão de investidores e consumidores, tornando-se assim, um diferencial competitivo. Segundo Barbieri (2004, p.110), “muitos investidores já consideram questões ambientais em suas decisões, pois sabem que os passivos ambientais estão entre os principais fatores que podem corroer a rentabilidade e substâncias patrimoniais das empresas”.

Para fins de classificação, Schvarstein (2003) considera que existem dois tipos de responsabilidade social corporativa: a responsabilidade exigida e a responsabilidade que parte da própria organização. A responsabilidade “exigida” seria a resposta que a empresa dá à sociedade em virtude de ser cobrada pela legislação vigente, ou seja, cumpre aquilo que tem que respeitar por causa da obrigatoriedade legal. Já a responsabilidade interna, adviria da própria cultura da organização, que age de maneira socialmente comprometida por acreditar que é correto, ético.

Nesse escopo, pode-se dizer que a exigência legal pode ser um pressuposto para que a gestão da RSE seja incorporada como prática cotidiana nas empresas. Ou seja, a legislação esclarece, informa e orienta o comportamento que posteriormente, devido ao

¹ Principal divulgadora e apoiadora à incorporação da Responsabilidade Social ao cotidiano das empresas no Brasil.

exercício de praticá-la, acaba tornando-se algo desenvolvido a partir das crenças e valores organizacionais.

Além dessa compreensão, outros autores classificam a RSE interna e externa de forma distinta, porém, não excludente. Melo Neto e Froes (1999) nos esclarecem que a responsabilidade social interna pode ser vista como a preocupação que a organização assume em relação aos seus próprios colaboradores, ou seja, a intenção de criar um ambiente motivador, agradável e que contribua para o bem estar de todos, buscando assim, um desempenho ótimo. Já a RSE externa propõe que a empresa visualize-se como participante da comunidade, na qual está inserida e que promova ações buscando amenizar o impacto ambiental que sua atividade ocasiona, além de assumir uma postura proativa para com demais questões pertinentes ao desenvolvimento comunitário.

Os esclarecimentos dos autores aqui mencionados podem ser vistos de forma complementar para inferirmos uma compreensão mais abrangente da prática da RSE como algo que envolve: investimento no bem estar dos colaboradores, preservação do meio ambiente, apoio ao desenvolvimento da comunidade em que atua, satisfação de clientes e consumidores, cumprimento da legislação vigente, retorno aos acionistas, busca de um diferencial competitivo, comunicação transparente e ética (MELO NETO; FROES, 1999; SCHVARSTEIN, 2003; BARBIERI, 2004).

Mesmo observando todos esses pressupostos, a RSE somente assumirá uma ação efetiva se for desvinculada de ações esporádicas e desconexas. Faz-se necessário incorporar tais critérios na gestão estratégica do negócio. Para tanto, as partes interessadas (acionistas, colaboradores, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, governos) devem ser consideradas na elaboração do planejamento da empresa. Dessa forma, constrói-se uma ação organizacional pautada pelo equilíbrio entre demandas econômicas, sociais e ambientais (SOUSA, 2006).

3. Método de Trabalho

A fim de atingir o objetivo proposto anteriormente, este estudo configura-se como de abordagem quantitativa, caráter descritivo, para o delineamento de pesquisa, adotou-se a estratégia de *survey*.

A natureza quantitativa da abordagem deste estudo é caracterizada pela sua flexibilidade no tratamento e análise estatística dos dados e pela possibilidade de repetitividade da coleta dos dados para a verificação de sua segurança/confiabilidade (AMARATUNGA et al., 2002). As pesquisas caracterizadas como descritivas em geral apresentam como objetivo principal descrever características de determinado fenômeno ou população (GIL, 2009). Dessa forma, são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa (HAIR et al., 2005). O levantamento tipo *survey* conforme Pinsonneault & Kraemer (1993) diz respeito a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões a um certo grupo de pessoas, por meio de um instrumento de pesquisa, geralmente um questionário.

As empresas que compõem a população deste estudo são aquelas que participam do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). O Programa foi criado em 1922 com a missão de promover a competitividade no Estado, e proporcionar melhorias na qualidade de vida das pessoas através da busca da excelência em gestão com foco na sustentabilidade. Para isso, o Programa conta com oito critérios de avaliação, no qual, o critério quatro, trata especificamente sobre a sociedade, e busca

examinar o cumprimento da responsabilidade socioambiental pela organização, destacando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável.

Como critério de escolha destas empresas, selecionou-se as vencedoras do Prêmio Qualidade RS, nas modalidades Diamante, Ouro e Prata, nos últimos 4 anos (2010, 2011, 2012 e 2013). O Prêmio Qualidade RS tem por objetivo o reconhecimento às organizações que demonstrem, em avaliações especializadas, um modelo de gestão em sintonia com os critérios do Sistema de Avaliação adotado pelo PGQP. O prêmio é dividido em modalidades, alinhadas com níveis de maturidade. Diante disso, justifica-se esta escolha, pois a certificação demonstra que estas empresas dedicam atenção à qualidade de seus produtos, processos e serviços e vem nos últimos anos implementando melhorias contínuas e evoluindo no conceito de responsabilidade socioambiental, sendo referência de gestão no Estado, do Rio Grande do Sul. A amostra do estudo consistiu de 15 empresas.

O instrumento de coleta de dados foi composto de duas partes, sendo que a primeira parte tinha a intenção de identificar o perfil das empresas e a segunda, refere-se ao modelo adaptado de Aldama, Amar e Trostianki (2009), com intuito de identificar de que forma a função de responsabilidade corporativa está sendo incorporada nas organizações. A fim de identificar e analisar os dados da pesquisa, primeiramente utilizou-se o Alpha de Cronbach para verificar a consistência interna e, posteriormente, realizou-se uma análise descritiva dos dados obtidos.

4. Análise dos Resultados

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

4.1 Perfil das Empresas

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

Variável	Alternativas	Percentual
Tipo de empresa	Estatual	20%
	Privada	66,67%
	Pública	6,67%
	Mista	6,67%
Cidade sede	Camaquã	6,67%
	Campo Bom	6,67%
	Caxias do Sul	6,67%
	Erechim	6,67%
	Estância Velha	6,67%
	Gravataí	6,67%
	Lajeado	6,67%
	Porto Alegre	33,33%
	São Borja	6,67%
	São Leopoldo	6,67%
	Setor	Automotivo
Comércio		6,67%
Contabilidade		6,67%
Indústria		20%
Serviços		59,99%

Porte	Pequeno porte	13,33%
	Médio porte	53,33%
	Grande porte	33,33%
Número de colaboradores	Até 100	33,33%
	De 101 à 300	46,66%
	Mais de 300	20%

Tabela 1- Perfil das empresas participantes
Fonte: elaborado pelos autores

Observa-se que a maioria das empresas que compõe este estudo é de natureza privada, cerca de 66,67%. Tendo em vista que as empresas estão situadas no Rio Grande do Sul, a cidade que mais concentra empresas é Porto Alegre (33,33%). Em relação ao setor da economia que pertencem, a maioria 59,99 % diz respeito ao setor de serviços. No que tange o porte, maior parte das empresas são de médio porte (53,33%), sendo que a maioria possui de 101 à 300 colaboradores (46,66%).

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

4.2 Análise categoria: Estratégia das Empresas

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

Questão	Alternativas	Percentual
1. A empresa participou de algum índice de sustentabilidade?	Sim, mais de um	26,67%
	Sim, apenas um	20%
	Não	53,33%
2. A empresa publicou o relatório de Responsabilidade Social Corporativa?	Sim, integrado ao relatório anual	26,67%
	Sim, separadamente	26,67%
	Não	46,67%
3. O último relatório de Responsabilidade Social Corporativa foi desenvolvido sob uma diretriz internacional?	Sim, pela GRI (Global Reporting Initiative)	26,67%
	Não	73,33%
4. O último relatório foi publicado externamente?	Sim	40%
	Não	60%
5. As relações da empresa (afiliações, membros, etc) com associações empresariais promovem Responsabilidade Social Corporativa?	Sim	60%
	Não	40%
6. A empresa tem uma definição formal de Responsabilidade Social Corporativa e/ou Sustentabilidade?	Sim	93,33%
	Não	6,67%
7. A empresa possui missão/visão e valores estabelecidos?	Missão/Visão e Valores estabelecidos	86,67%
	Valores estabelecidos	13,33%

8. A empresa possui política de sustentabilidade na comunidade?	Política de desenvolvimento sustentável	15,00%
	Política ambiental	24,00%
	Política de relacionamento com a comunidade	11,00%
	Política de saúde e segurança	11,00%
	Política de fornecedores	15,00%
	Política de mudança climática	2,00%
	Política de direitos humanos	7,00%
	Política de recursos humanos	11,00%
	Outros	4,00%
9. A empresa possui um código de conduta implementado?	Sim	86,67%
	Não	13,33%
10. O código de conduta lida com:	Corrupção e suborno	9,00%
	Discriminação	11,00%
	Confidencialidade e uso da informação	11,00%
	Relação com competidores	4,00%
	Conflitos de interesse	9,00%
	Saúde ocupacional e segurança	9,00%
	Violência /perseguição	7,00%
	Local de trabalho	14,00%
	Ambiente	12,00%
	Desenvolvimento sustentável	11,00%
	Não se aplica	2,00%
Outros	1,00%	
11. A empresa tem mecanismos para identificar, gerenciar e minimizar potenciais não cumprimentos do código de conduta?	Sim	73,33%
	Não	26,67%
12. A empresa desenvolveu um processo para identificar seus principais <i>stakeholders</i> ?	Sim	60%
	Não	40%
13. A empresa tem desenvolvido um processo para priorizar os <i>stakeholders</i> ?	Sim	46,67%
	Não	53,33%
14. Sustentabilidade é preocupação integrante do processo de definição de objetivos estratégicos anuais ao nível de negócio?	Toda empresa	73,33%
	Nível local	13,33%
	Nada	13,3%
15. Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia: qual a melhor sentença descreve aproximação?	RSE não está integrada a estratégia	6,67%
	RSE está parcialmente integrada a estratégia	6,67%
	RSE está alinhada a estratégia, depois da estratégia estar definida	20%
	RSE influencia o cenário estratégico	20%
	RSE guia o cenário estratégico	46,67%
16. Onde a empresa coloca-se em relação a sua experiência de Responsabilidade Social Empresarial?	Líder	33,33%
	Melhor seguidor	13,33%
	Estágio de implementação	20%
	Cumprimento básico	26,67%
	Nada	6,67%

Tabela 02: Categoria estratégia da empresa
Fonte: elaborada pelos autores

A primeira questão refere-se a participação das empresas em índices de sustentabilidade, observa-se que a maioria delas, cerca de 53,33% nunca esteve vinculada a índices de sustentabilidade. No que diz respeito a publicação do relatório de Responsabilidade Social Corporativa, a maioria também, 46,67% não realizou a publicação do mesmo. Corroborando com a questão anterior cerca de 73,33% das empresas não desenvolveu o relatório sob diretriz internacional, até mesmo porque nunca publicou seu relatório de Responsabilidade Social Corporativa, conforme questão cinco.

A quinta questão procurou identificar se as relações da empresa com associações empresarias promovem Responsabilidade Social Corporativa, a maioria das empresas (60%) afirma que sim, ou seja, ser afiliado ou membro de certas associações impulsiona as ações de RSE. Grande parte das empresas que compõem a amostra, cerca de 93,33%, afirmam que possuem uma definição interna formal de Responsabilidade Social Corporativa e/ou Sustentabilidade, entende-se que este fator pode ser considerado como positivo, pois uma vez que a empresa tenha clareza dos conceitos, pode ser mais viável implementá-los internamente com maior chances de sucesso.

A sétima questão, indagou a respeito da definição da filosofia organizacional, como resposta observa-se que a maioria, 86,67% das empresa, indicam ter missão/visão e valores estabelecidos. Sabe-se que a definição da filosofia organizacional é um dos critérios de avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, e, tendo em vista que todas as empresas respondentes, já foram contempladas com a premiação, é de se esperar que possuam clara definição de sua filosofia.

A oitava questão buscou identificar se as empresas possuem política de sustentabilidade na comunidade, de acordo com as respostas, pode-se observar que cerca de 24% afirmam que as políticas são de cunho ambiental. No que diz respeito a adoção de código de conduta, cerca de 86,67% afirmam que implementarão o código. Sendo que o foco da maioria refere-se a questões de: local de trabalho (14%), discriminação (11%), ambiente (12%) e desenvolvimento sustentável (11%). Sobre a adoção de mecanismos para identificar, gerenciar e minimizar potenciais não cumprimentos do código de conduta, cerca de 73,33% afirmam possuir tais mecanismos.

No que tange a identificação dos principais *stakeholders*, a maioria (60%), afirma ter desenvolvido o processo de identificação. Já no que diz respeito a priorização dos *stakeholders*, a maioria, 53,33%, afirma não ter estabelecido tal priorização. Ao serem indagados se, sustentabilidade é uma preocupação integrante do processo de definição de objetivos estratégicos anuais ao nível de negócio, grande parte dos respondentes (73,33%), afirmam que é uma preocupação de toda empresa, tal resultado apresenta-se como de extrema importância, pois a partir do momento que a empresa como um todo, toma consciência da relevância dos assuntos relacionados a RSE, a promoção de ações é facilitada e aderida pelos diversos níveis organizacionais.

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

4.2 Análise categoria: Estrutura Organizacional

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

Questão	Alternativas	Percentual
17. Existe um setor organizacional específico responsável pela gestão e monitoramento Responsabilidade Social Corporativa?	Sim, mas é integrada com os setores operacionais	66,67%
	Sim, mas não é integrada com os setores operacionais	20%
	Não	13,33%
18. Qual o nome do setor?	APQ	6,66%
	Comunicação e Marketing	6,66%
	Asplan – Assessoria de Planejamento	6,66%
	Escritório da Qualidade	6,66%
	Gestão Socioambiental	6,66%
	Interno GSA	6,66%
	Não responderam	11,11%
19. Quais são as principais funções do setor Responsabilidade Social Corporativa?	Governança corporativa	7,81%
	Gestão de riscos	10,93%
	Ética	6,25%
	Assuntos Governamentais	6,25%
	Ambiental	15,62%
	Saúde e segurança	10,93%
	Fornecedores – foco no desenvolvimento sustentável.	4,68%
	Produtos e serviços – perspectiva de desenvolvimento sustentável	9,37%
	Assuntos Comunitários- Doações.	15,62%
Assuntos Comunitários - Projetos Sociais.	12,5%	
20. Qual departamento ou setor é responsável pela Responsabilidade Social Corporativa?	Gestão da qualidade	35,71%
	Diferentes departamentos	14,29%
	Recursos humanos	7,14%
	Marketing	7,14%
	Comunicação corporativa	7,14%
	Ambiental	7,14%
	Responsabilidade social corporativa	7,14%
	Outros	14,29%
21. Como o setor está organizado?	Equipe central	14,29%
	Comitê	42,86%
	Funções cruzadas	35,71%
	Outro	7,14%
22. Quem é o responsável?	Diretor presidente	6,67%
	Diretorias	6,67%
	Gerencia	33,33%
	Supervisores	26,67%
	Outro	26,67%
23. Nível Organizacional da função de Responsabilidade Social Corporativa?	Nível executivo	20%
	Nível sub-executivo	13,33%
	Nível de supervisor	20%

	Nível funcional	26,67%
	Nível consultivo	6,67%
	Outro	13,33%
24. As questões de Responsabilidade Social Corporativa são integradas aos procedimentos de gestão de risco regulares, tanto a nível do Conselho de Administração e Executivo?	Sim, formalmente	60%
	Sim, informalmente	13,33%
	Não	26,67%
25. Existe um comitê de alto nível encarregado de definir políticas/ diretrizes e avaliar o desempenho Responsabilidade Social Corporativa?	Conselho	40%
	Diretor presidente	13,33%
	Departamentos dispersos	13,33%
	Ninguém formalmente	33,33%
26. Quem é responsável por monitorar os padrões éticos da empresa e promover a cultura Responsabilidade Social Corporativa?	Conselho	20%
	Comitê de gestão	46,67%
	Nenhum	13,33%
	Outro	20%
27. Quais outras funções que a função Responsabilidade Social Corporativa está ligada?	Comunicação corporativa, assuntos corporativos/ externos	7,00%
	Suporte	9,00%
	Recursos Humanos	7,00%
	Marketing	7,00%
	Comunicação Interna	9,00%
	Planejamento e Estratégia	18,00%
	Assuntos da Comunidade	9,00%
	Assuntos Legais	7,00%
	Operações	7,00%
	Assuntos Governamentais	7,00%
	Assuntos de Risco	11,00%
Outros	2,00%	
28. Quando a função de Responsabilidade Social Corporativa foi criada?	Menos de 3 anos	13,33%
	Entre 3 e 7 anos	20%
	Mais de 7 anos	46,67%
	Não foi criada	20%
29. Número de pessoas envolvidas Responsabilidade Social Corporativa na organização?	Uma pessoa	6,67%
	De duas a cinco pessoas	40%
	De seis a dez pessoas	13,33%
	Mais de dez pessoas	40%
30. Por quem a equipe de Responsabilidade Social esta constituída?	Diretor presidente	14,00%
	Conselho administrativo	5,00%
	Diretorias	18,00%
	Supervisores	27,00%
	Membros do nível operacional	36,00%

Tabela 3: categoria estrutura organizacional
 Fonte: elaborada pelos autores.

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

respeito às questões ambientais (15,62%) e assuntos comunitários- doações (15,62%). Tal resultado evidencia que as empresas estão galgando seus primeiros passos no que diz respeito a RSE, uma vez que, o conceito é bem mais amplo, envolvendo desde questões internas como relações trabalhistas até assuntos externos de ações efetivas e duradouras de responsabilidade ambiental, social e comunitária, indo muito além de doações filantrópicas (BARBIERI, 2004).

No que tange a responsabilidade sobre as questões relacionadas a RSE, a maioria das empresas (35,71%) afirma que é o setor de gestão da qualidade o maior responsável. Esse resultado aponta que a incorporação da RSE, por vezes se dá a partir do ingresso das organizações a programas de gestão da qualidade. O setor responsável pela RSE, na maioria das empresas (42,86%), está organizado sob forma de comitê. E a responsabilidade é de nível gerencial (33,3%). Sendo que a nível organizacional a função de RSE é de caráter funcional (26,67%).

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

Para a maioria das empresas (46,67%), o comitê de gestão tem a responsabilidade de monitorar os padrões éticos da empresa e promover a cultura Responsabilidade Social Corporativa. Sendo que, as outras funções a que a função de RSE está ligada é a de Planejamento e Estratégia das empresas (18%). A maioria das organizações afirma que a função de RSE, foi criada há mais de 7 anos (46,67%). Entretanto, pode-se observar que cerca de 20% afirma que tal função não foi criada, assim, corrobora-se com o que já foi citado anteriormente, parece que muitas das empresas ainda estão em fase de iniciação da estruturação da função de RSE. No que diz respeito ao número de pessoas envolvidas na Responsabilidade Social Corporativa das organizações, percebe-se que 40% das empresas possui de duas a cinco pessoas, ou mais de dez pessoas. No que tange a constituição da equipe de RSE, a maioria (36%) afirma que são membros de nível operacional.

Finalizando o instrumento de pesquisa, elaborou-se uma questão de caráter qualitativo, a qual buscou identificar quais as principais dificuldades/desafios que as empresas têm encontrado na integração da função de Responsabilidade Social Corporativa à sua estrutura organizacional, dentre as respostas obtidas, destaca-se que a conscientização das pessoas; o entendimento dos fornecedores; a participação e envolvimento de todos os colaboradores; atrelar a cultura da empresa com as diversas culturas dos pares e o alinhamento dos projetos as estratégias da empresa, são os principais desafios que as organizações precisam enfrentar na integração da RSE à empresa.

Considerações Finais

Finalizando este estudo que teve como objetivo identificar as formas pelas quais as empresas estão incorporando a função de responsabilidade corporativa em diferentes

estruturas organizacionais, afirma-se que foi possível alcançá-lo, através da coleta de dados junto a quinze empresas vinculadas ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, tais dados foram analisados por meio de estatística descritiva com o suporte do software SPSS.

A coleta de dados se efetivou através de questionário adaptado de Aldama; Amar; Trostianki (2009), a análise dos dados compreendeu a divisão do questionário em três categorias de análise, a saber: caracterização das empresas; estratégia das empresas e estrutura organizacional. No que diz respeito ao perfil das empresas deste estudo, a maioria das empresas é de natureza privada, todas situadas no Rio Grande do Sul, a cidade que mais concentra empresas é Porto Alegre, a maioria delas pertence ao setor de serviços. Em relação ao porte, maior parte das empresas é de médio porte e possui de 101 à 300 colaboradores.

No que diz respeito a segunda categoria do estudo, estratégia das empresas, é possível perceber que nunca as empresas nunca estiveram vinculadas a índices de sustentabilidade, bem como não realizou, nem publicou a relatório de Responsabilidade Social Corporativa. Outro aspecto evidenciado pelas empresas refere-se ao fato de ser afiliado ou membro de determinadas associações impulsiona as ações de RSE, assim infere-se que a própria vinculação ao PGQP, pode ser impulsionadora deste fato. As empresas, em sua maioria, afirmam que possuem uma definição interna formal de Responsabilidade Social Corporativa e/ou Sustentabilidade, entende-se este fator como positivo, pois a empresa tendo clareza dos conceitos, tende a implementá-los internamente com maior chances de sucesso. A definição da filosofia organizacional, também é algo presente nas organizações, talvez a explicação seja que um dos critérios do PGQP, diz respeito a definição da filosofia organizacional. As políticas de RSE são, em sua maioria de cunho ambiental. As empresas também afirmam a implementação de um código, sendo que a maioria refere-se a questões de: local de trabalho, discriminação, ambiente e desenvolvimento sustentável. No que diz respeito a sustentabilidade ser uma preocupação do processo de definição de objetivos estratégicos, grande parte dos respondentes, afirmam que essa é uma preocupação de toda empresa, esse resultado mostra-se como de extrema importância, uma vez que a empresa como um todo, toma consciência da relevância dos assuntos relacionados a RSE, a promoção das ações é facilitada e aderida pelos diversos níveis organizacionais. As empresas afirmam que a “Responsabilidade Social Empresarial guia o cenário estratégico”. Tal afirmação indica a preocupação com a RSE por parte das empresas, evidenciando que as estratégias empresariais, são pautadas pelas iniciativas de RSE. Finalizando a categoria estratégia das empresas, observa-se que a posição da empresa em relação a sua experiência de RSE, segundo a maioria é de liderança.

Analisado os resultados da terceira categoria, estrutura organizacional, primeiramente foi possível identificar que existe um setor específico na empresa, responsável pela gestão e monitoramento da Responsabilidade Social Corporativa, mas o setor é integrado aos setores operacionais da organização. Em relação as principais funções do setor de RSE, a maioria dos respondentes diz que as funções dizem respeito às questões ambientais e assuntos comunitários- doações. Esse resultado indica que as empresas estão iniciando sua estruturação no que tange a RSE, tendo em vista que, o conceito é bem mais amplo, abrangendo desde questões internas como relações trabalhistas até assuntos externos de ações efetivas e duradouras de responsabilidade ambiental e social. O setor de gestão da qualidade o maior responsável pela função de RSE. Tal resultado aponta que a incorporação da RSE, muitas vezes ocorre a partir do ingresso das organizações a programas de gestão da qualidade. Em relação a existência

um comitê de alto nível encarregado de definir políticas/diretrizes e avaliar o desempenho Responsabilidade Social Corporativa, algumas das empresas relatam que o é representado pelo conselho, enquanto que algumas organizações afirmam que não existe ninguém formalmente encarregado, pode-se incitar que tal fato justifica-se em função de que algumas empresas parecem estar no início da estruturação e adoção de RSE, assim, ainda estão definindo tais responsabilidades. A maioria das organizações afirma que a função de RSE, foi criada há mais de 7 anos. Porém, algumas empresas citam que a função, ainda não foi criada, desse modo, corrobora-se que muitas das empresas ainda estão em fase de iniciação da estruturação da função de RSE.

Por fim, uma questão de caráter qualitativo buscou averiguar quais as principais dificuldades/desafios que as empresas têm encontrado na integração da função de Responsabilidade Social Corporativa à sua estrutura organizacional, assim as organizações destacam que a conscientização das pessoas; o entendimento dos fornecedores; a participação e envolvimento de todos os colaboradores; atrelar a cultura da empresa com as diversas culturas dos pares e o alinhamento dos projetos às estratégias da empresa, são os principais desafios que as organizações enfrentar na integração da RSE à empresa.

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

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

Referências

- ALDAMA, L.; AMAR, P.; TROSTIANKI, D. Embedding corporate responsibility through effective organizational structures. **CORPORATE GOVERNANCE**, v. 9, n. 4, pp. 506-516, 2009.
- AMARATUNGA, D.; et al. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. **Work Study**, v. 51 n.1, 2002.
- ASHLEY, Patricia Almeida et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARAÚJO, M.R.M. **Exclusão social e responsabilidade social empresarial**. Psicologia em Estudo, Maringá, vol. 11, n. 2, p. 417-426, maio./ago. 2006
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.
- CARROLL, A.; BUCHHOLTZ, A. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. Thomson Learning, South-Western College Publishing, 4th ed. 2000.
- CHANDLER JR., Alfred. D. Introdução à Estratégia e Estrutura. *In Ensaio para uma*

- Teoria Histórica da Grande Empresa.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- FEDATO, M.C.L. **Responsabilidade social corporativa: benefício social ou vantagem competitiva?** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DRUCKER, P. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** São Paulo: Thomson Pioneira, 1989.
- GRIFFITHS, P. E PERERA, L. “**The challenge of CSR: getting things done.**” Artigo apresentado na Conferência Europeia sobre Gestão, Liderança e Governança (ECMLG), Universidade de Winchester, Reino Unido, 19 de abril de 2007.
- HAIR, J. JR. et al. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KELLY, M. BRANCO, R. **Corporate Design: The Missing Business and Public Policy Issue of OurTime.** Tellus Institute, Corporation 2020, Boston, MA. 2007.
- GOLDSTEIN, Ilana. **Responsabilidade social: das grandes corporações ao terceiro setor.** São Paulo: Ática, 2007.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** São Paulo: ETHOS, 2008. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: 20 de maio. 2014.
- MELO, NETO, Francisco Paulo de. FROES, Cesar. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na Sociedade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PARK, C. “**Who is responsible for responsibility? Figure out what you want to do, then the organizational form will follow.**” Disponível em: <www.thecro.com/node/705> Acessado: 20 de maio de 2014.
- PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System,** 1993.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. **Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility.** Harvard Business Review, vol. 84, n.12, p.78-92, 2006.
- QUELHAS, O. L. G.; ALLEDI FILHO, Cid. **Responsabilidade Social nas organizações brasileiras.** In: CANTARINO, Anderson Américo Alves (Org.). **Sustentabilidade das Organizações Brasileiras.** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2006.
- SCHVARSTEIN, L. **La Inteligência Socail de las Organizaciones: Desarrollando las Competencias Necesarias para el Ejercicio Efectivo de la Responsabilidad Social.** Buenos Aires: Editora Paidós, 2003.
- SOUSA, Ana Carolina Cardoso. **Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável: a incorporação dos conceitos à Estratégia Empresarial.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2006. Disponível em: <<http://www.ppe.ufrj.br/pppe>>. Acesso em 28 de maio. 2014.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.