

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

DISSERTAÇÃO

**O Lugar dos *Stakeholders* na Teoria e na Prática das Organizações:
Um Estudo da Construção da Política de Responsabilidade Social
de uma Empresa Pública**

Ivy Bertão de Moraes

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

O LUGAR DOS *STAKEHOLDERS* NA TEORIA E NA PRÁTICA DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DA CONSTRUÇÃO DA POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UMA EMPRESA PÚBLICA

IVY BERTÃO DE MORAES

Sob Orientação da Professora:

Dr^a. Maria Gracinda Carvalho Teixeira

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

**Seropédica, RJ
Março de 2012**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M8281 Moraes, Ivy Bertão de, 1979-
O lugar dos stakeholders na teoria e na prática das organizações: um estudo da construção da política de responsabilidade social de uma empresa pública. / Ivy Bertão de Moraes. - 2012.
110 f. : il.

Orientadora: Maria Gracinda Carvalho Teixeira. Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, 2012.

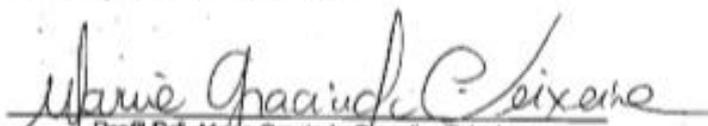
1. Responsabilidade Social. 2. Stakeholders. 3. Empresa Pública. I. Teixeira, Maria Gracinda Carvalho, 1952-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS**

IVY BERTÃO DE MORAES

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 23/03/2012


Prof.^a Dr.^a Maria Gracinda Carvalho Teixeira
Orientadora e Presidenta
UFRRJ


Prof. Dr. Cesar Quintão Froes
Membro Interno
UFRRJ


Prof.^a Dr.^a Alessandra Mello da Costa
Membro Externo
PUC-RJ

AGRADECIMENTOS

A conclusão desse trabalho simboliza o encerramento de um período de grande esforço, doação e renúncia pessoais. Contudo, se obtive sucesso, também devo atribuí-lo ao apoio de pessoas especiais.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me dado forças para superar as situações que dificultaram o percurso dessa jornada.

Ao meu marido Hamilton, por toda a ajuda, o incentivo e a atenção dados. E, também, pela sua compreensão nos momentos de ausência. Obrigada pelos conselhos, pelo companheirismo, pela parceria, pela torcida e por nunca ter deixado de confiar na concretização desse trabalho, estando sempre ao meu lado.

Aos meus pais, Edmo e Leonilda, cujos ensinamentos serviram como referência para a minha formação inicial - suporte constante e preparação para todo e qualquer tipo de desafio na vida. Aos meus irmãos, Nívea e Tiago, por acreditarem no projeto e me incentivarem em momentos difíceis.

A Maria Gracinda, cuja brilhante orientação enriqueceu a minha formação profissional. Obrigada por ter proporcionado frutíferas discussões que ampliaram e aprofundaram o meu campo de visão sobre o objeto da pesquisa e pelo esforço de sempre tentar extrair o melhor que eu tinha a oferecer.

Um especial agradecimento às valiosas sugestões dos professores que compuseram as bancas de qualificação e defesa e que contribuíram definitivamente para aprimorar a qualidade da pesquisa.

Aos amigos que estiveram compartilhando minha trajetória nesses últimos dois anos, em especial a Luciana Vilella que carinhosamente ajudou na revisão e na formatação da dissertação.

Ao meu chefe, Sérgio Perini, que entendendo a importância desse curso como realização profissional e pessoal, me encorajou constantemente para que ele se concretizasse e, muitas vezes, agiu como facilitador na conciliação de horas entre trabalho e estudo.

Gostaria, ainda, de registrar meu agradecimento às pessoas entrevistadas, as quais mostraram disposição para ajudar, dedicando um pouco do seu tempo de maneira a elevar o valor desse estudo.

Enfim, a todos que das mais variadas formas colaboraram para esse trabalho, Muito Obrigada!

RESUMO

MORAES, Ivy Bertão. **O Lugar dos *Stakeholders* na Teoria e na Prática das Organizações: Um Estudo da Construção da Política de Responsabilidade Social De uma empresa pública** 2012. 99p Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2012.

Esta pesquisa focaliza a relação entre a MBC, uma empresa pública, e seus *stakeholders* na construção da sua política de responsabilidade social. Partiu-se do pressuposto de que a rede de *stakeholders* da organização foi constituída ao longo da sua história em um convívio de interdependência de interesses e de que não há um entrelace entre as atividades de responsabilidade social e as expectativas dos grupos que constituem a rede. Nesse sentido, o significado de *stakeholders*, na teoria e na prática, sinaliza as limitações e alcances da sua internalização pela responsabilidade social empresarial (RSE) e se constitui um desafio na identificação dos grupos de interesse pela organização. A pesquisa documental permitiu detectar os marcos histórico-institucionais, evidenciando que em cada marco ocorre o surgimento de grupos de interesse relacionados à empresa que vão formando uma rede e também demonstrou quais as razões que a mesma apresenta para justificar o surgimento desses grupos. Já a pesquisa baseada em fontes orais apontou qual o envolvimento dos grupos de interesse com a política de responsabilidade social da empresa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa cujo método utilizado foi análise de conteúdo por categorias temáticas, constituídas *a priori* com base na pesquisa bibliográfica e posteriormente revistas/reformuladas de acordo com as entrevistas semiestruturadas realizadas com os *stakeholders* da empresa. Os resultados desse estudo comprovam a suposição inicial de que os *stakeholders* convivem com a MBC, mas não desempenham um papel decisivo na construção da política de responsabilidade social da mesma, e que a noção dessa política, na perspectiva da empresa, restringe o envolvimento dos *stakeholders* no sentido de desempenharem um papel decisivo na construção da sua RSE. Conclui-se que no convívio entre a MBC e seus *stakeholders* não se concretizou um elo para a construção de uma política socialmente responsável.

Palavras-chave: Responsabilidade social, *Stakeholders*, Empresa pública.

ABSTRACT

MORAES, Ivy Bertão. The Place of Stakeholders in the Theory and Practice of the Organizations: A Study of the Construction of the Social Politics Responsibility of a public company 2012. 99p Dissertation (Professional Master's Degree in Strategy and Management). Human Science and Socials. Rural Federal University of Rio de Janeiro, Seropedica, RJ, 2012.

This research gives focus in the relation between MDC, a public company, and its stakeholders in the construction of its social responsibility politics. It was based in the fact that the stakeholders of the organization were developed during its history in a coexistence of interdependent interests and that there isn't a relation between the social responsibility activities and the expectation of groups that take part of the net. In this way, the meaning of stakeholders, in theory and practice, indicates the limitation and objectives of its internalization for a Business Social Responsibility (RSE) and becomes a challenge in the identification of groups of interests by the organization. The documental research allows to be detected the institutional historic land-marks, showing that in each land-mark occurs the appearance of groups of interests related with the company that constructs a net and shows too the reasons that the company represents to justify the appearance of these groups. By the side of the research based on oral sources indicated that the involvement of groups of interests with the politics of social responsibility of the company. It's a qualitative research whose used method was the analysis of contents by thematic categories, built priority based on bibliographic research and later magazines reformulated in accordance with semistructured interviews made with the stakeholders of the company. The results of this study prove the initial supposition that the stakeholders coexist with MDC, but doesn't perform a decisive part in the construction of the politics of social responsibility of the company, and that the notion of this politics, by the side of the company, restrict the involvement of the stakeholders in the way of perform a decisive position in the construction of its RSE. It's concluded that the convivence between MDC and its stakeholders has not realized a link to build a responsible social politics.

Keywords: Social response, stakeholders, Public company.

Lista de Quadros

Quadro 1 - Síntese das Abordagens Teóricas de RSE: Autores e Postulados.....	15
Quadro 2 - Indicadores Ethos	31
Quadro 3 - Modelos de Balanço Social	32
Quadro 4 - Marcos Histórico-Institucionais da MBC e seus <i>Stakeholders</i>	54
Quadro 5 - Categorias e Subcategorias Analíticas	59
Quadro 6 - Representação da Grade Mista: Categorias, Questões e Subcategorias Emergentes	60

Lista de Figuras

Figura 1 - Pirâmide de Responsabilidade Social de Carroll.....	9
Figura 2 - <i>Triple Bottom Line</i>	10
Figura 3 - Pilares da Responsabilidade Social Empresarial	17
Figura 4 - Visão Econômica Clássica da Empresa.....	20
Figura 5 - Visão da Produção	20
Figura 6 - Visão da Teoria Principal - Agente de Governança Clássica	20
Figura 7 - Visão Tradicional de Atores na Gestão da Empresa.....	21
Figura 8 - Visão da Gestão com <i>Stakeholders</i>	21
Figura 9 - Diretriz AA1000 - Gestão com <i>Stakeholders</i>	34
Figura 10 - Organograma MBC.....	46
Figura 11- Início da Rede de <i>Stakeholders</i> da MBC (Anos 1960).....	55
Figura 12 - Formação da Rede de <i>Stakeholders</i> da MBC (Anos de 1970)	55
Figura 13- Inclusão de <i>Stakeholder</i> Interno na Rede da MBC (Anos 1990).....	56
Figura 14 - Expansão da Rede de <i>Stakeholders</i> da MBC (Anos de 2000).....	56
Figura 15 - Rede Atual de <i>Stakeholders</i> da MBC (Anos de 2010)	57

LISTA DE ABREVIATURAS

A3P	Agenda Ambiental da Administração Pública
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRINQ	Associação Brasileira de Fabricantes de Brinquedos
ADCE	Associação dos Dirigentes Cristãos das Empresas
AEDIN	Associação das Empresas do Distrito Industrial de Santa Cruz
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BACEN	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BSRI	<i>Business Social Responsible Institute</i>
CBPG	Comitê Brasileiro do Pacto Global
CGU	Controladoria-Geral da União
MBC	Casa da Moeda do Brasil
CONAMA	Conselho Nacional de Meio Ambiente
COP	<i>Communication on Progress</i>
COSIC	Comitê de Segurança da Informação e Comunicação
CSP	<i>Corporate Social Performance</i>
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
DECED	Departamento de Cédulas
DEGER	Departamento de Gráfica Geral
FEEMA	Fundação Estadual de engenharia do Meio Ambiente
FIDES	Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISEA	<i>Institute of Social and Ethical Accountability</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
INEA	Instituto Estadual do Ambiente
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PEA	Plano de Emergência Ambiental
PG	Pacto Global
RSA	Responsabilidade Social Ambiental
RSAC	Responsabilidade Social e Ambiental Corporativa
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SAI	<i>Social Accountability International</i>
SAM	<i>Sustainable Asset Management</i>
SAT	<i>Social Accountability International</i>
SAG	Sistema de Gestão Ambiental
SGAC	Sistema de Gestão Ambiental dos Correios
SEMADUR	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano
SICUBE	Sistema de Controle de Produção de Bebidas
TCU	Tribunal de Contas da União
TQC	<i>Total Quality Control</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 O Problema da Pesquisa	4
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo Geral	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Suposição	5
1.5 Delimitação do Estudo	5
1.6 Relevância da Pesquisa	6
1.7 Organização Geral do Estudo	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 Responsabilidade Social Empresarial - Definições e Diferentes Abordagens.....	7
2.2 Pilares da Responsabilidade Social Empresarial.....	15
2.3 Foco nos Stakeholders – Transformações e Tendências no Discurso e Práticas	17
2.3.1 Correntes Principais.....	17
2.4 A Responsabilidade Social e o Setor Público	24
2.4.1 A Responsabilidade Social na Gestão Pública	24
2.5 Instrumentos de RSE Locais e Globais	29
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 Tipo de Pesquisa	37
3.2 Sujeitos da Pesquisa	37
3.3 Coleta de Dados	40
3.4 Tratamento e Análise dos Dados.....	41
3.5 Limitações do Método	42
4 EMPRESA PÚBLICA ESTUDADA.....	44
4.1 Contexto Atual	44
4.2 Breve Histórico	47
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DE CAMPO.....	48
5.1 Marcos Histórico-Institucionais	48

5.2 Análise das Entrevistas	57
6 RESULTADOS DA PESQUISA	85
7 CONCLUSÕES.....	88
REFERÊNCIAS	92

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Atualmente as organizações estão repensando sua maneira de operar. As questões de caráter econômico já não são os únicos objetivos das empresas. As pressões sociais e as restrições legais têm cobrado o compromisso socioambiental das organizações, levando-as a um reposicionamento em relação a seus objetivos econômicos e à sua finalidade. E para se adequar a essa nova realidade tem sido necessária a reestruturação das suas atividades produtivas levando à construção de novos valores corporativos. Essa situação provocou a incorporação de questões éticas tanto voltadas para dentro das organizações como em relação ao contexto econômico, ambiental e político onde atuam, estreitando o diálogo com os *stakeholders* para a construção de políticas sociais e práticas mais sustentáveis. Segundo Vinha (2010, p. 190), o termo *stakeholder* é bastante abrangente e por isso já foi consagrado na literatura especializada por incluir, “além dos grupos de interesse ou partes interessadas na organização, como acionistas, clientes, fornecedores, todos os membros da cadeia produtiva, as comunidades, as ONG’s, o setor público, outras firmas e indivíduos formadores de opinião. Por isso, assegura Campos *et al.* (2007) que esta postura vem modelar uma nova visão da realidade. Nesse aspecto torna-se premente buscar identificar a relação entre os interesses das empresas e os interesses da sociedade.

A busca por estratégias que incrementam a competitividade tem se constituído em objetivo constante de empresas, como fator de diferenciação em um ambiente de concorrência global. É nesse contexto que o uso da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC) vem sendo alvo de crescente interesse das empresas e do campo da administração ao longo dos últimos anos. Muitos fatores contribuíram para a ascensão do tema entre eles: o avanço acelerado da globalização, o crescente poder político e econômico das grandes corporações, os grandes escândalos empresariais inclusive no âmbito das políticas públicas, os sistemas de regulação e as reações conduzidas por ativistas (FARIA & SAUERBRONN, 2008). Dessa forma, os *stakeholders* podem ser considerados poderosos agentes das estratégias da inovação e mudança, capazes de usar o seu poder em prol da organização ou de pressionar a organização por novas posturas e comportamentos éticos.

Explica Sauerbronn (2009) que usualmente a literatura brasileira e internacional trata as estratégias de RSE de forma acrítica. A autora argumenta, com base em Porter e Kramer (2005), que os estudos seguem a perspectiva dominante segundo a qual as ações sociais das empresas devem ser estrategicamente integradas aos seus negócios de maneira a garantir competitividade e geração de valor. Nessa perspectiva que a autora identifica como “integracionista”, estratégias seriam adotadas “a partir de um processo racional e formal de planejamento, pautado na análise dos *stakeholders* e temas correlatos” (SAUERBRONN, 2009, p. 3), sinalizando-se a natureza estratégica da RSE.

As ideias de John Elkington (1997) corroboram com a perspectiva dominante. Defende o autor que, para sobreviver as organizações terão de se empenhar para engajar seus *stakeholders* e manter relacionamentos produtivos de longo prazo; da mesma forma, governos e agências públicas enfrentam esse desafio. Nessa visão, a responsabilidade social pode agregar às organizações inúmeras vantagens estratégicas e conseqüentemente maior competitividade. Pressupõe ainda o autor que o empresariado se capacite para lidar com a complexidade social, atribuindo aos *stakeholders* um papel relevante nas políticas de

responsabilidade social. Para Elkington, a transição da sustentabilidade depende dos mercados e estes por sua vez estão sujeitos aos sistemas de governança corporativa nacional e internacional. Ele ainda explica que para consagrar uma posição no mercado mundialmente interligado, as empresas tendem a buscar padrões de excelência que tenham como objetivo considerar nos seus resultados as dimensões de sustentabilidade econômica, social e ambiental, o que o autor denominou de *triple bottom line*. Esta abordagem enfatiza duas questões que ele considera fundamentais para uma atuação orientada para a sustentabilidade: a integração dos três componentes do desenvolvimento sustentável – crescimento econômico, equidade social e proteção ao meio ambiente, e a integração entre os aspectos de curto e longo prazo.

O *triple bottom line* tem sido muito utilizado nos discursos das organizações, uma vez que este associa o princípio da responsabilidade social aos preceitos do desenvolvimento sustentável. Entretanto, Acselrad (1999) chama atenção para o uso do conceito “sustentabilidade” que vem ocupando espaço crescente nos debates sobre desenvolvimento. Esclarece o autor que existem duas principais vertentes atribuídas a esse conceito: a noção propagada pelas agências de desenvolvimento e bancos multilaterais, relacionada ao discurso desenvolvimentista e outra relativa à noção de durabilidade, um novo princípio organizador, de um desenvolvimento resultante da transformação das instituições sociais pautada em desenvolvimento com justiça social (ACSELRAD, 1999, p. 37). Esse esclarecimento é relevante uma vez que muitas organizações se referem à RSE como uma estratégia de sustentabilidade.

Ao relacionarem a RSE com sustentabilidade, as empresas sugerem um entrelace entre as políticas de responsabilidade social e as partes interessadas na organização, os *stakeholders*, uma vez que o negócio passa a se constituir um sistema fortemente condicionado pela ação dos mesmos. Assim, a RSE deixa de ser uma opção para tornar-se fator estratégico na política das organizações.

A literatura enfatiza que a empresa socialmente responsável é aquela que possui capacidade de ouvir os interesses das diversas partes envolvidas no negócio de forma a conseguir incorporá-los no planejamento de suas atividades. Vinha (2001) explica que assumir o diálogo com os *stakeholders* significa incorporar um importante instrumental na construção de RSE. Nesse contexto, a responsabilidade social das organizações se torna um ato de diferenciação e estratégico em um ambiente de concorrência mundial. Sob a perspectiva da qualidade dos relacionamentos das empresas com seus *stakeholders*, a relação torna-se interdependente, pois as empresas necessitam mostrar que possuem um comportamento ético e socialmente responsável com vistas ao reconhecimento e respeito desses públicos. Por outro lado, os *stakeholders* passam a exercer influência nas organizações em função dos impactos que podem ser causados pelas atividades por elas desenvolvidas.

Estudos recentes apontam que o significado de *stakeholders*, na teoria e na prática, sinaliza as limitações e alcances da internalização desses grupos pela RSE nas organizações, ou seja, a impressão que se tem é que a empresa define quem são seus *stakeholders*. O conceito ampliado desse termo adotado no presente trabalho (VINHA, 2010) questiona essa restrição uma vez que a rede de *stakeholders* é legitimada socialmente e não dependente apenas da visão da empresa. Isso se constitui um desafio ao pesquisador na identificação dos grupos de interesse da organização, uma vez que nem todos mapeados no estudo são reconhecidos, na prática, pela empresa.

Segundo Sauerbronn (2009, p. 39), a teoria de *stakeholders* “surgiu das necessidades das empresas em lidar com questões estratégicas que envolvem as suas relações com diferentes grupos de interesse e depois foi aproveitada pela literatura de RSE”. No entanto, essa teoria não se consolidou apenas nos estudos relativos à RSE. Pesquisa desenvolvida por Rezilda Oliveira (2003) focaliza a trajetória histórico-institucional de uma empresa estatal, sob a perspectiva das estratégias adotadas por seus principais *stakeholders*, sem considerar a sua relação com política de responsabilidade social da empresa. Segundo essa autora, “os *stakeholders* geralmente compartilham das ações promovidas pela comunidade organizacional, para ela também trazendo prescrições ambientais oriundas de grupos que representa” (OLIVEIRA, 2003, p. 235). Com base nos estudos de Wicks *et al.* (1994), Oliveira considera que os *stakeholders* não só interagem como dão significado e definição à organização, e com base nas pesquisas de Donaldson e Preston (1995) a autora define *stakeholder* como “pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos processuais e substantivos da atividade da corporação” (OLIVEIRA, 2003, p. 235). Enfatiza a autora que tais interesses são múltiplos e nem sempre cooperativos. Assim como Sauerbronn, Oliveira enfatiza que o termo *stakeholders* não vem sendo historicamente utilizado apenas no campo da RSE.

Nesse estudo será abordado o tema responsabilidade social no âmbito de uma empresa pública do segmento industrial. Trata-se de uma organização com traços peculiares, por considerar aspectos públicos e privados na sua gestão. É estatal e regida pela lei 8666/93, porém não dependente e estruturada sob a forma de Sociedade Anônima, de capital fechado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa. Nesse sentido, apesar de obedecer a certos critérios legais exigidos aos órgãos públicos para gerir um bem público, também convive com a preocupação de geração de lucro.

A empresa em questão pertence aos segmentos gráfico e metalúrgico, sendo a única autorizada no país a fabricar papel-moeda e moeda metálica nacional; selos postais, fiscais federais, e fiscais digitais bem como títulos da dívida pública federal. Apesar desse monopólio nacional de fabricação, ela também atua em outros mercados, concorrendo com outras organizações a fim de conquistar novos nichos de negócios. Atualmente, a empresa ganhou licitações para fornecimento de cédulas para Argentina e Venezuela, estuda a possibilidade de fabricação de moedas para o Equador, acertou parceria com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) para implantar o selo de autenticidade rastreável para o segmento de remédios e ainda compete no ramo de medalhas e moedas comemorativas. A MBC¹ tem buscado expandir cada vez mais suas relações comerciais, atuando no mercado internacional e ampliando seu domínio nacional. As atividades desenvolvidas pela MBC, de cunho industrial, são consideradas pela legislação ambiental brasileira como potencialmente poluidoras. Isso tem levado a empresa a perseguir as exigências legais cobradas pelos órgãos competentes no sentido da adoção de medidas preventivas para a minimização dos impactos causados ao meio ambiente e à sociedade em geral. Para gerir o negócio, conforme demonstra no seu Relatório de Gestão (2010), a empresa assimilou em sua visão, missão e valores os temas de sustentabilidade econômica e responsabilidades cultural, social e ambiental. Assim sendo, para cumprir suas metas, manter-se competitiva e estabelecer uma boa relação com a sociedade, a MBC torna público que vem procurando se adequar ao mercado (CMB, 2010).

Diante disso, buscou-se detectar, através de pesquisa documental, os marcos histórico-institucionais e evidenciar que em cada marco ocorre o surgimento de *stakeholders* que vão

¹ Essa sigla será utilizada ao longo do trabalho como a identidade da empresa pública estudada.

formando a rede de grupos de interesse relacionados à empresa e também verificar quais as razões que a MBC apresenta para justificar o surgimento de cada *stakeholder* na sua rede de relações. Entretanto, é a pesquisa baseada em fontes orais que vai permitir identificar o envolvimento dos *stakeholders* com a política de responsabilidade social da empresa.

1.2 O Problema da Pesquisa

As premissas da política de responsabilidade social pressupõem o atendimento da empresa às exigências sociais e ambientais relacionadas às suas atividades, além das legais e econômicas, em uma tentativa de adotar medidas compensatórias à sociedade pelos possíveis danos decorrentes de sua atividade produtiva. O papel das empresas nessa perspectiva transcende a questão unicamente econômica e assume novas proporções que antes estavam estritamente vinculadas ao poder público. Esse novo papel busca conciliar os inúmeros anseios dos *stakeholders* da organização e promover a governança nesse processo.

No mundo contemporâneo a rede de relações que a empresa estabelece com os *stakeholders* se constitui em um elemento de extrema importância para determinar a competitividade e sua sobrevivência. Esta rede interdependente de relacionamento irá definir a intenção dos seus vários componentes e será responsável por ganhos ou perdas empresariais, de acordo com a atuação da empresa, ou seja, nessa perspectiva, construir um relacionamento sólido com os *stakeholders* é fundamental para o sucesso da organização.

A empresa pública escolhida para estudo divulga em seus documentos que tem despendido esforços para construir uma política de responsabilidade social e que isso vem contribuindo para aumentar sua participação no mercado (CMB, 2008).

Nesse contexto é de fundamental importância que a política de responsabilidade social da empresa esteja articulada às reivindicações e expectativas dos seus *stakeholders*. Cabe, portanto, investigar as razões que levaram os *stakeholders* a estabelecer laços com a empresa assim como que motivações conduziram a empresa a constituir vínculos com esses grupos de interesse. Surge então a seguinte indagação: qual o papel que os *stakeholders* desempenham no processo construção da política da responsabilidade social da MBC?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo é evidenciar a relação entre a MBC e seus *stakeholders*, considerando os importantes marcos históricos de mudança na trajetória da organização, os quais sinalizam a presença de *stakeholders*. Nessa relação será visto que lugar os *stakeholders* ocupam na construção da política de responsabilidade social da empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral do estudo pretende-se:

- a) Apresentar o estado da arte da literatura pertinente de modo a articular RSE em empresa pública, o diálogo com *stakeholders* e a abordagem histórico-institucional;
- b) Diagnosticar, com base na pesquisa de campo e na teoria ampliada de *stakeholders*, os marcos histórico-institucionais e os grupos de interesse da empresa;

- c) Analisar, com base no relato dos *stakeholders*, que elementos são considerados na relação entre eles e a empresa para a construção de uma política de responsabilidade social.

1.4 Suposição

A responsabilidade social é uma nova forma de gerir negócios inserindo a problemática social e ambiental na cultura das organizações. As teorias concernentes a essa temática sinalizam que quando bem implantada uma política de RSE poderá ocorrer benefícios às empresas, à sociedade e ao meio onde estão inseridas. Sendo a RSE uma proposta de gestão direcionada aos *stakeholders*, esse grupo se constitui em importantes sujeitos na busca ou manutenção da capacidade competitiva empresarial. Portanto, supõe-se que a MBC se relaciona com uma rede de *stakeholders* que foi sendo agregada à organização ao longo de sua trajetória histórica num convívio de interdependência de interesses. Porém, apesar desse convívio, acredita-se que não há um entrelace entre as atividades de RSE da empresa e as expectativas dos seus *stakeholders*.

1.5 Delimitação do Estudo

A pesquisa tem como base empírica a MBC e focaliza o tema da política de responsabilidade social na empresa e o diálogo com os seus *stakeholders* na construção dessa política, considerando a trajetória histórica da organização. A escolha dessa empresa deve-se ao critério de oportunidade e acessibilidade, uma vez que a mesma tem tornado público a sua intenção em estabelecer uma política de responsabilidade social, mostrando-se receptiva ao fornecimento de dados.

Como na dissertação interessa compreender como a MBC tem se relacionado com a sociedade, atribui-se importância tanto à contribuição dos atores externos da sua rede de *stakeholders* quanto os atores internos que estão envolvidos com atividades da empresa que impactam diretamente o ambiente onde esta atua. Com base na definição de Hill e Jones (1998 *apud* Oliveira, 2003)², que distinguem atores internos e externos quando se trata de *stakeholders* de uma organização, no trabalho passaremos a chamar os atores internos de “*stakeholders* internos” e os atores externos de “*stakeholders* externos” da empresa.

No aspecto temporal da pesquisa, o estudo inicia-se nos anos 1960 até os dias atuais. Ao longo desse período detectaram-se, através de pesquisa documental, importantes marcos histórico-institucionais de relevantes mudanças na empresa. Tais marcos serviram como norteadores para a identificação dos *stakeholders* externos, ou seja, aqueles que não estabelecem contatos esporádicos com a instituição. Por essa razão selecionaram-se apenas os *stakeholders* externos que interagem continuamente com a MBC. Justifica-se o início do estudo em 1969 pelo fato de que a partir desse ano a organização estudada passou a produzir dentro do país, todo o dinheiro circulante, configurando-se assim o início da autossuficiência da moeda brasileira, internalizando-se nessa ocasião o principal *stakeholder* externo da empresa, o Banco Central do Brasil (BACEN).

² Para Hill e Jones (1998, *apud* Oliveira, 2003, p. 235) os *stakeholders* podem ser divididos em “atores internos e externos, sendo os primeiros constituídos pelos acionistas e empregados (executivos, gerentes e membros de conselhos de empresa). Já os atores externos compreendem os consumidores, fornecedores, governos, sindicatos, comunidades locais e o público em geral.”

1.6 Relevância da Pesquisa

Tanto a literatura internacional como a nacional é rica em estudos sobre a responsabilidade social nas organizações, como será visto no trabalho. Entretanto, revisitando a literatura concernente, o pesquisador detectou que há escassez desta temática voltada para a empresa pública e que focalize o diálogo com *stakeholders* como um importante instrumental na construção das políticas de RSE com base na trajetória histórica da organização. Durante os últimos anos, essa literatura, e, em particular a valorização do viés histórico na área da Administração começou a ganhar contornos em pesquisas, enriquecendo esse campo na gestão pública. Sendo assim, essa dissertação contribui para subsidiar a sistematização de estudos na área de administração ampliando e aprofundando a compreensão de correlações entre políticas sociais e as partes interessadas nos negócios de uma empresa pública, agregando conhecimento à academia e ao segmento empresarial.

Do ponto de vista da aplicabilidade da pesquisa, a mesma poderá auxiliar a empresa estudada a reavaliar suas estratégias e alinhar suas metas institucionais com as demandas dos seus *stakeholders*, visto que na pesquisa documental realizada, a MBC ressalta que essa parceria é de vital importância na estratégia de gestão da organização (CMB, 2009).

A dissertação, além de aprofundar e ampliar a reflexão teórica acerca do objeto a que se propõe, produzirá resultados que poderão servir de parâmetro para outras empresas que possuem políticas de responsabilidade social e se preocupam em incrementar uma maior articulação com seus *stakeholders* numa postura mais ética diante da sociedade.

1.7 Organização Geral do Estudo

A pesquisa está organizada em sete capítulos: no primeiro capítulo apresenta-se a introdução do estudo na qual se contextualiza o tema da dissertação, problematiza-se a questão principal da pesquisa, definem-se os objetivos geral e específicos e apresenta-se ainda a suposição do trabalho, a delimitação do estudo e relevância da pesquisa. O segundo capítulo trata da fundamentação teórica na qual se discute sobre as definições e diferentes abordagens de responsabilidade social nas empresas, apresentam-se os pilares da Responsabilidade Social Empresarial, descreve-se sobre o foco nos *stakeholders* e diferentes tendências no discurso e nas práticas organizacionais; introduz-se a abordagem da responsabilidade social no setor público e por fim, elencam-se os instrumentos existentes de RSE nos âmbitos nacional e internacional. O capítulo três refere-se à metodologia da pesquisa e descreve o tipo de pesquisa realizada no trabalho, a coleta e análise de dados e as limitações do método escolhido. O quarto capítulo apresenta o contexto atual da empresa na qual é desenvolvida a pesquisa e o breve histórico da organização. No quinto capítulo os dados de campo são apresentados e analisados, destacando-se o registro dos marcos histórico-institucionais da empresa com o surgimento dos *stakeholders* evidenciados na pesquisa documental. No sexto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. No sétimo capítulo registram-se as conclusões do trabalho. E ao final as referências do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Responsabilidade Social Empresarial - Definições e Diferentes Abordagens

Responsabilidade Social Empresarial é um tema recente e conta com grande interesse do empresariado, academia, governo, sociedade civil e da mídia, conforme afirma Puppim de Oliveira (2008). Não há uma visão consensual sobre os conceitos e práticas de RSE. Não há uma lista rígida de ações que uma empresa deve seguir para ser socialmente responsável. Cada autor direciona o foco da definição para uma área específica de atuação ou abrangência, porém todas se relacionam quanto à atitude e comportamento da empresa face às exigências que as levam a desenvolver uma gestão empresarial mais transparente e ética.

O *Business for Social Responsibility Institute* (BSRI) é a principal entidade mundial dedicada à divulgação da responsabilidade social nos negócios. Sediada nos Estados Unidos, promove um conceito de responsabilidade social no qual, o sucesso dos negócios deve estar relacionado a práticas que implicam em respeito às pessoas, comunidades e o meio ambiente.

Apesar de não existir um único conceito para o termo RSE, de forma ampla a expressão se refere à decisão de negócios tomada com base em valores éticos, que incorporam dimensões legais tais como, o respeito aos indivíduos, à comunidade e para com o meio ambiente conforme evidenciado no trabalho de Machado Filho (2002).

Na década de 1950 foi lançado o primeiro livro sobre responsabilidade social de autoria do americano Howard R. Bowen com o título *Social Responsibility of the Businessman*, no qual ele enfatiza que as organizações estão inseridas na sociedade e que, portanto, os seus valores devem refletir os valores desejáveis ao contexto social de que fazem parte, chamando atenção para o caso das indústrias (PEREIRA *et al.*, 2010). As idéias de Bowen foram expandidas por Wood (1991, *apud* PEREIRA *et al.*, 2010), que defende que existem princípios a serem seguidos pelas empresas de modo a mostrarem resultados de seu envolvimento com a sociedade nos aspectos éticos, morais e sociais implicando também em compromissos que deveriam ter os administradores, considerados por Bowen, como agentes morais no exercício da prudência no processo de decisão em favor da sociedade.

Na obra de Cardoso e Ashley (2002), uma das mais citadas no Brasil no campo da responsabilidade social e ética, a responsabilidade social se refere ao compromisso que a organização tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados e suas famílias e de comunidades em geral. Os autores enfatizam:

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo específico, agindo pró-ativa e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela (CARDOSO & ASHLEY, 2002, p.6-7).

Segundo Lima (2001), a RSE pode ser entendida como opção dos empresários, conscientemente tomada, de investir estrategicamente no campo social. Ferrel *et al.*, (2001) complementa essa definição explicando que o social não pode ser visto como um mero gasto, mas como um importante investimento. Isso, conforme enfatiza o autor, principalmente quando estiver vinculado à promoção do desenvolvimento humano. Já na concepção de Melo

Neto e Fróes (2001), a responsabilidade social pode ser compreendida como uma forma de prestação de contas das empresas à sociedade, já que segundo esses autores o desempenho empresarial está baseado no uso de recursos escassos, como os recursos naturais, capital, tecnologia e mão-de-obra. Argumentam ainda os autores que as empresas socialmente responsáveis tendem a se destacar pelo seu padrão de comportamento ético-social, demonstrando comprometimento com a comunidade local e com seus funcionários, por meio de ações sociais, cujo principal objetivo não é o marketing, mas o desenvolvimento local. Já na visão de Calixto (2007), a RSE ocorre para promover uma boa imagem da organização frente à sociedade e é utilizada como estratégia para alcançar êxito e maximização de benefícios. Ainda segundo esse autor, para o alcance de tais metas é necessário conhecer o comportamento das empresas, sendo relevante que estas estabeleçam uma comunicação efetiva onde a credibilidade e transparência sejam básicas e passem a gerar uma adequada estratégia de diálogo com cada *stakeholder*.

O trabalho de Friedman (1970), obra pioneira que contesta os defensores de responsabilidade social nas empresas, considera que estas possuem apenas uma responsabilidade social que é a maximização do lucro de seus proprietários/acionistas e que, portanto, o objetivo central das organizações é gerar ganhos financeiros. Friedman ainda defende que se as empresas investirem em projetos que não tenham a finalidade de lucro será prejudicial à sociedade, pois, segundo este autor, reduzindo os seus lucros, seus investimentos também diminuem e, conseqüentemente, há menos empregos; tampouco os salários podem ser aumentados e poderá haver menos dinheiro dos impostos.

Contestando a visão de Friedman, Archie Carroll (1979), cuja obra é uma das mais citadas na literatura internacional sobre responsabilidade social, enfatiza:

A responsabilidade social de uma empresa engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias, que a sociedade tem das organizações em um determinado período de tempo (CARROL, 1979, p. 499).

Carroll acredita que a responsabilidade social não se limita a responsabilidade econômica de maximizar o lucro e propôs um modelo que inclui as questões legais, éticas e discricionárias relacionadas aos diversos *stakeholders*. Esse modelo tem a forma de pirâmide com quatro responsabilidades que vão da base ao ápice.



Figura 1 - Pirâmide de Responsabilidade Social de Carroll
Fonte: Carroll (1979, p.499 e 1991, p. 42).

A base engloba o aspecto econômico, sem o qual a empresa não pode existir. A seguir existe a responsabilidade legal, que refere-se ao cumprimento de todas as legislações estabelecidas. Os princípios éticos e morais correspondem ao terceiro nível da pirâmide, que representa o que a sociedade espera da empresa. Por fim, depois de cumprir com suas responsabilidades econômicas, legais e éticas, as organizações podem engajar-se nas responsabilidades discricionárias, como ações filantrópicas não relacionadas ao desempenho comercial da empresa.

Mais tarde, em 2003, Carroll com seu colega Schwartz reformulam a pirâmide acima e propuseram um novo modelo de RSE composto de três áreas chaves que são a econômica, a legal e a ética, que estão posicionadas com a mesma ordem de importância (PEREIRA *et al.*, 2010).

Assim como Carroll, as ideias de Freeman (1984) contrariam a noção de responsabilidade social de Friedman (1970) e consideram as empresas como instituições sociais que devem se responsabilizar por quaisquer consequências de suas atividades. Nesse contexto, destaca-se o conceito de *stakeholder* que foi disseminado por Freeman (1984, p.46) como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais”. Ressalta o autor que as empresas não são gerenciadas focando apenas os interesses de seus acionistas ou proprietários, mas também de seus *stakeholders*.

Até então a noção de responsabilidade social não contemplava as questões ambientais que afetam os *stakeholders*. Os autores que passam a considerar os aspectos ambientais relacionados aos *stakeholders* recorrem ao *triple bottom line* apresentado por John Elkington (1997) e suas dimensões social, econômica e ambiental, ampliando e aprofundando as implicações dessas dimensões para as organizações e para a sociedade. Como pode ser observado na figura, o *triple bottom line* associa o princípio de responsabilidade social aos preceitos do desenvolvimento sustentável.

A figura 2 representa o conceito de sustentabilidade nas três dimensões do *triple bottom line*:

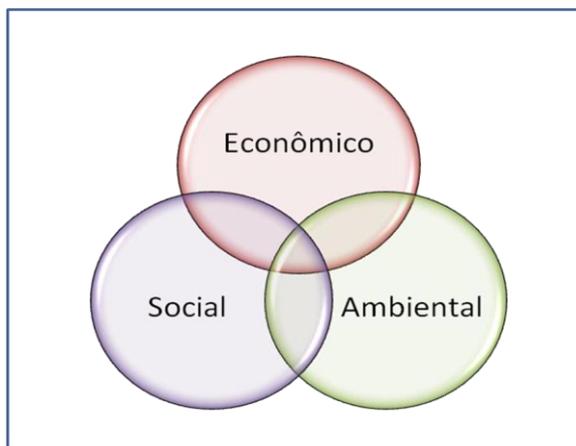


Figura 2 - *Triple Bottom Line*
Fonte: Adaptado de Elkington (1997).

Ao longo do tempo a sustentabilidade propagada pelas empresas passou a significar uma justificativa diante dos impactos de suas atividades sobre os meios social e ambiental e o reforço da sua reputação junto a seus *stakeholders* (SILVA e REIS, 2011). Para esses autores as organizações engendram discursos com diferentes significados sobre o termo sustentabilidade, pois as diversas conotações variam de acordo com o contexto de aplicação do conceito, visto a sua gama de interpretações. Eles defendem que a sustentabilidade tem sido impulsionada “pelo desenvolvimento das legislações ambientais e por uma maior cobrança por parte dos indivíduos para que as empresas busquem compensar os impactos que sua ação causa” (SILVA & REIS, 2011, p. 2). Nesse sentido as empresas utilizam como estratégia a elaboração de relatórios que divulgam o seu desempenho social, ambiental e econômico com o objetivo de prestar contas aos seus grupos de interesse.

Vinha (2010), Nascimento (2007) e Puppim de Oliveira (2008) representam a vertente que considera a RSE como associada às questões ambientais e acreditam que os acidentes relacionados a essas questões passaram a ser discutidos sob o olhar da convenção do desenvolvimento sustentável, promovendo o chamado ambientalismo empresarial. Os autores discutem o surgimento das políticas sociais nas empresas como decorrentes dos impactos ambientais por estas causados. Esses estudos mostram que tanto no mundo empresarial como no meio acadêmico, os registros sobre as preocupações ambientais são os que estimulam a condução das políticas de responsabilidade social.

Vinha (2010, p. 183) chama atenção para a responsabilidade social na cadeia produtiva e para “importância dos ativos intangíveis” hoje no mundo empresarial. Argumenta a autora que no segmento industrial a pressão social alia-se a eventos “traumáticos” de natureza ambiental com consequências sociais e econômicas, influenciando mudanças estratégicas em direção à sustentabilidade, pelo menos no âmbito do discurso do empresariado. Para ela, as organizações se esforçam para provar que os custos ambientais, vistos como um “mal necessário”, passaram a ser tratados como “parte integrante do negócio”. E aí reside o vínculo com a questão dos ativos intangíveis, visto que as novas estratégias empresariais buscam proteger aquele ativo que mais ameaça as organizações que é a sua reputação que uma vez

abalada pode significar prejuízo financeiro incalculável ou mesmo um dano irreparável, levando-as a falência.

Na literatura brasileira observam-se, mais recentemente, trabalhos sobre o viés crítico que se distanciam das visões que vão de encontro aos interesses estratégicos das empresas, assumindo um posicionamento questionador frente à atuação das organizações. Esse é o caso dos autores Xavier e Maranhão (2010), segundo os quais as empresas são as geradoras de grande parte dos problemas da sociedade e utilizam a política de RSE articulada a políticas públicas do Estado em prol da manutenção da ordem vigente. Os autores argumentam que a responsabilidade social é desenvolvida nas empresas com o “uso de ações paliativas que velam a (des)ordem vigente” (XAVIER & MARANHÃO, 2010, p. 297), ou seja, na visão desses autores as políticas de RSE não encerram a culpabilidade das empresas pelos danos resultantes de suas atividades, apenas representam a manutenção da situação atual com a idéia de que os atingidos estão sendo, de alguma forma, reconhecidos e reparados em seus prejuízos, sejam eles sociais ou ambientais. Complementam os autores que: “o envolvimento de empresas com ações que impactam a sociedade, a princípio denominadas de responsabilidade social, faz parte de um leque de mecanismos apaziguadores de uma turbulência que se origina na própria atividade corporativa” (XAVIER & MARANHÃO, 2010, p. 303). Para esses autores o volume de estudos produzidos sobre essa temática não é passível de convergência, nem no campo teórico e nem no campo prático, e podem estar sujeitos a uma abordagem ingênua ou vinculada a interesses de quem os conduza e que “a responsabilidade social em nada se difere do seu seio materno – a filantropia” – que não sofreu uma evolução.

Xavier e Maranhão (2010) confirmam em seus argumentos que a responsabilidade social “mantêm-se como mediadora da questão capital-trabalho, não se desvencilhando da única responsabilidade dos homens de negócio, o lucro”, como defendido pelo economista Milton Friedman, questionando a legitimidade das organizações ao definirem as necessidades da sociedade, visto que as empresas têm compromisso com a obtenção do lucro, do resultado financeiro. Essa reflexão proposta refere-se à atuação das organizações perante a possibilidade de definir investimentos no âmbito da sociedade. Segundo esses autores as empresas julgam as carências da população e escolhem para onde devem ser direcionados os investimentos, deixando-a a margem de qualquer decisão. Dessa forma, os autores deixam claro como as próprias empresas selecionam as políticas que serão internalizadas na sua responsabilidade social. Junta-se a esses questionamentos a indagação da origem e aplicação dos investimentos, visto que, apesar de serem provenientes de recursos públicos são direcionados pelas empresas para a execução de planos sociais, desarticulando o poder público sobre tal definição nessa parcela de recurso. Assim, Xavier e Maranhão se colocam contrários a atual situação conforme descrito abaixo:

(...) as empresas não precisam mais investir seus próprios recursos em um projeto social ou cultural. A empresa pode se valer do dinheiro público. Os lucros decorrentes das ações culturais, esportivas e/ou sociais são de propriedade dos donos da empresa – apesar do recurso investido ter sido de origem pública (XAVIER & MARANHÃO, 2010, p. 304).

Concluem os autores que:

A responsabilidade social é, na verdade, mais uma forma pública de financiar o capital privado. Em outras palavras, ao invés do discurso predominante de que as empresas investem no social quando desenvolvem

ações de responsabilidade social, o que existe é exatamente o inverso: as empresas têm diversos de seus programas de marketing, de recursos humanos e recursos ambientais patrocinados com dinheiro público. Dinheiro advindo dos impostos devidos à União e que deveriam ser reinvestidos na sociedade pelo estado e não pelas empresas privadas (XAVIER & MARANHÃO, 2010, p. 304).

Portanto, os autores estão sinalizando para o fato de que a responsabilidade social é permeada pelo interesse das corporações e não se constitui de uma política positiva que gera reais benefícios para a sociedade.

Representantes do viés crítico Xavier e Souza (2011) também questionam os reais benefícios propostos pelas políticas de responsabilidade social praticadas pelas empresas. Segundo esses autores existe “uma ordem que mascara e mantém as empresas como agentes engendrados em questões sociais, sem antes questionar quão legítimo é esta forma de atuação das empresas” (XAVIER & SOUZA, 2011, p.2). Para eles, as organizações adotam a responsabilidade social com o intuito de apaziguar uma situação-problema que é fruto de suas próprias atividades e que o interesse primário continua sendo a busca incessante por lucros. Os autores supracitados ainda argumentam que essa política “representa um contexto de esvaziamento do espaço público e da apropriação da consciência dos indivíduos” (XAVIER & SOUZA, 2011, p.1), ou seja, as grandes empresas passam a exercer as atividades de cunho social substituindo a tarefa do poder público de manter o bem estar da sociedade.

Compartilham também do viés crítico os autores Faria e Sauerbronn (2008) e Sauerbronn e Faria (2010), os quais detectam uma escassez de estudos críticos sobre a RSE. Apontam uma assimetria na relação *mainstream* versus crítica da literatura pertinente, que segundo os mesmos reflete as discrepâncias da relação norte-sul, influenciando as estratégias de responsabilidade nos países em desenvolvimento, impostas do norte “por meio das subsidiárias das corporações, as quais são retratadas por diferentes instituições e *outlets* acadêmicos como legítimas provedoras de bens públicos globais”. Uma política de responsabilidade social de origem internacional não prevê diferenças “históricas, culturais, sociais e políticas” entre os países em relação à definição e provisão de bens públicos. Nesse contexto, as estratégias de RSE são definidas pelas grandes empresas construídas sobre a ausência dos demais atores da sociedade e são vistas como um “bem público global”, o que explica a ampla adoção delas tanto pelos países do Norte como pelos do Sul (SAUERBRONN & FARIA, 2010, p. 1), numa postura colonialista. Na visão desses autores, o Brasil deveria reagir a essa imposição, desafiando, através da perspectiva do Sul, a orientação internacional que pouco combina com a realidade pública nacional.

Enfatizam os autores que:

(...) atores sociais de países emergentes são tratados apenas como objeto das estratégias de RSE, ao invés de sujeitos que atuam na formação das mesmas. A distância conceitual e prática entre as estratégias de RSE originadas em países desenvolvidos e países emergentes formam uma “linha divisória norte-sul” que deve ser adequadamente reconhecida (SAUERBRONN e FARIA, 2010, p. 14).

Como visto em Faria e Sauerbronn (2010), a responsabilidade social está ligada a uma interação entre empresas, sociedade e Estado, relação essa definida pelos interesses do Norte, que fortalece o poder das grandes corporações e das agências e organizações internacionais

frente a outros atores locais. Para esses autores, o fortalecimento do poder das organizações multinacionais e o direcionamento de investimento por parte das empresas para diversos países, principalmente os denominados “em desenvolvimento”, pode ser explicado pelo “interesse de deslocar atividades tidas como socialmente indesejáveis nos EUA e na Europa para países menos desenvolvidos” (FARIA e SAUERBRONN, 2008, p. 16). As empresas passam a exercer maior influência nas questões sociais, tornando-se agentes principais nas definições das questões da esfera pública em paralelo ao enfraquecimento do poder do Estado e da sociedade civil. A globalização tem sido responsabilizada pelo cenário “de disputas assimétricas na qual a grande empresa tem sido vitoriosa” (FARIA e SAUERBRONN, 2008, p. 27). Assim os referidos autores afirmam que a agenda internacional de responsabilidade social é “virtualmente inapropriada para o contexto brasileiro” (p. 14) devido a vários fatores destacando-se que “a relevância das áreas de atenção e das ações correspondentes não refletem necessariamente os interesses locais” e que “faltam evidências empíricas quanto ao alcance do desenvolvimento de bens públicos a partir das estratégias de RSE, orientadas por agendas de bens públicos globais” (p. 14). Desai (2003), estudado por Sauerbronn e Faria (2010), argumenta que as questões públicas devem estar calcadas nas “pressões públicas sobre os negócios, pela interação com organizações da sociedade civil, e por governos e governantes locais” (SAUERBRONN e FARIA, 2010, p. 4).

Considerando esse debate cabe salientar que o Instituto defende que se preocupa com uma definição de RSE que esteja voltada para a realidade brasileira. Para o Instituto:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2011).

Como explica Nascimento (2007), no Brasil a RSE começou a ser discutida na década de 60 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos das Empresas (ADCE). Essa organização, em 1965, publicou a Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, cujo principal objetivo era mostrar que a empresa possui uma função social frente a seus trabalhadores e à comunidade na qual está imersa. Explica o autor que em 1984, a Nitrofértil, empresa do setor químico, publicou o primeiro balanço social do país. Dois anos depois foi criada a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) que defendia a humanização das empresas e sua integração à sociedade segundo princípios éticos. A primeira tentativa de estabelecer uma rotina entre as empresas de publicação de balanços sociais surgiu com o FIDES, que ainda na década de 1980 elaborou um modelo internacional de balanço social. Mas foi apenas na década de 90 que a RSE realmente instituiu-se no Brasil, estimulada pelo IBASE. Criado em 1981, pelo sociólogo Herbert de Souza, o instituto foi, e continua sendo um grande defensor da publicação do Balanço Social por parte das empresas brasileiras, estimulando a utilização do modelo de Balanço Social brasileiro criado pelo órgão, conforme mencionado anteriormente nesse trabalho. A formação do IBASE está calcada na crença de que “as empresas são mais parte do problema do que parte da solução”. Essa é uma organização com fins públicos e utiliza recursos públicos nacionais e internacionais e se posiciona politicamente quanto à construção da democracia, combate às desigualdades e estimula a participação cidadã. A instituição finalizou em 2007, o Código Interno de Relações com Empresas que trabalha o tema responsabilidade social. Esse documento é uma antiga intenção da instituição no sentido de pressionar por transparência

procurando interferir no debate público, ter um código público de relacionamento com as empresas (IBASE, 2011).

O Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, fundada no Brasil no ano 1998 por um grupo de empresários liderados por Oded Grajew, ex-diretor executivo da Fundação ABRINQ (Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos). Desde sua criação propaga o princípio da responsabilidade social associado ao desenvolvimento sustentável estimulando a formação de uma nova cultura empresarial no Brasil baseada na ética. Dissemina práticas de responsabilidade social empresarial por meio de publicações, treinamentos e eventos e incentiva a elaboração e divulgação do Balanço Social. Conta atualmente com centenas de empresas associadas em operação no país, de diferentes portes e setores de atividade. A entidade tem como missão mobilizar, sensibilizar e apoiar as empresas para que elas incorporem políticas e práticas de responsabilidade social na gestão de seus negócios, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa. Esse Instituto é parceiro de várias entidades internacionais, entre as quais o *Prince of Wales Business Leadership Forum*, do Reino Unido, e o já mencionado *Business for Social Responsibility Institute* (ETHOS, 2004).

O Ethos compreende que a gestão socialmente responsável passa a agregar valor aos negócios não por ser um modelo a mais de boas práticas a ser seguido, mas por engendrar uma mudança de cultura e atitudes concretas internas que permitirá tal disseminação por toda a sua cadeia de valor. Em virtude das organizações e da sociedade estarem mais próximas e interdependentes, o desenvolvimento empresarial (e, em particular, o sucesso das corporações) tornou-se bastante mais conectado às condições sociais do local onde a empresa opera e a atuação das organizações passou a impactar favorável ou desfavoravelmente as populações desses locais de forma mais intensa. Isso vem conduzindo à concepção das empresas como agentes cujas ações ultrapassam o âmbito unicamente econômico – em que se consideravam apenas a eficiência produtiva, o lucro e a geração de postos de trabalho. É precisamente neste ponto que emerge a reflexão sobre a responsabilidade social corporativa, que aponta para a necessidade de compreensão do papel das empresas num mundo mais integrado, interdependente, complexo, instável e veloz (VÉRAS, 2009).

Para melhor visualizar as definições e diferentes abordagens de RSE, apresenta-se abaixo um quadro síntese o qual contém as principais contribuições.

Quadro 1 - Síntese das Abordagens Teóricas de RSE: Autores e Postulados

AUTORES	POSTULADOS
Friedman (1970)	RS da empresa é a maximização dos lucros.
Carroll (1979)	RS da empresa engloba as expectativas econômica, legal, ética e discricionária.
Freeman (1984)	As empresas devem se responsabilizar por quaisquer consequências de suas atividades e devem focalizar os interesses de todos os seus <i>stakeholders</i> .
Cardoso e Ashley (2002)	RS da empresa se refere ao desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados e suas famílias e de comunidades em geral.
Faria e Sauerbronn (2008) Sauerbronn e Faria (2010)	RS da empresa é vista sob um viés crítico. As estratégias de RSE são originadas em países desenvolvidos numa postura colonialista e não adequada aos países do sul.
Xavier e Maranhão (2010) Xavier e Souza (2011)	RS da empresa é desenvolvida com o “uso de ações paliativas que velam a (des)ordem vigente. As empresas julgam as carências da sociedade e escolhem para onde devem ser direcionados os investimentos, deixando-a à margem de qualquer decisão.
Vinha (2010), Nascimento (2007) e Puppim de Oliveira (2008)	RS das empresas é decorrente dos impactos ambientais por estas causados. O foco ambiental antecede o social.

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa bibliográfica

2.2 Pilares da Responsabilidade Social Empresarial

Como visto, a RSE é um conceito controverso, não consensual e permeado de orientação política, o que resulta em diferentes abordagens. Dessa forma, a fim de buscar uma maneira de identificar os pilares sobre os quais as principais teorias foram construídas localizou-se o estudo de Schommer e Rocha (2007), que nos auxilia nessa direção através de três visões: a liberal, a crítica e a política. Os autores mostram que apesar das profundas divergências entre os defensores, críticos e céticos da RSE existe o entendimento de que “as empresas concentram muito poder e, por isso precisam se engajar no enfrentamento aos desafios coletivos da atualidade, tanto no campo produtivo quanto no social e ambiental (SCHOMMER & ROCHA, 2007, p.1).

O pilar liberal, comumente associado a economias (neo)liberais, postula que as empresas, através de seu processo produtivo eficiente e competitivo, têm como responsabilidade primordial gerar maiores lucros para seus acionistas. Nessa visão, a contribuição das empresas à sociedade se dá à medida que estas geram empregos, pagam seus

impostos e ofertam bens e serviços para a população. Para os defensores dessa abordagem os problemas sociais não são de responsabilidade das empresas e sim de entes existentes na esfera pública envolvidos com questões do Estado e da sociedade civil. Para Friedman, um dos principais autores defensores da visão liberal, as empresas devem concentrar seus esforços em atividades que maximizem seus lucros e de acordo com uma economia de mercado (SCHOMMER & ROCHA, 2007). Essa visão é bastante criticada por dar importância somente ao aspecto econômico da instituição, porém é apoiada pela lei que garante aos acionistas a retirada de seus lucros provenientes de suas operações.

Já no pilar crítico, segundo Schommer e Rocha (2007, p.4), o engajamento das empresas em ações de responsabilidade social até trariam pequenas melhorias para a sociedade, mas essa relação, segundo os autores, seria como “tapar o sol com a peneira”, pois apenas serviria para “levantar expectativas e reduzir as pressões por transformações mais profundas no sistema”. Isso se deve ao fato das empresas basearem sua existência na exploração e concentração de riqueza oferecida pelo mercado, e não as interessa abandonar esse tipo de conduta prejudicial. Nesse sentido, alguns problemas seriam amenizados e soluções seriam propostas, mas o âmago do problema seria conservado. Os autores acima mencionados, em seus estudos, argumentam que as críticas dessa abordagem são direcionadas às empresas “que não podem ser as únicas a decidirem o tipo de demanda da sociedade” e que a “RSC deve ser resultado de uma construção política e social com os diferentes *stakeholders*”, ou seja, qualquer instituição deve agir de forma ética e não apenas para seu benefício e conforme os modelos atuais de gestão de RSE, elas tem a obrigação de minimizar os prejuízos causados ao meio ambiente e à sociedade (SCHOMMER & ROCHA, 2007, p.4).

No pilar político a abordagem da responsabilidade social é algo essencial que as empresas precisam inserir em seu planejamento. Os defensores dessa visão política entendem que o papel primordial das empresas é a maximização do lucro dos acionistas, mas por serem elas as grandes causadoras dos danos ao meio social e ambiental constroem uma relação de dívida e reparo com a sociedade. Para Schommer e Rocha (2007), essa vertente é denominada política, pois:

as empresas precisam ser pressionadas politicamente, tanto interna como externamente, pelos pares, funcionários, governos e seus mecanismos de regulação e punição, sistemas de auto regulação dos mercados, organismos de governança global, mídia, opinião pública, consumidores, sindicatos ou organizações da sociedade civil (SCHOMMER & ROCHA, 2007, p.5).

Nesse sentido as empresas estão amarradas à demanda da sociedade que passa a contribuir na definição de gestão corporativa. Assim, a sociedade exerce um poderoso papel de punir as empresas que não se adaptam às necessidades socioambientais do mundo contemporâneo.

Com base no estudo de Shommer e Rocha (2007), apresenta-se a seguir uma visão geral dos pilares da Responsabilidade Social Empresarial.

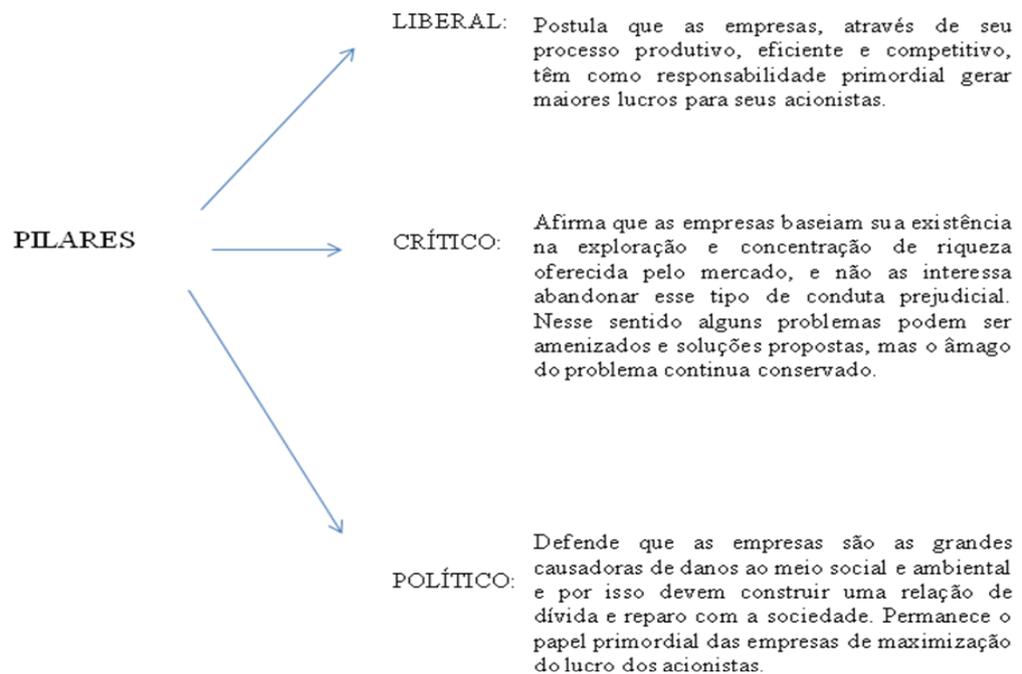


Figura 3 - Pilares da Responsabilidade Social Empresarial
 Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa bibliográfica

2.3 Foco nos Stakeholders – Transformações e Tendências no Discurso e Práticas

2.3.1 Correntes Principais

A literatura concernente revela que correntes que evoluíram, no entendimento acerca dos *stakeholders*, foram influenciadas pelas transformações no discurso e nas práticas de RSE ao longo do tempo. Localizam-se na literatura três principais correntes que surgiram baseadas em princípios distintos em relação à abordagem ética e social das empresas. As explicações para aplicação de ações de responsabilidade social diferem de acordo com a corrente a que a organização estiver mais vinculada.

A primeira delas a *Business Ethics*, que nasceu na década de 1970 como resposta as argumentações de Milton Friedman em contestação à prática de responsabilidade social. Essa corrente argumentava que o contrato social sobre o qual se baseava o sistema de economia livre havia se modificado, levando as empresas a tratarem as questões sociais como sua obrigação e não apenas a geração do lucro. Agregaram-se a esses argumentos discursos filosóficos sobre a finalidade das empresas (GENDRON, 2000; FRENCH, 1995 *apud* PEREIRA & CAMPOS FILHO, 2006). Apresenta essa corrente a característica normativa e viés moral segundo os autores Faria e Sauerbronn (2008), os quais apoiados nos estudos de French identificaram que a estrutura decisória interna da empresa (sujeita a regras, fluxos, procedimentos e sistemas de controle) manifesta a intenção ou consciência dos homens de negócio que dirigem a organização. Essa corrente desloca a responsabilidade do âmbito pessoal/individual para o âmbito organizacional e sustenta que a ação socialmente responsável da empresa é agir de modo correto com responsabilidade moral baseada em seus valores, pois

as empresas assim com as pessoas estão sujeitas aos princípios aceitos pela sociedade e devem responder por seus atos.

A segunda corrente conhecida com *Business & Society* emerge na década de 1980 com a revolução decorrente das novas tecnologias da informação, por sua vez, formuladores da globalização. Para os autores Pereira e Campos Filho (2006) essa corrente preconiza uma abordagem contratual quanto ao relacionamento entre empresa e sociedade, ou seja, há uma relação de interdependência em que a empresa deve estar a serviço da sociedade que a legitima, inserindo um viés sociopolítico nessa relação. É nessa corrente que se situam os trabalhos de Freeman (1984) e Carroll (1979) entre outros, cujo foco é a democratização das relações entre a sociedade e empresas, estimulando a substituição da ideia de responsabilidade “social” por responsabilidade “pública”. Reforça a importância dos processos políticos e institucionais nas estratégias organizacionais, segundo ressaltam Wartich e Cochran estudados por Faria e Sauerbronn (2008). A noção de *stakeholders* conforme Freeman (1984) é a força motriz dessa corrente, deslocando as obrigações da empresa, antes somente em relação aos acionistas, para o conjunto das outras partes interessadas. Assim, essa corrente justifica a responsabilidade social por um viés sociopolítico que se preocupa com os interesses dos diversos grupos sociais com os quais a empresa interage.

A terceira corrente histórica localizada na literatura é a *Social Issues Management* que surge também nos anos de 1980 em decorrência dos conflitos existentes na relação entre as empresas e a sociedade reconhecendo as implicações políticas de atuação dos cidadãos que evoluem dentro de uma ordem política organizada, o que se identificou nos estudos de Gendron citado por Pereira e Campos Filho (2006). Segundo esses autores a escola *Social Issues Management* acredita que a responsabilidade social de uma empresa pode se transformar em vantagem competitiva. Faria e Sauerbronn (2008) identificam nessa corrente a abordagem da área da estratégia, da escola Americana, de caráter utilitário e instrumental, uma vez que reproduz o discurso do que aquilo que é bom para a sociedade é bom para as empresas no sentido de que as empresas podem aproveitar oportunidades vantajosas e competitivas do mercado ao se anteciparem a este, se colocando de maneira pró-ativa, por exemplo, a novas legislações. Assim deixa-se transparecer, no entendimento de Pereira e Campos Filho (2006) que aquilo que é bom para a empresa acaba também sendo bom para a sociedade. Nessa corrente, alertam Faria e Sauerbronn (2008, p. 20) que “o foco de grande parte dos estudos é a *performance* social corporativa (CSP – *Corporate Social Performance*), sendo a principal preocupação explicar por que a responsabilidade social leva a maiores ganhos”.

Como observado, apesar de não haver uma postura consensual sobre a relação entre organizações e sociedade no âmbito da RSE, as correntes principais defendem a obrigatoriedade das empresas em executar ações socialmente responsáveis; oferecer ganhos sociais, além dos seus interesses básicos requeridos por força de lei; que a gestão empresarial não pode se restringir apenas aos negócios fomentando a geração de riqueza e a obtenção de lucro, mas também ao desdobramento e respectiva influência de suas ações no âmbito social; que as empresas são geradoras de impactos diretos e indiretos, dentro e fora delas, atingindo desde os consumidores e empregados, comunidades e meio ambiente e que as organizações possuem a obrigação de promover melhorias do bem estar social (PEREIRA & CAMPOS FILHO, 2006).

2.3.2 Diálogo da Organização com *Stakeholders*

Até meados da década passada, o diálogo entre as organizações e a sociedade limitava-se a ações filantrópicas, resumindo-se a interagir com os segmentos com os quais mantinha relações estritamente comerciais ou profissionais, entre eles os fornecedores, os compradores e os órgãos relativos à esfera legal.

Os estudos de Vinha (2010), que vem se aprofundando na RSE e no ambientalismo empresarial no segmento industrial, registram que com a ascensão dos movimentos sociais nos anos de 1960 e mais tarde com o surgimento do movimento ambientalista na década de 1970, e nos anos de 1980 nos países em desenvolvimento, os desejos e expectativas dos consumidores passaram a ser considerados incorporando-se esse segmento à rede de interlocutores da empresa. Essa relação tem se dado de várias formas, passando pela influência do *design* e propriedade dos produtos; interferência no processo de fabricação, sobretudo relacionada aos impactos sociais como, por exemplo, a exploração do trabalho infantil; a questões relativas à poluição ambiental e ao desperdício de matérias-primas encontradas nos processos produtivos.

Mais recentemente agregaram-se a esses *stakeholders* as vítimas reais e potenciais dos impactos sociais e ambientais, trazendo uma visão ampliada à noção de *stakeholders*. Alerta Vinha (2010) que, nesse conjunto, a capacidade organizativa desses grupos de interesse vem se constituindo força de pressão no sentido de cobrar uma nova postura das empresas, que por sua vez vem buscando construir laços de confiança junto aos governos e sociedades locais.

O conceito ampliado de *stakeholder* adotado nesse trabalho (VINHA, 2010) questiona a delimitação desse termo adotada pela empresa uma vez que a rede de *stakeholders* é legitimada socialmente e não está submetido à visão empresarial.

Como resultado, outras variáveis, além do desempenho financeiro, passaram a integrar os métodos de avaliação da *performance* das empresas, principalmente tem se considerado o que Vinha (2010) ressalta que é “o retorno em imagem proporcionado pelas relações estabelecidas com os *stakeholders* e com as ONGs ambientalistas” de forte expressão nacional e internacional.

Puppim de Oliveira (2008) explica que ao longo dos anos surgiram várias visões do que é uma empresa, cada uma delas, reconhecendo distintos *stakeholders*, demonstradas através de figuras que serão apresentadas a seguir.

A figura 4 mostra a típica “visão econômica da empresa”, aquela em que entram os fatores de produção e saíam os produtos. Explica o autor que nessa visão a empresa atua independentemente dos atores sociais, não possui fornecedores e não controla todo o processo produtivo.

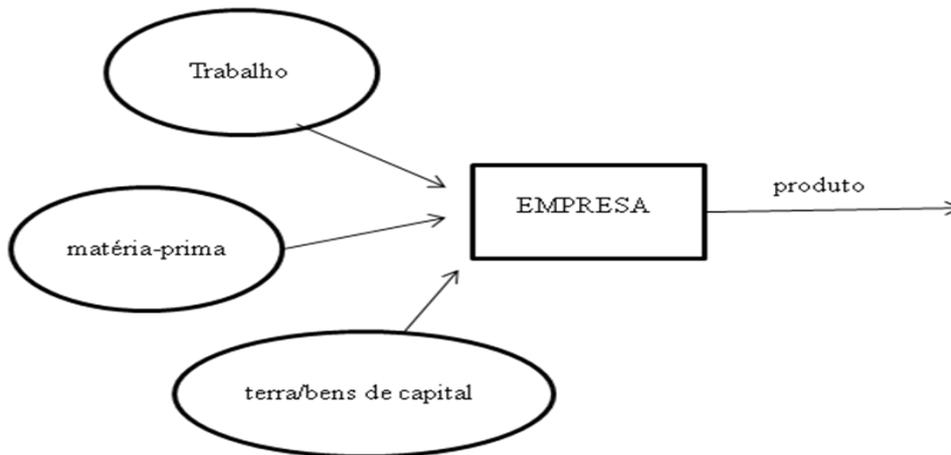


Figura 4 - Visão Econômica Clássica da Empresa
 Fonte: Puppim de Oliveira (2008, p. 96).

Outra visão, apresentada por Puppim de Oliveira, chama-se de “produção” na qual a empresa começa a levar em conta o mercado, incluindo clientes e fornecedores como atores com os quais precisa interagir, conforme observa-se a seguir:

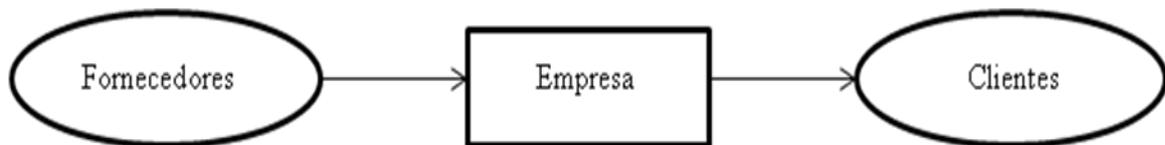


Figura 5 - Visão da Produção
 Fonte: Puppim de Oliveira (2008, p. 96).

Uma terceira visão é baseada na teoria “principal-agente” segundo a qual a empresa “se fortalece com as ideias de governança corporativa com a profissionalização dos gestores” (2008, p. 94). Nessa visão os interesses dos donos são diferentes dos interesses dos gestores, o que, segundo Puppim de Oliveira, cria dificuldades na gestão empresarial para internalizar os interesses dos acionistas, como demonstrado abaixo:

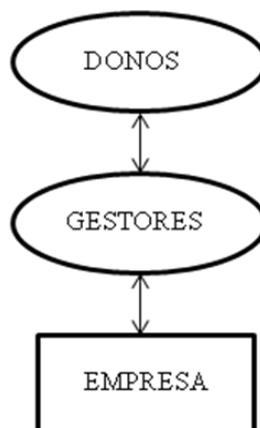


Figura 6 - Visão da Teoria Principal - Agente de Governança Clássica
 Fonte: Puppim de Oliveira (2008, p. 96).

A quarta visão que apresenta Puppim de Oliveira (2008) é a “visão tradicional de gestão” a empresa incorpora apenas alguns *stakeholders* como os empregados, os fornecedores, os clientes e os donos “acionistas”. Nesta visão estes são considerados os *stakeholders* mais importantes para a organização.

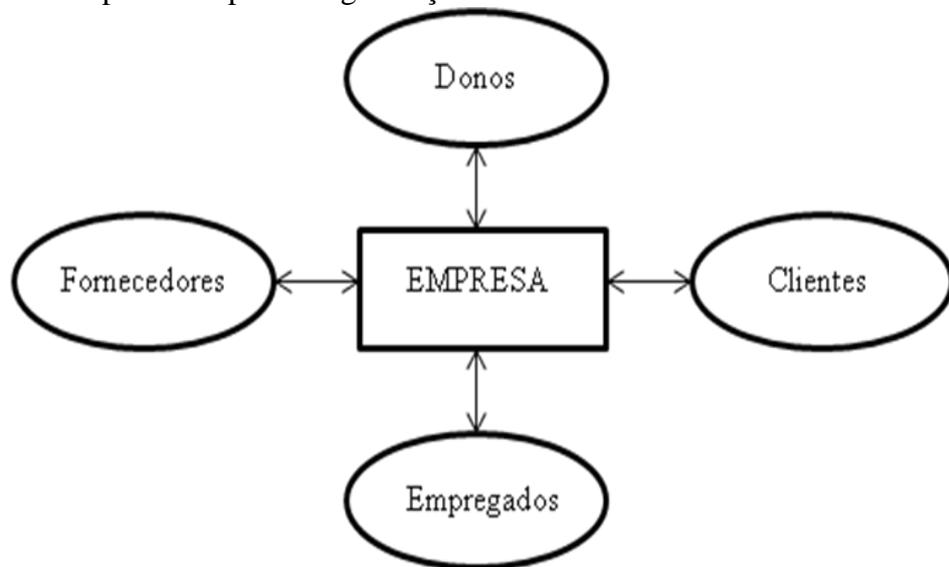


Figura 7 - Visão Tradicional de Atores na Gestão da Empresa
 Fonte: Puppim de Oliveira (2008, p. 97)

Considerando o contexto mais atual, Puppim de Oliveira apresenta uma visão de gestão com *stakeholders* sugerindo uma mudança na relação entre a sociedade e as empresas, pressupondo os *stakeholders* como possuindo maior legitimidade e influência junto ao mundo empresarial. Nessa visão os *stakeholders* interferem diretamente na atuação da organização e exercem força de pressão junto aos diretores, acionista e, sobretudo o corpo gerencial. Neste contexto a empresa não está mais restrita aos seus interesses financeiros e de lucratividade, mas também de desempenho social o qual a sociedade passa a questionar.

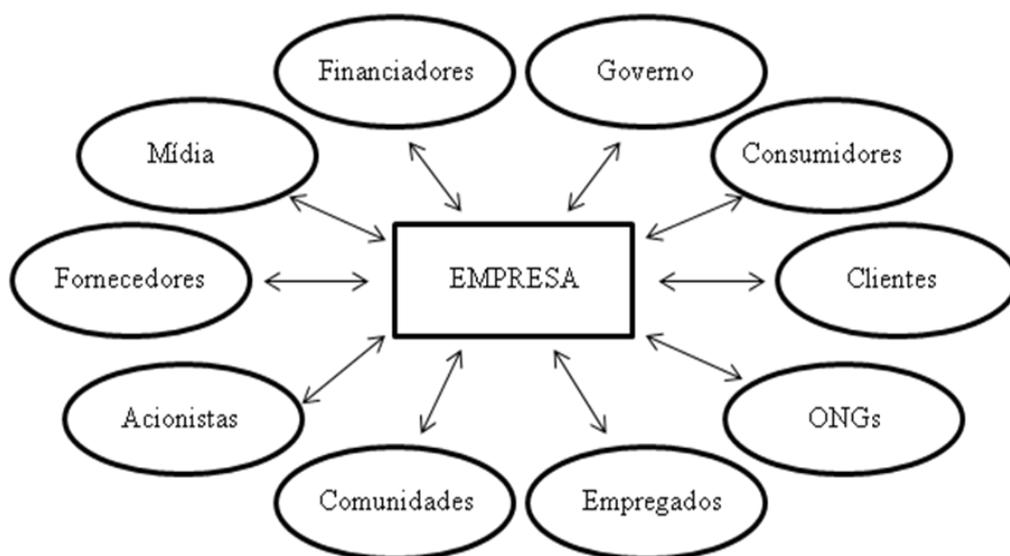


Figura 8 - Visão da Gestão com Stakeholders
 Fonte: Puppim de Oliveira (2008, p. 97)

Freeman foi o primeiro estudioso a apresentar, de forma explícita e detalhada, a teoria dos *stakeholders*. Segundo Borestein (1996), nessa teoria, Freeman argumenta que nas decisões sobre alocação de recursos organizacionais devem ser considerados os seus efeitos sobre os grupos de interesse que se relacionam com a organização, sejam grupos na própria organização ou exteriores a ela.

Historicamente as empresas buscavam incorporar os *stakeholders* nas suas decisões somente quando estavam ameaçados em seus negócios ou sua reputação, envolvendo apenas consumidores e representantes de órgãos reguladores. Contudo, o aprendizado sob pressão social fez com que as organizações procurassem identificar os anseios e os interesses dos *stakeholders* previamente ao início das operações de maneira a sinalizar uma pré-disposição para incorporá-los no processo decisório (Vinha 2010).

O atual cenário exige, além de uma postura mais competitiva da empresa diante do mercado, também um comportamento mais cooperativo para com os *stakeholders*. Um novo modelo de gestão deve prevalecer sob força de pressão dos *stakeholders* com a busca pela sustentabilidade na relação entre estes e as empresas. A base do desenvolvimento sustentável é um sistema de mercado aberto e competitivo no qual a total transparência nas relações com a sociedade é pré-requisito fundamental. Para as organizações, isto significa ouvir e considerar em suas decisões, as opiniões e expectativas de todas as partes interessadas. “Reconhecer o valor do diálogo com as partes interessadas é a própria essência da responsabilidade social corporativa. É crucial saber com quem falar e por que falar” (ALMEIDA, 2002 p.140). Corroborando com essas argumentações, Abreu *et. al* (2011) complementam:

As partes interessadas em diversos níveis colaboram para a efetiva organização, desempenho e controle das entidades organizacionais, suprindo recursos, gerando demandas e avaliando suas ações, criando um contexto de inter-relacionamento crucial para a sobrevivência das firmas (ABREU *et. al*, 2011, p. 5).

Entender o que os membros da empresa consideram importante, o que uma organização projeta e como os *stakeholders* compreendem esses atributos, fornece dados para que a empresa defina táticas mais eficazes de posicionamento e relacionamento, construindo políticas de RSE mais coerentes e consistentes e uma imagem mais forte segundo os estudos de Almeida e Munis utilizados por Lira *et al.* (2009). Para esses autores as organizações devem agir preventivamente quanto ao risco e proativamente quanto às oportunidades. Ou seja, nessa lógica gerenciar relacionamentos com *stakeholders* de forma sistêmica e estruturada se traduz em vantagem competitiva. Essa é uma visão herdada da corrente americana que posiciona a RSE como estratégia de gestão de acordo com o *Social Issues Management*, cujo foco principal é melhorar o desempenho ético e social das empresas.

Para Teixeira e Domênico (2008) são três os atributos que determinam a importância dos *stakeholders*. Estes podem ser qualificados segundo: (1) poder, definido como força (coercitiva, utilitária ou regulatória) imposta sobre a outra parte em um relacionamento, ou seja, independente de qualquer situação o *stakeholder* tem a capacidade de fazer acontecer os resultados que deseja, sua vontade é sempre levada adiante; (2) urgência, definido como um relacionamento que possui uma natureza sensível ao tempo ou quando este relacionamento ou pedido é importante, crítico ou de grande relevância para um *stakeholder*; exige atenção imediata; (3) legitimidade, definido como uma percepção generalizada e aceita em que as entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema de normas, leis, crenças e

definições. A relevância de um *stakeholder* é mensurada de acordo com o número de atributos que acumular, ou seja, os de maior importância são aqueles que são reconhecidos nas três categorias acima apresentadas (PEREIRA, 2011).

De um modo geral, na abordagem da gestão contemporânea os *stakeholders* são decisivos no prognóstico de sucesso ou do fracasso organizacional, ou seja, sinaliza que a sustentabilidade das empresas depende da sustentabilidade das partes interessadas. Assumir a responsabilidade social e o diálogo com os *stakeholders* significa agir com ética e bom senso na condução dos negócios. Isso leva a crer que a legitimidade que os *stakeholders* vêm assumindo nessa nova concepção de relacionamento é um dos pilares para entendimento da RSE. Logo a relação entre a teoria dos *stakeholders* e a RSE é íntima, pois o conhecimento da primeira é fundamental para que se tenha a clara compreensão da abrangência que a segunda vem tomando nas últimas décadas (VINHA, 2010).

Argumenta Vinha (2002) que seria ingenuidade concluir que o comportamento socialmente responsável das organizações foi tão somente influenciado, ao longo dos anos, pela retórica da convenção do desenvolvimento sustentável. Explica a autora que a combinação entre “impulsionadores” externos e internos influencia as organizações a promover mudanças nesta direção. As forças de pressão internas são definidas como aquelas diretamente relacionadas com as operações cotidianas da empresa, envolvendo acionistas, empregados, executivos e gerentes, enquanto que as forças externas são aquelas identificadas com o ambiente que não pertence ao espaço físico da organização, envolvendo o governo, os grupos de pressão civis, os agentes financeiros e mesmo os grupos competidores. Mas alerta a referida autora que o “verdadeiro impulsionador de mudanças estruturais” só se confirma enquanto tal quando sua ação é responsável pelo mau desempenho da instituição, configurado por Vinha como “perdas financeiras negativas”, prejudicando a reputação da empresa e sua posição no mercado (VINHA, 2002, p. 3). Para a autora são três os principais agentes de transformação:

- 1) a importância crescente de desenvolvimento sustentável como diferencial de competitividade, estimulando os concorrentes a buscarem formas de demonstrar um desempenho ambiental e social mais responsável;
- 2) mudanças significativas nas expectativas da sociedade;
- 3) a história de incidentes pretéritos que impuseram passivos ambientais e sociais à empresa (VINHA, 2002, p.4).

Explica a autora que em relação aos *stakeholders* interiores, o segmento menos sensível a investir em projetos sociais são os acionistas que, a seu ver, esperam que a organização desenvolva a sua estratégia de sobrevivência de longo prazo com aspectos éticos, evitando publicidade negativa e custos elevados em marketing e propaganda. Ademais, enfatiza Vinha que os empregados sentem-se orgulhosos de fazer parte de uma equipe que conquistou o respeito da sociedade e contribui com a melhoria de qualidade de vida das comunidades vizinhas. Conclui Vinha (2010) que as empresas em geral se percebem munidas de fortes valores éticos e morais e prezam pela autoestima e, por conseguinte a sua reputação, o principal ponto de inflexão, o que a faz envidar esforços para estabelecer uma boa imagem e posição no mercado, incorporando práticas de responsabilidade social e ambiental, expressa na sua missão institucional, inclusa no seu planejamento estratégico ou presente nas diretrizes de negócios.

Vimos diferentes definições e abordagens de responsabilidade social, os principais pilares em que se sustenta e como vem se transformando os discursos e as práticas de RSE

com foco nos *stakeholders*. Diante desse mapeamento e tendo em vista a natureza da atividade produtiva de caráter poluidor, a pesquisa de campo permitirá identificar quais abordagens são reconhecidas na postura da empresa em análise, no tocante a RSE.

2.4 A Responsabilidade Social e o Setor Público

2.4.1 A Responsabilidade Social na Gestão Pública

A preocupação com a responsabilidade social pode ser identificada em qualquer tipo de atividade empresarial, seja ela pública ou privada, porém apresenta singularidades dependendo do ambiente em que se insere. O estudo em questão ocorre no âmbito de uma empresa vinculada ao governo, logo é premente entender como uma estatal, que gerencia uma política pública - a produção e manutenção do meio circulante abastecido por moedas e cédulas -, deve tratar a sua política de responsabilidade social.

Por políticas públicas entende-se como

um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade. Decisões condicionadas pelo próprio fluxo e pelas reações e modificações que elas provocam no tecido social, bem como pelos valores, idéias e visões dos que adotam ou influem na decisão. É possível considerá-las como estratégias que apontam para diversos fins, todos eles, de alguma forma, desejados pelos diversos grupos que participam do processo decisório. A finalidade última de tal dinâmica – consolidação da democracia, justiça social, manutenção do poder, felicidade das pessoas – constitui elemento orientador geral das inúmeras ações que compõem determinada política (SARAVIA, 2006, p. 28-29).

Já do ponto de vista operacional, Saravia (2006) admite que política pública pode ser considerada como um sistema de decisões públicas com o objetivo de incrementar ações preventivas ou corretivas, que se destinam a manter ou modificar a realidade de um ou mais setores da sociedade, através da definição de estratégias de atuação e da destinação de recursos necessários para atingir as metas estabelecidas.

A definição de política pública apresentada por Saravia (2006) está sinalizando que ela deve ser concebida, com a participação de diversos grupos que compõe a sociedade no processo decisório. Diante desse argumento pressupõe-se que uma política de responsabilidade social deve ser compreendida como uma política pública construída com a participação desses diversos grupos. Isso vai de encontro às críticas de Xavier e Maranhão (2010) que se referem ao poderio da empresa na definição das “carências” dos grupos sociais com os quais interage. Essa crítica pressupõe que a RSE tem sido construída com base no julgamento que as empresas fazem sobre as “necessidades” ou “interesses” da sociedade. Os autores querem chamar atenção, com base nos seus estudos, de que não há participação dos grupos sociais nos processos decisórios das organizações concernentes à definição de tais “carências” ou “necessidades”.

Apesar de vasto conhecimento registrado na literatura concernente a políticas públicas e processos decisórios, são escassos os estudos que relacionam processo decisório e responsabilidade social na gestão pública. Vêras (2009, p.40) ao se referir ao contexto de RSE em uma estatal considera que “a responsabilidade das instituições públicas excede a

incumbência básica de administrar os recursos da sociedade e de conduzir os negócios públicos com respeito à lei”, sugerindo que a empresa pública no que diz respeito à responsabilidade social tem funções específicas e muito mais amplas que devem ser distintas da empresa privada. Nesse sentido, a presente pesquisa considera que a RSE em uma empresa pública deve ser compreendida como uma política pública particular, mas que se desenvolve no âmbito empresarial. Aqui se ressalta em linhas gerais que as organizações públicas e as privadas diferem entre si não somente quanto à própria natureza, mas também quanto à sua finalidade última que é a busca pela geração do lucro. As organizações privadas são direcionadas pelos seus administradores que contam com autonomia de decisão cujos objetivos são orientados pelo lucro. Já no setor público o campo de ação do administrador deve ser orientado pela geração de políticas públicas que resultem no bem-estar de uma coletividade norteada pela noção da equidade cujos objetivos são múltiplos e não somente condicionados pelo critério do lucro (LYNN, 2010).

O tema responsabilidade social no âmbito de uma empresa pública tem apresentado traços peculiares em estudos mais recentes, por considerar aspectos públicos e privados na sua gestão, ou seja, apesar de obedecer a rígidos critérios legais exigidos aos órgãos públicos, essa situação não é homogênea em todas as empresas e tem se modificado nesse aspecto, convivendo com uma realidade inerente às empresas do setor privado. Pode-se admitir que esses traços estejam relacionados à influência gerencial na reforma administrativa e do Estado brasileiro (TENÓRIO & SARAVIA, 2007) ocorrida a partir dos anos de 1990, que trouxe um novo modelo de administração para a gestão pública internalizado nas políticas e práticas gerenciais, antes exclusivas das organizações privadas. As empresas públicas têm sido mais ou menos afetadas por esse novo cenário e se veem obrigadas a se adequarem às novas exigências de competitividade do mercado globalizado.

Segundo Reis e Giacomini Filho (2008) no cenário globalizado,

os profissionais e gestores apresentam-se expostos ao mesmo universo de competitividade e, por conseguinte, das mesmas ferramentas e modelos de gestão necessárias para tal, fazendo com que a gestão das empresas públicas apresente-se cada vez mais alinhada com a gestão das empresas privadas (REIS & GIACOMINI FILHO, 2008, p. 175).

Com essa explanação, os autores acima chamam a atenção para o crescente atrelamento da empresa pública ao instrumental da empresa privada. As implicações dessa nova realidade para as políticas de responsabilidade social conduzidas no âmbito do setor público são que as empresas públicas acabam adotando práticas não participativas nos processos decisórios para construir as suas políticas de RSE, como visto no estudo de Xavier e Maranhão (2010), desarticulando-se dessa forma com os princípios que norteiam a construção de políticas públicas conforme estudado por Saravia (2006), Lobato (2006), entre outros autores.

Domingos (2008) realizou uma pesquisa sobre responsabilidade social no setor público baseada nos princípios da psicossociologia. Nesse estudo foi analisado o nível de responsabilidade organizacional através de dois indicadores – a confiança e o capital social – que segundo a pesquisadora acima mencionada, representam indicadores dos compromissos assumidos pelas empresas junto à sociedade. Para Domingos (2008), existe um contexto histórico a ser considerado no tocante à reestruturação produtiva da década de 70 que segundo enfatiza, foi responsável por mudanças na atuação das empresas públicas e privadas que abandonaram um modelo mecanicista e simplificado em razão de “um ambiente altamente

complexo e competitivo, cada vez mais discriminado pela tecnologia e pelas contínuas exigências impostas pela sociedade” (DOMINGOS, 2008, p. 2). A autora ainda argumenta que o interesse específico das organizações públicas em adotar política de responsabilidade social refere-se à necessidade de competir por “recursos humanos e financeiros do governo” para a realização de suas funções (DOMINGOS, 2008, p.4).

O Banco Mundial elaborou relatório para verificar como o setor público tem se comprometido no desenvolvimento da responsabilidade social empresarial. Nesse documento é registrado o entendimento de que o tema ainda é pouco maduro tanto nos países desenvolvidos como nos em desenvolvimento, porém o Banco acredita na possibilidade de integrar os interesses da responsabilidade social às políticas públicas aplicadas aos países com propensão a se desenvolver. Para isso o Banco recomenda a identificação de prioridades e incentivos nos contextos local e nacional e o desenvolvimento de capacidades e iniciativas adequadas (VÉRAS, 2009). Localizou-se no trabalho de Vêras que o Banco Mundial recomenda questões a serem superadas pelos países em desenvolvimento para a adoção da responsabilidade social que são:

a difusão do conceito e da agenda relativos à responsabilidade social das organizações; a construção de um ambiente de transparência e de estabilidade, favorável a investimentos em RS e a capacitação dos órgãos públicos para que possam atuar efetivamente no debate e na formulação de padrões aplicáveis à RS organizacional (VÉRAS, 2009, p. 41).

A ênfase dada aqui ao Banco Mundial justifica-se pela sua posição central como agência mundial de desenvolvimento e simultaneamente apoiando cientificamente *think-tank* nos assuntos referentes ao desenvolvimento, entre eles destacando-se a responsabilidade social nos órgãos públicos e também, por esse órgão ter influenciado profundamente nas reformas do setor público e na internalização e propagação de conceitos e visões formulados no âmbito desta agência multilateral (BESSA & TEIXEIRA, 2011). Essa preocupação foi também registrada por Sauerbronn e Faria (2010) no sentido da influência Norte-Sul.

2.4.2 Adoção de RSE por Empresas do Setor Público Brasileiro

A iniciativa privada foi pioneira em desenvolver política de responsabilidade social, porém no debate sobre o assunto, as organizações públicas estão cada vez mais se posicionando em relação à adoção dessa política. Nesse sentido achou-se pertinente registrar de que forma as empresas públicas nacionais estão lidando com essa questão, tendo sido localizada nos sites das empresas a descrição, em linhas gerais, sobre a forma de atuação dessas empresas em RSE. A ideia principal do subtópico é descrever o que a empresa disponibiliza ao público em geral sobre políticas e práticas de RSE e o que estas destacam no que diz respeito aos seus *stakeholders*.

A Petrobrás³, primeira empresa pesquisada, entende que a sua atividade econômica atinge a sociedade e por isso reconhece que atuar com responsabilidade social e ambiental é um compromisso com as pessoas e o meio ambiente. A política de responsabilidade social da empresa foi implantada no ano de 2007 e desde então incorporou a RSE ao que a Petrobrás

² A Petrobrás é uma empresa de energia de sociedade anônima de capital aberto (economia mista), controlada pela União, regida pela Lei das Sociedades por Ações (Lei n 6,404/1976) e por seu Estatuto Social (PETROBRÁS, 2011).

chama de “pilares do Plano Estratégico” da corporação, juntamente com o seu crescimento e rentabilidade. Atualmente a Petrobrás integra o *Dow Jones Sustainability Index* e adota os dez princípios do Pacto Global da ONU, da qual é signatária desde 2003, buscando assim ser referência internacional em gestão com responsabilidade social. Ela também investe em projetos dedicados em reduzir a pobreza e a desigualdade social, que fazem parte do Programa Petrobras Desenvolvimento & Cidadania. Esse programa conta com a participação de membros de diferentes áreas da organização, da sociedade civil e do governo e, segundo publicado, reflete a preocupação da empresa em aliar seu crescimento ao desenvolvimento sustentável, “contribuindo com a inserção social, digna e produtiva, de pessoas e grupos que vivem em risco no Brasil”. A empresa também adotou o Programa Petrobras Agenda 21 que trata do desenvolvimento sustentável das comunidades afetadas pelos seus negócios. A empresa registra em seu site que a responsabilidade social se traduz em uma forma de gestão que relaciona as suas atividades com as partes interessadas em seus negócios (PETROBRAS, 2011).

A Eletrobrás⁴ também reconhece a importância da responsabilidade social para o desenvolvimento sustentável do Brasil, conforme identificado na sua página da internet. Em razão disso a empresa divulga que desenvolveu diretrizes para projetos e programas sociais e para “estabelecer diálogo com seus *stakeholders*”. A empresa apregoa sua preocupação com a diversidade de seu corpo funcional (Programa de Equidade de Gênero), com o meio ambiente e com a inclusão social (Programa de Coleta Seletiva Solidária) e com o desenvolvimento local. O Comitê de Sustentabilidade que a empresa divulga que possui, criado em 2006, empreendeu ações que a levaram a ser signatária do Pacto Global da ONU. Na percepção da Eletrobrás, essas ações também a direcionaram a ser incluída no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), à elaboração de um relatório socioambiental e à adoção dos princípios propostos pelo *Global Report Initiative* (GRI) (ELETROBRÁS, 2011).

Já na pesquisa realizada no site do Banco do Brasil⁵ foi localizado que a empresa tenta associar a sua política de responsabilidade socioambiental com a gestão com *stakeholders*, divulgando que reconhece a importância desse relacionamento para a sustentabilidade da instituição. Segundo o Banco, esse tema assumiu crescente relevância na estrutura da organização, e que desde o ano de 2003 foi criada a chamada Unidade Relações com Funcionários e Responsabilidade Socioambiental – RSA que mais tarde foi transformada em Diretoria. No histórico da empresa, é possível destacar o surgimento, em 2009, da Unidade de Desenvolvimento Sustentável que unificou a sua gestão de RSA com o desenvolvimento sustentável. O Banco do Brasil registra que a sua preocupação não se restringe ao desempenho econômico da organização, mas que também valoriza os direitos humanos e do trabalho, o bem-estar dos funcionários, a promoção da diversidade, o respeito às diferenças, a inclusão social, os investimentos diretos na comunidade e a preservação ambiental. Alinhada a esses princípios, em 2009 a empresa se tornou signatária do Pacto Global (BANCO DO BRASIL, 2011).

⁴ A Eletrobrás é uma empresa de economia mista e de capital aberto que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Suas ações são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo (BOVESPA), de Madri e de Nova York. O governo federal possui 52% das ações da companhia e, por isso, tem o controle acionário da empresa (ELETROBRÁS, 2011).

⁵ O Banco do Brasil é uma instituição financeira brasileira, constituída na forma de sociedade de economia mista, com participação majoritária da União (BANCO DO BRASIL, 2011).

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos⁶ divulga que se compromete com o desenvolvimento de uma política de responsabilidade social empresarial e que promove assim um grande número de projetos sociais. No site foi possível perceber que alguns de seus projetos se alinham a pressupostos internacionais como a atendimento a alguns princípios dos Objetivos do Milênio estabelecidos pela ONU. Os Correios ainda divulgam a sua preocupação com as questões ambientais e que por isso estabeleceram normas, procedimentos e ações direcionados a minimizar os impactos ambientais das suas atividades, aprovando assim o que eles denominaram de “Sistema de Gestão Ambiental dos Correios (SGAC)” fundamentado na Norma ABNT ISO 14001; nos princípios do Pacto Global; na Agenda 21, no Instituto Ethos, entre outros (ECT, 2011). Não foi identificado na divulgação do site registros sobre a sua a gestão com *stakeholders*.

Furnas⁷, através de seu portal, divulga ser consciente na questão de responsabilidade social e na gestão com seus *stakeholders*. Refere-se aos impactos de suas atividades na sociedade e o seu poder em contribuir para o desenvolvimento sustentável. Segundo afirma, coaduna com os Princípios do Pacto Global e com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio que influenciam as seguintes práticas da empresa: proteção aos direitos humanos; proteção ao trabalho digno; a responsabilidade perante o meio ambiente; o combate à corrupção; a erradicação da fome e da pobreza; a universalização do ensino básico; entre outros. Divulga que essas ações estão contempladas no seu Planejamento Estratégico e que ocorrem através da parceria com órgãos públicos, organizações ou redes sociais (FURNAS, 2011).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)⁸ divulga que na sua política de responsabilidade social promove o desenvolvimento sustentável, e que por isso direciona recursos para a melhoria do desempenho ambiental e social de atividades produtivas e de infraestrutura, geração de emprego e para a diminuição das desigualdades sociais e regionais do país. Em relação a seus *stakeholders*, o Banco afirma que atua com ética e transparência, buscando o estabelecimento de diálogo com os públicos que interagem com seus negócios. O BNDES, no seu portal na internet, publica que utiliza instrumentos e diretrizes que o apóiam na direção da política socioambiental da empresa. Divulga que é signatário de acordos e protocolos internacionais e que preza pelo diálogo e a divulgação de suas ações socioambientais. Na questão da política voltada ao meio ambiente, o BNDES declara que criou uma área de negócios focada no tema RSE com o intuito de promover a consciência ambiental nas empresas, atender a legislação ambiental e combater o desmatamento, enfatizando que dessa forma está contribuindo com a preservação, a conservação e a recuperação do meio ambiente (BNDES, 2011).

⁶ A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) é uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, criada com prazo indeterminado pelo Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969, regida pela legislação federal e estatuto próprio (ECT, 2011).

⁷ Furnas – Centrais Elétricas S.A. é uma empresa de energia elétrica e foi criada pelo Decreto nº 41.066/57. É uma sociedade anônima, subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – ELETROBRÁS (FURNAS, 2011).

⁸ O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES) é uma empresa pública federal, criada pela Lei nº 5.662/1971. É sujeito a supervisão do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio do Exterior (BNDES, 2011).

Em relação a questões socioambientais, a Caixa Econômica⁹ divulga que criou um fundo para apoiar projetos e investimentos de caráter social e ambiental, incentivando ações de desenvolvimento sustentável, de acordo com o registrado no site. Esse fundo direciona recursos para os seguintes projetos da instituição: cidades sustentáveis, proteção da biodiversidade do cerrado e da caatinga, desenvolvimento local sustentável e cidadania inclusiva com geração de trabalho e renda. A empresa também divulga a implantação de um “projeto Corporativo de Responsabilidade Social” que se dedica a mostrar a importância dos seus *stakeholders* para a sustentabilidade dos seus negócios. Essa instituição divulga que publica anualmente seu relatório de sustentabilidade e balanço social e que é signatária do Pacto Global da ONU para promoção do crescimento sustentável e da cidadania (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

Como visto, as empresas públicas brasileiras expressam o reconhecimento da importância de praticar a política de responsabilidade social para compensar, de certo modo, a sociedade pelos danos causados pela existência da sua atividade empresarial e para promover o desenvolvimento sustentável. Essa convenção em assumir posturas éticas e responsáveis expressa um alinhamento e/ou estabelecimento de compromissos internacionais firmados por essas empresas que assimilam e adotam diretrizes, pactos e certificações que são referências mundiais para a gestão com responsabilidade social. Além do engajamento internacional, também foi possível verificar que a maioria das empresas pesquisadas busca estabelecer, à sua maneira, um diálogo com seus *stakeholders*.

2.5 Instrumentos de RSE Locais e Globais

Como já mencionado nesse trabalho, existe uma enorme variedade de modelos, índices, acordos e normas internacionais, oriunda, na sua maior parte, dos países desenvolvidos que tentam uma padronização para avaliação do comportamento socioambiental das empresas. Os instrumentos que são mais presentes na literatura especializada serão apresentados abaixo e servirão para evidenciar a adesão da MBC a alguns deles ou a alguns princípios relacionados a tais instrumentos, em particular aqueles que se relacionam mais diretamente com a RSE e relação com *stakeholder*. Identificou-se também um instrumental criado no Brasil que vem sendo adotado por algumas empresas brasileiras.

A literatura relacionada à instrumentalização de RSE destaca que as empresas ao aderirem a algum instrumento estão informando aos seus *stakeholders* e às outras empresas que estão incorporando os princípios de responsabilidade social. Nesse sentido, interessa à pesquisa identificar como a MBC sinaliza esse compromisso, o que será visto em pesquisa documental. O levantamento dos instrumentos de RSE globais e locais, portanto permite ao pesquisador não somente conhecer esses instrumentos como também avaliar o quanto a empresa recorre a esses instrumentos para mostrar à sociedade o seu comprometimento com RSE.

O *Global Reporting Initiative* (GRI) surgiu em 1997 e é atualmente a maior referência internacional na elaboração de diretrizes para relatórios de sustentabilidade. Explica Puppim

⁹ A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada nos termos do Decreto-Lei nº 759/1969, vinculada ao Ministério da Fazenda. Essa instituição é integrante do Sistema Financeiro Nacional e auxiliar da execução da política de crédito do Governo Federal, a CAIXA se sujeita às decisões e à disciplina normativa do órgão competente e à fiscalização do Banco Central do Brasil (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2011).

de Oliveira (2008, p. 187) que o “GRI tenta harmonizar e integrar diversas questões relativas à RSE, como códigos de conduta, sistemas de gestão, padrões de desempenho e convenções internacionais”. Essas diretrizes são públicas e a adesão a elas, voluntária, e tem como objetivo ajudar as empresas a elaborarem relatórios que compreendam os impactos “econômicos, ambientais e sociais” resultantes de suas “atividades, produtos e serviços” (BEZERRA, 2007, p. 46). O referido autor enfatiza que o GRI, apesar de representar uma valiosa ferramenta de mensuração interna da empresa, não contempla avaliações externas, ou seja, que revelem a relação da empresa com a sociedade, o que segundo o autor, vem prejudicar a credibilidade do relatório.

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social foram apresentados no ano de 2000 com o objetivo de fortalecer a cultura de RSE no Brasil. Esses indicadores representam “uma ferramenta de aprendizado e auto avaliação” importantes ao “planejamento de estratégia e ao monitoramento geral da empresa” no que se refere às atividades socioambientais da mesma (BEZERRA, 2007, p. 47), ou seja, através desses indicadores a empresa pode avaliar suas ações de responsabilidade social e aprimorá-las no que julgar necessário. A estrutura dos indicadores Ethos está baseada em sete grandes temas que são: valores; transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade. Mais adiante no trabalho apresenta-se no quadro 2 as dimensões e indicadores ETHOS atualizados até o ano de 2010.

O Balanço Social foi o primeiro instrumento de controle social reconhecido como legítimo pelo setor produtivo de acordo com os estudos de Vinha (2010). Refere-se a um relatório anual no qual a empresa pública ou privada declara publicamente os projetos sociais e os investimentos financeiros que realizou em prol do bem estar das comunidades e do meio ambiente (IBASE, 2009). Como visto anteriormente, foi lançado no Brasil em 1997, pelo IBASE, que é uma ONG criada pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, com o objetivo de estimular maior transparência a governos e sociedade e o compromisso das empresas para com a sua responsabilidade pública. Esse instituto certifica médias e grandes empresas que publicam o balanço social no seu modelo com o “Selo Balanço Social IBASE/Betinho”.

Vinha (2010) argumenta que até recentemente o Balanço Social vinha apresentando um significativo crescimento principalmente entre as empresas privadas, porém muitas críticas vêm sendo dirigidas ao Balanço Social nos últimos anos, segundo as quais o Balanço não permite uma avaliação comparada, uma vez que as empresas não obedecem a uma padronização e confundem investimentos em projetos sociais ou ação social com responsabilidade social da empresa, o que desvia o propósito original do Balanço voltado para o respeito, a ética e a legalidade. A autora divulga outras críticas dirigidas ao Balanço Social no tocante a ser limitado no sentido de não abranger as exigências de padrões éticos e de conduta também dos fornecedores e parceiros da cadeia produtiva, sendo esse requisito, na percepção de Vinha (2010) indispensável para alavancar a reputação das organizações.

Quadro 2 - Indicadores Ethos

Dimensões ETHOS	Indicadores ETHOS
Valores, Transparência e Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Compromissos éticos; - Enraizamento da cultura organizacional; - Governança Corporativa; - Relação com a concorrência - Diálogo com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>); - Balanço Social
Público Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Relações com sindicatos; - Relações com trabalhadores terceirizados; - Gestão participativa; - Compromisso com o futuro das crianças; - Compromisso com o desenvolvimento infantil; - Valorização da diversidade; - Compromisso com a equidade racial; - Compromisso com a equidade de gênero; - Política de remuneração, benefícios e carreira; - Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho; - Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; - Comportamento frente a demissões; - Preparação para aposentadoria.
Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental; - Educação e conscientização ambiental; - Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida dos produtos; - Minimização de entrada e saída de materiais.
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Critérios de seleção e avaliação de fornecedores; - Trabalho infantil na cadeia produtiva; - Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva; - Apoio ao desenvolvimento de fornecedores.
Consumidores e Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Política de comunicação comercial; - Excelência do atendimento; - Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços;
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamento da ação social; - Envolvimento com a ação social; - Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno; - Relações com organizações locais.
Governo e Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuições para campanhas políticas; - Construção da cidadania pelas empresas; - Práticas anticorrupção e antipropina; - Liderança e influência social; - Participação em projetos sociais governamentais.

Fonte: Instituto Ethos (2010)

Atualmente há três modelos-padrão de Balanço Social, ou relatório de sustentabilidade, disponíveis no Brasil: o proposto pelo IBASE, o proposto pelo Instituto Ethos e o internacional, sugerido pelo GRI (ETHOS, 2011). A intenção dos institutos brasileiros ao criar um modelo é permitir a comparabilidade entre empresas que adotem formatos similares de Balanço Social e alcançar mais praticidade e eficiência para suprir distorções dessa ferramenta, questões que são discutidas no trabalho de Vinha (2010). O que se vê é que paralelamente à evolução e prognóstico do Balanço Social no Brasil, os três modelos IBASE, GRI e ETHOS atendem propostas diferenciadas de divulgação de forma mais transparente das ações de responsabilidade social das empresas.

Muitas empresas hoje adotam seus próprios modelos e na avaliação de Vinha, a tendência é que o Balanço Social venha ser abandonado e substituído por instrumentos internacionais como o *Global Reporting Initiative* (GRI) que incorporou todas as dimensões do Balanço Social, além de ser gerido pelo segmento empresarial, o que deverá ocasionar uma perda de força do tradicional Balanço Social. Isso comprova que os instrumentos locais podem perder força para os instrumentos globais de RSE, questão já discutida nesse trabalho por Faria e Sauerbronn (2008) e Sauerbronn e Faria (2010) os quais apresentam uma postura crítica quanto à Responsabilidade Social nas organizações chamando atenção às discrepâncias instrumentais de RSE na relação Norte-Sul e questionando a aplicabilidade da agenda internacional impositiva, na visão dos autores, para o contexto brasileiro.

A SA 8000 é uma norma internacional criada em 1997 pela *Social Accountability International* (SAI) que representa a Responsabilidade Social Empresarial no campo das questões trabalhistas, visando garantir o direito básico dos trabalhadores. Puppim de Oliveira (2008, p. 161) ressalta que o aparecimento dessa norma está relacionado “a denúncias de abuso dos direitos humanos em fábricas nos países em desenvolvimento, de trabalhadores explorados e mantidos em condições desumanas”. Para implementar essa norma é necessário a certificação dos processos, produtos e serviços da empresa e admitir nove quesitos de responsabilidade social, baseados em normas internacionais como as emitidas pelo Organização Internacional do Trabalho (OIT), que são: (i) ausência de trabalho infantil; (ii) ausência de trabalho forçado ou escravo; (iii) saúde e segurança no trabalho; (iv) liberdade de associação e direito à negociação coletiva; (v) ausência de discriminação; (vi) práticas disciplinares; (vii) horário de trabalho; (viii) política de salários e (ix) sistema de gestão (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008).

A Norma AA1000 foi lançada pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), atual *Accountability*, em 1999 e refere-se à gestão com *stakeholders*. Conforme enfatiza Puppim de Oliveira (2008) a importância dessa norma está intimamente ligada à participação dos *stakeholders* nos processos de decisão das organizações, que passam a incorporar a opinião das diferentes partes interessadas ou impactadas pelos seus negócios. Segundo o autor, o alinhamento a essa norma de gestão com os *stakeholders* perpassa por cinco pontos que são o planejamento; contabilidade social; auditoria e relatório social; integração dos sistemas e diálogo com *stakeholders*.

Quadro 3 - Modelos de Balanço Social

Modelo/ Características	IBASE	GRI	ETHOS
Informação	Quantitativas	Qualitativas	Quantitativas e Qualitativas
Proposta	Informações sobre projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade.	Conceito de relatório de sustentabilidade em termos de desempenho econômico, ambiental e social, permitindo equilíbrio entre as partes. Objetiva a melhoria da qualidade, o rigor e a aplicabilidade de relatório de sustentabilidade.	Autoavaliação, abrangendo valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade.
Indicadores Econômicos	Dados sobre geração de receita, resultado operacional e folha de pagamento bruto.	Dados sobre o impacto econômico ocorrido diretamente sobre seus clientes, fornecedores, funcionários, investidores/ acionistas e governo.	Dados sobre valor adicionado, produtividade e investimentos.
Indicadores Sociais	Dados sobre tributos e investimentos na comunidade e corpo funcional.	Dados sobre o impacto da organização no meio social, práticas trabalhistas, direitos humanos, consumidores, comunidade e outros.	Dados sobre o bem estar da força de trabalho, direitos do trabalhador e direitos humanos, investimentos na comunidade.
Indicadores Ambientais	Dados sobre investimentos em meio ambiente (produção, operação, programas e projetos).	Dados relatados em números absolutos, com idéia de escala, e recursos utilizados por unidade de produto permitindo a comparabilidade entre empresas.	Dados sobre impactos dos processos, produtos e serviços no ar, água, terra, biodiversidade e saúde.

Fonte: Mareth *et al.* (2010).

Lima (2007) descreve como é feito o monitoramento e regulação AA 1000, colocando a responsabilidade sobre o ISEA. O referido autor ainda detalha o processo de melhoria contínua proporcionado por esta norma incluindo nesse processo os colaboradores, clientes, fornecedores, esfera governamental e comunidade em um constante diálogo entre os atores sociais conforme modelo de *performance* demonstrado na figura abaixo:

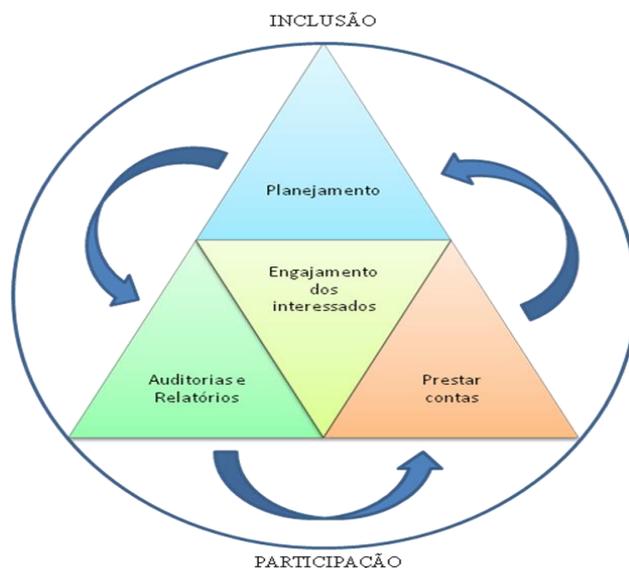


Figura 9 - Diretriz AA1000 - Gestão com *Stakeholders*
Fonte: Lima, 2007

A ISO14000 foi uma norma desenvolvida pela *International Organization for Standardization (ISO)* para regular o sistema empresarial de gestão ambiental (VERAS, 2009), e diminuir os estragos proporcionados pelas atividades do negócio e propor a melhoria contínua (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008). A ISO 14001, da família da 14000, para o referido autor, é adaptável a qualquer organização e serve como referência na busca da excelência em gestão ambiental. Explica o autor:

A ISO14000 não estabelece níveis de desempenho ambiental que a empresa deve ter, e sim uma estratégia e diretrizes genéricas de como a empresa deve direcionar suas políticas, planos, programas e projetos. Ela exige o cumprimento da legislação e busca a melhoria contínua dos padrões ambientais, através do estabelecimento de objetivos e os meios (sistema de gestão) para alcançá-los (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008, p. 164).

Ainda segundo o autor, a organização precisa de alguns elementos para se adequar a essa norma que são políticas ambientais, planejamento, implementação e operação, ações corretivas e revisão.

Após cinco anos de expectativas foi oficialmente lançado no ano de 2010 a ISO 26000. Até esse momento, a *International Organization for Standardization*, maior referência institucional de padronização internacional, não possuía ainda um padrão que envolvesse da forma mais abrangente possível a área de responsabilidade social. Puppim de Oliveira (2008, p. 164) acredita que essa norma criará uma “linguagem comum no campo da responsabilidade social”, padronizando as “terminologias e diretrizes para as ações de responsabilidade social, gestão com *stakeholders* e geração de relatórios de RSE”. Ele ainda discursa sobre a serventia

dessa norma tanto para empresas como para outros tipos de instituições como prefeituras e ONG's. O referido autor descreve o seguinte:

A tendência é enfatizar os resultados do desempenho da organização. No processo de construção da ISO26000, busca-se aproveitar todos os padrões e normas já estabelecidos como a SA8000, AA1000, o Pacto Global e o GRI (Global Reporting Initiative) (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008, p. 164).

Em 1999, Kofi Annan, secretário geral das Nações Unidas à época, propôs o Pacto Global (PG) ou *Global Compact*, que se define como:

Uma iniciativa voluntária de cidadania empresarial, e não um instrumento regulador – não “polícia” nem gera obrigações de comportamento ou de ações das empresas. Em vez disso, o *Global Compact* confia no interesse próprio e esclarecido das empresas, das entidades do trabalho e da sociedade civil, para iniciar e compartilhar uma ação substantiva na busca dos princípios nos quais se baseia o *Global Compact* (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008, p. 141).

Esse Pacto foi lançado para “mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho e meio ambiente” (BEZERRA, 2007, p. 57). O Pacto Global conta com dez princípios que foram elaborados a partir da Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, e estão dispostos abaixo (Puppim de Oliveira, 2008):

1. Respeitar e proteger os direitos humanos;
2. Impedir violação dos direitos humanos;
3. Apoiar a liberdade de associação e o direito à negociação coletiva no trabalho;
4. Abolir o trabalho forçado ou compulsório;
5. Erradicar o trabalho infantil;
6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho;
7. Adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais;
8. Promover a responsabilidade ambiental;
9. Incentivar tecnologias que não agridem o meio ambiente;
10. Combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno.

No Brasil, o Pacto Global é representado pela rede PG e pelo Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG). O primeiro organiza atividades com as empresas signatárias durante o ano, já o Comitê incentiva as empresas à adesão ao PG e a seguir os dez princípios propostos pelo Pacto (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008). O autor ainda apresenta algumas críticas dirigidas ao Pacto Global. A iniciativa voluntária é percebida como frágil, pois empresas que não se adaptarem aos princípios podem optar por permanecer fora do Pacto. Outra crítica está ligada à inexistência de monitoramento ou fiscalização das empresas e que o Pacto tem como exigência apenas a entrega periódica de relatórios de COP (*Communication on Progress*). Outro ponto de discussão é a falta de punição para empresas que não cumprirem os princípios. Ainda há críticas em relação ao uso da imagem da ONU que as empresas podem fazer para fins de marketing mesmo que estas não respondam da forma estipulada pelo Pacto (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008).

O índice *Dow Jones Sustainability Index* foi lançado em 1999 por uma parceria entre o *Dow Jones Index* e a empresa Suiça SAM (*Sustainable Asset Management*), e representou o início da utilização, em larga escala, de indicadores de sustentabilidade “para avaliar as empresas em bolsas de valores” (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008, p.217). As críticas referentes a esse índice estão voltadas a pouca atuação dos *stakeholders* na avaliação das empresas selecionadas.

A Bolsa de São Paulo (BOVESPA), composta por 40 empresas, cuja finalidade é criar referencial para investimentos socialmente responsáveis, uniu-se a algumas instituições para a criação do atual Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Puppim de Oliveira (2008, p. 216) destaca algumas críticas a esse índice, em particular a pouca participação da sociedade civil na seleção das empresas.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2005, p.157), a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Definiu-se o estudo como qualitativo, de caráter interpretativo do tipo descritivo analítico. Por pesquisa de natureza qualitativa, entende-se “uma atividade [historicamente] situada que coloca o pesquisador no mundo, consistindo num campo de práticas materiais interpretativas que tornam o mundo visível” (DENZIN & LINCOLN, 2000, p. 3). Os dados qualitativos são sempre gerados *in vivo*, perto do ponto de origem, com uma figurativa colocação de marcos, por parte do pesquisador, para delimitar um domínio temporal e espacial do mundo social que ele investiga (, 1983),

Já a pesquisa descritiva, segundo Gil (2002, p. 42),

(...) busca descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis, incluindo-se neste grupo as que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população, a respeito de uma determinada situação.

Norteados por esse instrumental metodológico pretendeu-se identificar, através de uma abordagem histórica e da noção ampliada de *stakeholders*, os grupos de interesse da empresa em cada uma das fases configuradas no estudo como marcos histórico-institucionais da MBC e o tipo de relação que ocorre entre as partes no processo de construção da política de RSE da organização.

Quanto à pesquisa bibliográfica, extraíram-se informações sistematizadas de livros, artigos científicos, dissertações e teses realizadas sobre o tema assim como dados de sites relevantes.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são os principais *stakeholders*, na sua visão ampliada, que abrangem os atores internos e os externos da empresa, conforme a definição de Hill e Jones apresentada por Oliveira (2003). Os *stakeholders* normalmente exercem forte influência sobre as decisões estratégicas da empresa e estabelecem com esta uma relação contínua a partir do momento que se tornaram *stakeholders*. Por isso é fundamental identificar cada um deles e sua relação com a organização.

Assim, relacionam-se a seguir os principais sujeitos da pesquisa:

- 1) Funcionários da MBC: Representantes do Departamento de Responsabilidade Sociocultural (DERSC); do Departamento de Gestão Ambiental (DEPGA); do Departamento de Gestão da Qualidade (DEPGQ) e do Programa de Produção mais Limpa;
- 2) Representante do Banco Central do Brasil (BACEN);

- 3) Representante da Controladoria-Geral da União (CGU);
- 4) Representantes de dois importantes fornecedores da MBC;
- 5) Representante do Instituto Estadual do Ambiente (INEA);
- 6) Assistido da comunidade do entorno da empresa pelo programa “Atitude Cidadã”;
- 7) Presidente da Associação de Moradores do Bairro de Santa Cruz.

A escolha dos sujeitos justifica-se da seguinte maneira:

- 1) Os funcionários da MBC escolhidos para serem entrevistados estão diretamente envolvidos com a política ambiental e com as ações sociais adotadas pela empresa;
- 2) O BACEN está representado, na entrevista, pelo gestor do contrato que trata da aquisição anual de cédulas e moedas, profissional de contínuo contato com a MBC. O Banco Central é o principal cliente e é responsável por grande parte do faturamento da empresa;
- 3) Junto ao GCU, selecionou-se um Analista de Finanças e Controle que já tenha participado de fiscalizações contábeis e financeiras nas contas da MBC. Esse entrevistado é encarregado de auditar os projetos intitulados pela empresa como de responsabilidade social para averiguar a regularidade das suas ações. O Analista do CGU provavelmente poderá fornecer informações que permitem ao pesquisador observar quanto à ética e transparência da organização em relação as suas negociações;
- 4) Os representantes dos fornecedores foram selecionados em razão do volume de equipamentos, matéria-prima e valor dos contratos pactuados com a MBC;
- 5) O representante do INEA foi selecionado porque este órgão concedeu a licença de operação à empresa. Um analista do INEA regularmente fiscaliza a MBC para controlar se as ações ambientais exigidas na licença concedida pelo órgão estão sendo postas em prática;
- 6) Assistido pelo programa “Atitude Cidadã”, promovido pela MBC, foi selecionado por participar das atividades deste programa. O programa abrange a população do bairro de Santa Cruz e municípios confrontantes;
- 7) O presidente da Associação de Moradores de Santa Cruz foi entrevistado por este ser o único órgão que representa legalmente a comunidade do entorno da empresa, considerada na pesquisa como população diretamente afetada.

A seguir serão apresentados os roteiros de entrevista direcionados aos *stakeholders* externos e aos *stakeholders* internos envolvidos, conforme já mencionado no trabalho. Apesar de não ser este o foco da pesquisa, as dimensões Ethos e seus indicadores auxiliaram na elaboração do roteiro da entrevista uma vez que este instituto além de ter acumulado experiência no Brasil sobre o tema, preocupa-se com as especificidades do contexto brasileiro.

Roteiro de Entrevistas com *Stakeholders* Externos

Nome da Organização:
Nome do *Stakeholder*:
Cargo que Ocupa:
Tempo na Organização:
Tempo como *Stakeholder* da CMB:

1. Explique o que entende por responsabilidade social com base na sua experiência na organização em que atua.
2. É importante uma organização desenvolver política de responsabilidade social? Por quê?
3. Que tipo de relação existe entre a sua organização e a MBC e quando isso começou?
4. O que motivou essa aproximação?
5. A sua organização já teve que se adequar a alguma demanda/exigência da MBC para manter essa relação? Qual ou quais?
6. E a MBC já teve que se adequar a alguma demanda/exigência de sua organização para iniciar ou continuar essa relação? Qual ou quais?
7. Que interesses da sua organização têm sido levados ao conhecimento da MBC?
8. Como têm sido atendidos esses interesses?
9. De que maneira a sua organização se comunica com a MBC para compartilhar interesses entre as partes?
10. Como a sua organização reconhece a ética e transparência no relacionamento com a MBC?
11. Quais são os impactos ambientais e sociais que a MBC causa na localidade em que ela atua? Qualifique os impactos que você apresentar se positivos ou negativos.
12. Na visão da sua organização, que aspectos são importantes para a MBC construir na sua política de responsabilidade social? Elenque os aspectos que considerar mais relevantes.
13. Em quais desses aspectos a sua organização está envolvida? Como ela deve participar nessa construção?

Roteiro de Entrevistas com *Stakeholders* Internos

Identificação do *Stakeholder*

Nome da Organização:
Nome do *Stakeholder*:
Setor que atua:
Cargo que Ocupa:
Tempo na Organização:

1. Explique o que entende por responsabilidade social com base na sua experiência na organização em que atua.
2. É importante uma organização desenvolver política de responsabilidade social? Por quê?
3. O que motivou a aproximação com esses *stakeholders*?
4. Você conhece alguma demanda/exigência que tenha sido apresentada pelos *stakeholders* da MBC à empresa? Ao relatar, relacione a demanda/exigência ao *stakeholder* específico.
5. De que forma essas demandas/exigências são levadas ao conhecimento da MBC?

6. Como têm sido atendidos esses interesses pela MBC?
7. De que maneira a MBC se comunica com os seus *stakeholders* para compartilhar interesses entre as partes?
8. Que atividades são desenvolvidas na sua área de trabalho voltadas para os *stakeholders* externos?
9. A MBC é ética e transparente no relacionamento com seus *stakeholders* externos? Explique de que forma.
10. Quais são os impactos ambientais e sociais que a MBC causa na localidade em que ela atua? Qualifique os impactos que você apresentar se positivos ou negativos.
11. A empresa tem a intenção de construir uma política de responsabilidade social? Explique.
12. Que aspectos são importantes para a MBC internalizar na sua política de responsabilidade social? Elenque os aspectos que considerar mais relevantes.
13. De que forma a sua área de trabalho participa na definição dessa política?

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados para o estudo se baseou em pesquisa documental e fontes orais.

3.3.1 Pesquisa Documental

Para Richardson (1999), o método mais difundido de análise documental é a abordagem histórica, segundo o qual, consiste em estudar os documentos com o objetivo de “investigar os fatos sociais e suas relações com o tempo sociocultural cronológico” (RICHARDSON, 1999, p. 182). Assim, a partir da identificação dos fatos de acordo com Richardson, foram realizadas a interpretação e a análise do conteúdo do *corpus* do arquivo (BARDIN, 2006).

A pesquisa documental junto a organizações pode levar o pesquisador a identificar a memória mnemônica que se compreende como uma tendência da organização enaltecer os seus projetos sociais nos quais inserem representações que evocam o sucesso do passado lembrando as ações do presente para despertar confiança no futuro (CLARCK & ROWLINSON, 2004) e utiliza-a como meio de se comunicar com seus *stakeholders*.

Ensina-nos o antropólogo Cassirer (1975) que o pesquisador que optar pelo viés histórico-documental deve se ater como primeiro passo de sua atividade de pesquisa na coleta do material, a busca de vestígios do passado no presente, o que na pesquisa ocorreu através de documentos localizados na empresa. O passo seguinte a ser dado é “traduzir” o documento, ou seja, buscar compreender o que ele é capaz de nos dizer a respeito de alguma questão que colocamos ao passado. O que é uma simples peça arqueológica ou um documento se revela como um material que espelha um acontecimento. Mais ainda do que isso, esse acontecimento vai sendo ligado a uma série de outros eventos por meio da interpretação do pesquisador, o seu “traduzir”. Como diz Cassirer, trata-se de uma reconstrução simbólica, uma vez que o passado já se foi para sempre. Assim sendo, o símbolo pode não servir para recuperar o passado, mas pode para indicar um caminho de recorte e interpretação de fatos passados a partir do presente. Trata-se ainda de reconhecer que cada fato descoberto, recortado e interpretado está sempre se movendo, pois seu lugar no tempo passado não cessa de mudar em termos de distância que nos separa dele.

Entre as formas documentais registra-se a utilização dos seguintes materiais:

- a. Relatórios de Gestão (2005 a 2011);
- b. Livro de divulgação sobre os 290 anos de história da empresa;
- c. Documentos relativos à Licença de Operação da MBC;
- d. Documentos do INEA/IBAMA.

3.3.2 Pesquisa com Base em Fontes Orais

Outra forma de coleta foi com base em fontes orais. O emprego dessa abordagem tem como uma de suas finalidades compreender o mundo dos respondentes e é utilizada para identificar crenças, atitudes, valores e motivações das pessoas quando inseridas em seus contextos sociais (BAUER, 2002). Nesse sentido, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, possibilitando assim o diálogo aberto sujeito a intervenções, apesar de existir um conjunto de questões previamente elaboradas. Minayo (2004) argumenta que as entrevistas correspondem a espaços de produção de narrativas que se abrem como textos passíveis de compreensão, uma vez que originados na fala individual, que é “reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ao mesmo tempo tem a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas” (MINAYO, 2004, p. 109-110). As entrevistas podem assumir aspectos multifacetados para possibilitar uma aproximação do objeto de estudo em várias perspectivas (DENZIN & LINCOLN, 2000).

Trivínos (1987) enfatiza que a entrevista semiestruturada é um dos principais meios de realizar coleta de dados, conforme descrito abaixo, ressaltando a sua relevância:

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da entrevista (TRIVIÑOS, 1987, p. 146)

Esse tipo de pesquisa parece ser o mais coerente para a investigação proposta no estudo visto que é uma forma menos rígida de entrevista e que possibilita a introdução de outras questões de acordo com a necessidade do entrevistador de obter mais informações e do entrevistado de se expressar. As entrevistas foram realizadas com os principais *stakeholders* da MBC identificados em pesquisa documental, as quais foram gravadas e transcritas incluindo-se também informações obtidas dentro da empresa na fase piloto do estudo.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Como recomenda Bardin (2006), o material obtido nas entrevistas foi examinado por meio da análise e da interpretação do *corpus* empírico. Para o referido autor a análise de conteúdo consiste em:

(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens (...). A intenção da análise de conteúdo é a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (BARDIN, 2006, p.38).

Bardin ressalta na sua obra que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que podem ser utilizadas por meio de vários procedimentos, sendo necessário compreender a materialidade linguística das comunicações através das condições empíricas do texto, estabelecendo categorias para a sua interpretação. Assim, procura-se compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo expresso no texto. Na utilização da análise de conteúdo o que é visado no texto é justamente uma série de elementos que o pesquisador identifica por meio dos indicadores que são detectados e agrupados para a constituição das categorias (BAUER, 2002) analíticas.

Como há a necessidade de decodificar o que está sendo comunicado, a técnica de análise de conteúdo pressupõe uma flexibilidade envolvendo, por exemplo, a análise de enunciação, análise de conotações entre outras (CHIZZOTTI, 2006 citado em MOZATTO 2010) e também permite a reformulação das categorias que foram construídas na pesquisa bibliográfica e/ou documental (BAUER, 2002), revelando-se assim o caráter flexível da análise de conteúdo. Explica Bauer que materiais já existentes como documentos, leis ou pronunciamentos escritos inserem-se no *corpus* de arquivo; já o material construído com base na pesquisa de campo através de entrevistas, insere-se no *corpus* empírico, experimental.

Nesse estudo a técnica de análise de conteúdo utilizada foi à análise por categorias que é a mais antiga e também a mais utilizada. Segundo Bardin (2006, p. 199) tal técnica “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”. A análise se deu através de temas que emergiram dos registros orais e documentais, identificando o que havia de comum em cada um deles para o posterior agrupamento.

Bardin (2006) classifica o processo de análise de conteúdo em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. É na pré-análise que o pesquisador organiza o trabalho através de quatro etapas que são a (i) leitura flutuante; (ii) escolha dos documentos; (iii) formulação das hipóteses e dos objetivos e (iv) referenciação dos índices e elaboração de indicadores.

Segundo essa classificação, primeiramente foi realizada a leitura de todas as respostas advindas das entrevistas (leitura flutuante), em seguida foi demarcado o que seria avaliado, estabelecendo o “*corpus*” da análise (escolha dos documentos) e posteriormente foi feita uma reflexão sobre a suposição levantada no início da pesquisa. Como se adotou a abordagem qualitativa, não houve a intenção de criar índices ou frequências. Na segunda fase, que é a da exploração do material, foram definidas as categorias; é um momento importante, pois se refere à descrição analítica e a um estudo aprofundado do material selecionado. A última etapa trata dos resultados obtidos na fase anterior que são condensados e analisados. Nesse momento é permitida a intuição, a análise reflexiva e a crítica (BARDIN, 2006).

3.5 Limitações do Método

Todo método que se ancora na verbalização dos sujeitos e sob o viés interpretativo apresenta desafios no processo de coleta e análise dos dados uma vez que exige grande

esforço do pesquisador para compreender que o foco principal é o significado das comunicações, do conteúdo das mensagens. Além disso,

(...) exige habilidade para interagir com o pesquisado, conduzindo a entrevista sob a forma de um diálogo, reconduzindo a exploração de temas no decorrer da entrevista e mantendo-se atento aos possíveis desvios relacionados à autenticidade da relação (VERGARA, 2005, p. 86).

Outro desafio ao pesquisador que utiliza a abordagem interpretativa é estar atento às formas de comunicação mais elaboradas por parte dos sujeitos, para que a comunicação não se constitua num discurso “vazio” ou “estratégico”, principalmente quando se trata de sujeitos que ocupam cargos estratégicos nas suas organizações.

Apesar de se reconhecer as “regras” dos métodos que escolhemos é importante notar que os métodos qualitativos requerem criatividade, ousadia e maleabilidade. A análise de conteúdo, por exemplo, já não mais se conforma com o viés da análise do conteúdo manifesto. Como chama atenção Triviños:

Não é possível que o pesquisador detenha sua atenção exclusivamente no conteúdo manifesto dos documentos. Ele deve aprofundar a sua análise tratando de desvendar o conteúdo manifesto latente que eles possuem. (...) Os investigadores que só ficam no conteúdo manifesto dos documentos seguramente pertencem à linha positivista (TRIVIÑOS, 1987, p. 162).

Devido à limitação do método a observação de Triviños é pertinente à medida que flexibiliza a análise que passa a incorporar o conteúdo latente dos documentos e do discurso.

Segundo Mozzato (2010), Bardin rejeita a ideia de rigidez e de completude na análise de conteúdo, deixando claro que acaba oscilando entre o rigor da objetividade e a riqueza da subjetividade, não se deixando resvalar para a rigidez não condizente com a pesquisa qualitativa nos tempos atuais.

Além dessas preocupações é esperado que o pesquisador seja experiente e conhecedor do assunto para decodificar informações adquiridas nas entrevistas. Também que ele seja capaz de estabelecer um diálogo compreensivo com os grupos que serão analisados.

Levando em conta o fato de que a responsabilidade social nas organizações, sobretudo na esfera pública, é um tema recente e cujo entendimento dos autores que se debruçam sobre essa temática não é unânime, isso se reflete nas limitações referentes à etapa da construção da fundamentação teórica desse trabalho.

4 EMPRESA PÚBLICA ESTUDADA

Este capítulo foi elaborado com base na pesquisa documental e nos dados obtidos junto à empresa na fase piloto do estudo. Na pesquisa documental foram utilizados os documentos acima elencados no trabalho.

4.1 Contexto Atual

A empresa pública estudada é do segmento industrial, constituída pela União Federal nos termos da Lei nº 5.895, de 19 de junho de 1973, vinculada ao Ministério da Fazenda, dotada de personalidade jurídica de direito privado e tem como atividades preponderantes a fabricação, em caráter de exclusividade, de produtos que abastecem o meio circulante brasileiro e a impressão de selos postais e fiscais federais e títulos da dívida pública federal.

Por ser empresa pública, o Governo Federal detém cem por cento de suas ações e o Ministro da Fazenda é o responsável por definir “os rumos estratégicos para a expansão da empresa, a destinação de seus resultados e a política de investimentos, presente e futura” (CMB, 2010, p.1). Tem sob sua responsabilidade, no Plano Plurianual do Governo, a produção de moeda e documentos de segurança, o qual tem por objetivo garantir o atendimento pleno das necessidades dos órgãos governamentais por produtos, procurando manter postos de trabalho através do ganho de produtividade e evitando perda do mercado nacional para empresas estrangeiras (CMB, 2009).

Nos últimos anos a MBC agregou a seus negócios um novo nicho de mercado, o da personalização de documentos de segurança, como o atual passaporte brasileiro com CHIP e o RIC (Registro de Identificação Civil) (CMB, 2010). A empresa também vem atuando no negócio de selos de controles fiscais. Através de parcerias com fornecedores e clientes desenvolveu um serviço de rastreabilidade para selos de cigarros (Projeto Scorpios) e para o controle de produção de bebidas como refrigerantes, cervejas e água mineral (Projeto SICOBE).

A MDC tem como principal cliente o Banco Central do Brasil. No Brasil tornou-se referência na área gráfica de segurança, atendendo a demanda de clientes além do BACEN, como a Polícia Federal, os tribunais de justiça de diversos estados, as companhias de trens metropolitanos (metrô) e urbanos, de transportes coletivos (ônibus), as companhias telefônicas, as universidades, a Agência de Vigilância Sanitária (ANVISA), contemplando, assim, em sua carteira de clientes, os setores público e privado, com iguais prioridades. No mercado internacional vem ofertando produtos e serviços, particularmente em alguns países da América do Sul e África.

Os relatórios de gestão da MBC registram uma mudança de caráter monetário nos negócios da empresa. Nos anos anteriores o seu faturamento bruto era maciçamente dividido entre moedas e cédulas. Atualmente esse portfólio apresenta um caráter diferenciado, incluindo com relevância nos ganhos da empresa outros negócios por ela desenvolvidos.

Práticas de Governança Corporativa e Sustentabilidade Empresarial foram assumidas pela organização e incluídas nas suas metas estratégicas conforme revela os seus relatórios de gestão. Para isso, a MBC informa que adotou diretrizes sugeridas para as empresas estatais pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e os princípios recomendados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (CMB, 2010). Em

seus relatórios está registrado o aperfeiçoamento dessas práticas de Governança Corporativa, ressaltando o papel do seu Conselho de Administração composto por quatro membros. O presidente do conselho é indicado pelo Ministro de Estado da Fazenda, um membro é indicado pelo Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão, outro é indicado pelo Banco Central e, completa o quadro o presidente da MBC. Este conselho, responsável pelo planejamento estratégico da organização junto com a diretoria, orienta, supervisiona e direciona os negócios da empresa. Tem entre suas competências aprovar o regimento interno da organização, supervisionar a gestão da Diretoria Executiva e aprovar os Planos Anuais e Plurianuais.

No relatório de gestão do ano de 2010 foi possível identificar a intenção da MBC em alcançar as certificações ISO 27000 e 27001, que representam um padrão internacional das boas práticas de Gestão da Informação. A empresa implantará, com esse objetivo, um Comitê de Segurança da Informação e Comunicação (COSIC) que terá a finalidade de estudar e propor ações para modernização dos sistemas eletrônicos de segurança.

A empresa em questão dispõe de três unidades industriais ligadas a Diretoria de Produção que são: o Departamento de Cédulas (DECED), responsável pela impressão de cédulas do meio circulante nacional; o Departamento de Moedas e Medalhas (DEMOM), que atua na cunhagem de moedas de circulação e também de moedas e medalhas comemorativas; e o Departamento de Gráfica Geral (DEGER), a quem cabe a produção dos produtos gráficos de segurança, como selos fiscais e postais, passaportes, cartões indutivos para telefonia, bilhetes magnetizados para transporte (metrô e ônibus), carteiras de trabalho, selos cartoriais e outros produtos. Conforme registrado nos documentos organizacionais (CMB, 2009), suas instalações fabris, em ambiente climatizado, no cumprimento de exigências do processo produtivo, foram concebidas dentro dos atuais conceitos de racionalização de fluxos, tratamentos acústicos e principalmente, da segurança exigida nestas atividades. Dados registram que há a busca por um padrão de excelência, através da melhoria contínua de seus processos. A MBC estruturou um Departamento específico para desenvolver os Sistemas de Qualidades com a finalidade de aprimorar os processos produtivos e consequentemente a qualidade e segurança que exigem os seus produtos (CMB, 2008). Segue mais abaixo o organograma da empresa.

A MBC possui cerca de 3.000 funcionários e está localizada na periferia da cidade, no Distrito Industrial do Bairro de Santa Cruz, no Estado do Rio de Janeiro, onde faz parte de um complexo industrial integrado, composto por várias fábricas. As instalações ocupam cerca de 110.000 metros quadrados de área construída, em uma área de terreno de cerca de 500.000 metros quadrados. É uma empresa de fácil acesso no Km 5 da rodovia BR-101, próximo ao porto de Sepetiba, a Base Aérea de Santa Cruz e a importantes rodovias e ferrovias do país.

A organização registra entre os seus objetivos estratégicos “intensificar a atuação em ações de responsabilidade socioambiental e promoção da cultura”, por meio da “implantação do Plano de Gestão Ambiental – PGA; expansão do Projeto Atitude Cidadã; Criação do Museu e Centro Cultural” (CMB, 2009, p. 6).

Como visto na introdução deste trabalho, as atividades desenvolvidas pela empresa, de cunho industrial, são consideradas pela legislação ambiental brasileira como potencialmente poluidoras. Isso tem levado a organização a perseguir as exigências legais cobradas pelos órgãos competentes no sentido da adoção de medidas preventivas ou de minimização dos impactos causados ao meio ambiente e à sociedade em geral. Exemplo disso é o Termo de

Adesão ao Programa Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) assinado em 2008 pela MBC junto ao ministério do Meio Ambiente com a finalidade de adotar ações voltadas a eliminar ou reduzir os impactos ambientais provocados por seus processos ou atividades produtivas (CMB, 2010).

O organograma a seguir abaixo mostra a estrutura atual da empresa:

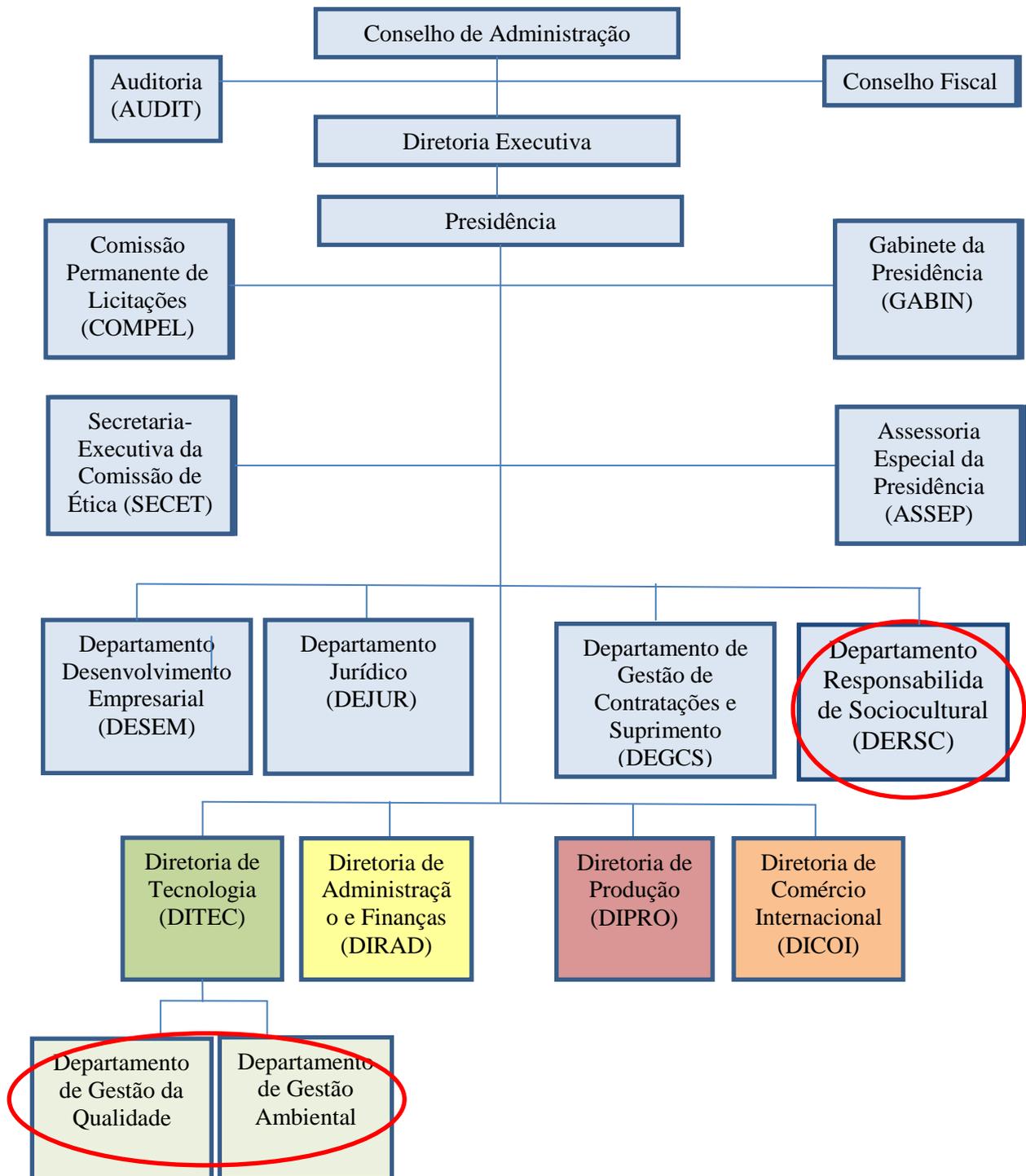


Figura 10 - Organograma MBC
 Fonte: Adaptado da MBC, 2011.

Por determinação do Tribunal de Contas, através da Instrução Normativa número 57/2008, a MBC publica seus relatórios de gestão. O Balanço Social da empresa também passou a ser divulgado, porém motivado por vontade própria, apesar de ter sido um gesto que sucedeu exigências ambientais de órgãos públicos.

4.2 Breve Histórico

A empresa em estudo foi fundada em 8 de março de 1694 no Brasil Colônia pelos governantes portugueses para fabricar moedas com o ouro vindo das minerações. Foram as dificuldades da Metrópole em suprir a Colônia adequadamente com suas moedas que levaram as autoridades do reino a aprovar a criação da MBC. Nessa época circulavam moedas de várias origens, oriundas dos países que comercializavam com a colônia portuguesa. A fundação da referida organização deu origem ao meio circulante brasileiro e conforme registrado em seus documentos é uma das empresas estatais mais antigas do país.

Um ano após a sua fundação, a cunhagem das primeiras moedas genuinamente brasileiras foi iniciada na cidade de Salvador, primeira sede da MBC, permitindo assim que fossem progressivamente substituídas as moedas estrangeiras que circulavam no país. Em 1695 foram cunhadas, em ouro e prata, as primeiras moedas oficiais do Brasil, que ficaram conhecidas como “série das pacatas”. Após haver sido instalada em vários estados como Bahia, Rio de Janeiro, Pernambuco, Minas Gerais, seguindo os ciclos de desenvolvimento econômico e como forma de evitar ataques de corsários, a MBC foi sediada em edifício adequado ao desenvolvimento das suas atividades moedeiras voltando para o Rio de Janeiro. Esse retorno da empresa ao território carioca foi permeado por intenções de assegurar ao Brasil a autossuficiência do meio circulante, o que acabou ocorrendo no ano de 1969 e, em obediência ao planejamento governamental, lançou diferentes denominações das cédulas nacionais. Nos anos seguintes, com a aceleração da economia brasileira, foram exigidas dessa organização maiores capacidades produtivas o que propiciou a construção de um novo complexo industrial.

A História da MBC foi marcada pela primazia de imprimir em 1843 o selo das Américas, um dos primeiros a nível mundial, o chamado “Olho de Boi”, classificando o Brasil como o terceiro país a emitir um selo postal.

Desde sua fundação até os dias atuais a empresa passou por várias transformações em sua estrutura, na sua administração e nas suas estratégias de gestão. Os estudos realizados através da obra de Gonçalves (1984) e dos relatórios de gestão publicados pela MBC delineiam a história da instituição desde as inúmeras dificuldades para a produção do meio circulante até a sua consolidação no mercado brasileiro.

Com o objetivo de detectar marcos que caracterizam essas transformações e o papel dos *stakeholders* nas mudanças identificadas, a pesquisa delimitou na trajetória histórica da empresa cinco marcos principais. A escolha dos marcos pelo pesquisador sofreu também influência da noção ampliada da teoria de *stakeholders*.

1. A autossuficiência (do meio circulante) da empresa;
2. A mudança da condição de autarquia para a condição de empresa pública;
3. A adoção de estratégias relacionadas à reforma do Estado e da administração brasileira;
4. A obtenção da Licença de Operação pela MBC;
5. A criação do Departamento de Responsabilidade Sociocultural.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DE CAMPO

A análise dos dados de campo não se limita a abordagem empírica. Envolve a pesquisa documental, a sondagem interna na empresa e o processo de consolidação do embasamento teórico sobre o assunto da dissertação; tudo isso faz parte da formação do pensamento do pesquisador e influencia na sua análise empírica.

5.1 Marcos Histórico-Institucionais

A pesquisa documental permitiu detectar os marcos histórico-institucionais e evidenciar que em cada marco ocorre o surgimento de *stakeholders* que vão formando a rede de grupos de interesse relacionados à empresa e também verificar quais as razões que a organização apresenta para justificar o surgimento de cada *stakeholder* na sua rede de relações. Entretanto, é a pesquisa baseada em fontes orais que vai permitir identificar o envolvimento dos *stakeholders* com a política de responsabilidade social da MBC.

5.1.1 A Autossuficiência (do Meio Circulante) da Empresa (anos 1960)

Ao longo da sua trajetória a MBC não esteve preparada para atender às crescentes demandas do mercado brasileiro. Faltava estrutura para fabricação em escala industrial do dinheiro nacional (GONÇALVES, 1984). Nos anos de 1960, de acordo com o referido autor, a política econômica brasileira relativa ao meio circulante teve como objetivo substituir todas as cédulas estrangeiras pelas impressas na MBC, pois se perdiam muitas divisas cambiais com as importações e a circulação do dinheiro era altamente precária e deficiente. Nesse contexto, foi de grande importância para a trajetória da empresa a Lei 4.510/64 que determinou a sua reorganização e estabeleceu que a mesma devesse fabricar, com exclusividade, todas as cédulas, selos e moedas brasileiras e atender à Reforma do Padrão Monetário. Para isso foi necessário remodelar suas instalações de forma a propiciar ambientes mais adequados aos trabalhos desenvolvidos em decorrência das novas determinações legais. Paralelo à reforma dos prédios, a empresa criou programas de treinamentos ao pessoal técnico firmando para isso convênio com outros países, de modo a propiciar aos seus funcionários novos conhecimentos adequando-os a modernização a que se propunha.

A reestruturação da empresa possibilitou o atendimento às demandas do Banco Central do Brasil. O meio circulante, até então constituído por cédulas fabricadas no estrangeiro, foi inteiramente substituído por cédulas impressas no país. Dessa forma, em 1969 a empresa se tornou autossuficiente produzindo todo o dinheiro para atendimento da demanda nacional.

O período foi marcado pelo surgimento de um dos principais clientes da empresa, o Banco Central do Brasil (BACEN), criado pela Lei 4.595/64 ao qual foi destinado a responsabilidade de conduzir os serviços do meio circulante. O BACEN passou a exercer o papel de autoridade monetária que até então era representada pela Superintendência da Moeda e de Crédito (SUMOC), pelo Banco do Brasil (BB) e pelo Tesouro Nacional. A partir desse momento, conforme descreve Gonçalves (1984), o BACEN começou a investir em matéria-prima e maquinário para auxiliar a MBC na expansão da capacidade manufatureira. Desde então essa empresa e o BACEN estabeleceram um estreito relacionamento em relação à demanda anual de cédulas e moedas (GONÇALVES, 1984). Assim comprova-se que o BACEN é o principal *stakeholder* a partir dos anos 1960.

5.1.2 A Mudança da MBC da Condição de Autarquia para a Condição de Empresa Pública (1973)

A MBC até o início dos anos de 1970 era uma autarquia e foi transformada em 1973, pela Lei 5.895/73, em empresa pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa, vinculada ao Ministério da Fazenda. Segundo Gonçalves (1984):

O capital da empresa passou a ser constituído dos bens móveis e imóveis pertencentes a então Autarquia; do valor dos equipamentos do Banco Central do Brasil e dos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em utilização, na data da lei, pela nova empresa pública (GONÇALVES, 1984, p. 479).

O regime trabalhista também foi afetado por essa transformação, os funcionários que até então cumpriam as determinações do estatuto da empresa passaram a ser regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho.

A autonomia adquirida pela MBC resultou em maior desenvolvimento e flexibilidade de suas atividades para atender as demandas do governo e do BACEN, fortalecendo o meio circulante inteiramente nacional. Foi uma estratégia ligada ao campo econômico, na qual seus principais *stakeholders* até então constituídos tiveram forte influência nas políticas da empresa (GONÇALVES, 1984).

Pelo fato de ter se tornado uma empresa pública, novos *stakeholders* além do BACEN passam a se relacionar com a MBC, a saber: o Ministro de Estado da Fazenda, representando o único acionista da empresa (o governo); o CGU, órgão federal que passou a analisar as suas contas; e os novos fornecedores nacionais, pois a MBC nessa época pôde nacionalizar muitos de seus insumos de produção, conforme descreve Gonçalves (1984):

(...) dos entendimentos mantidos junto à iniciativa privada, conseguiu-se que o Brasil passasse a ter seus insumos nacionalizados, para a fabricação do dinheiro brasileiro, sendo o único país das Américas, excetuando-se os Estados Unidos, a dispor desta condição (GONÇALVES, 1984, P. 181).

Isso significa que o CGU induz a empresa a estabelecer uma relação de maior transparência e responsabilidade civil para com a sociedade.

5.1.3 Adoção de Estratégias Relacionadas à Reforma do Estado e da Administração Pública Brasileira (anos 1990)

A MBC, inclusa no cenário das empresas públicas, vem sofrendo continuamente ao longo dos anos influências da reforma do Estado e da administração brasileira, implantada no país nos anos de 1990. Como consequência e por exigências do mercado, à empresa, conforme registrado na sua página virtual tem adotado na gestão princípios e instrumentais antes exclusivos das empresas privadas. Um dos pilares da reforma que afetou a MBC foi a estratégia empresarial de gestão de excelência pela Qualidade Total (*Total Quality Control – TQC*), que introduziu o foco no controle a processos através da medição e monitoramento dos mesmos. Nesse contexto, a MBC nos anos de 1990 criou o Departamento de Gestão da Qualidade (DEPGQ) que teve como objetivo tratar e direcionar os assuntos relativos à política da qualidade que posteriormente seria estruturada pela empresa.

Segundo Pereira (2011, p. 84) a MBC “participou do movimento realizado por diversas organizações para gestão da qualidade iniciado no Brasil em 1991, adequando sua percepção de gestão a todas as transformações do conceito”. Nesse contexto foram adotadas “ferramentas de qualidade como o Ciclo PDCA¹⁰ (Plan, Do, Check, Action), o plano de ação 5W2H¹¹, diagrama de Pareto¹², fluxogramas e outras” (PEREIRA, 2011, p. 94).

Com o objetivo de estabelecer negócios no mercado internacional, a MBC certifica-se em 2007 na ISO 9001:2000, “que reflete um sistema gerencial moderno e conforme as normas internacionais de qualidade” (CMB, 2007). A certificação da referida norma abrange a empresa como um todo, incluindo os processos de produção e os administrativos. Por orientação desta ISO, a MBC implanta a sua política da qualidade.

Segundo Bresser Pereira (1999), o TQC é uma forma de estratégia adequada ao contexto empresarial público visto que adota vários critérios de excelência, respeitando as diferenças entre as administrações públicas e privadas. Enfatiza ainda o autor que a idéia do controle da qualidade se dá pela avaliação do alcance dos resultados e pelo foco no cliente/consumidor/cidadão. Esta nomenclatura é resultante da reforma da administração pública em que se confunde cliente/consumidor do setor privado com o de cidadão que sempre esteve relacionado ao setor público.

A MBC registra em seu Relatório de Gestão de 2009 que se compromete a adotar:

Melhores práticas de governança corporativa e sustentabilidade empresarial, seguindo as diretrizes básicas recomendadas pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, para as empresas estatais e, no mesmo sentido, as linhas gerais propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (CMB, 2009, p. 10).

Nesse contexto, em que a empresa busca se adequar às novas medidas de gestão sugeridas pela reforma gerencial, torna público em seus relatórios que incluiu nos seus negócios valores de eficiência, eficácia e competitividade e cria o Departamento de Gestão da Qualidade cujo representante passou a fazer parte da rede de *stakeholders* internos da organização.

¹⁰ O Ciclo PDCA foi idealizado na década de 30 pelo americano Shewhart divulgado por Deming no Japão pós II Guerra Mundial. É uma ferramenta gerencial de tomada de decisões com foco na melhoria contínua (PEREIRA, 2011, p. 94).

¹¹ 5W2H faz parte das ferramentas da gestão pela qualidade e funciona como um mapeamento de atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área e quando custará para organização (PEREIRA, 2011, p. 94).

¹² Ferramenta gráfica desenvolvida por Joseph Juran na década de 50 que se utiliza do princípio de Pareto segundo o qual um pequeno número de causas (geralmente 20%) é responsável pela maioria dos problemas (80%) (PEREIRA, 2011, p. 94).

5.1.4 A obtenção da Licença de Operação pela MBC (2006)

As atividades produtivas da MBC sempre foram consideradas como potencialmente poluidoras¹³ e em razão disso foi exigido durante alguns anos a sua adequação às exigências ambientais brasileiras. Para atender os requisitos do Sistema de Licenciamento de Atividades Poluidoras (SLAP) e obter a sua licença de operação, a referida empresa buscou cumprir as ações cobradas pelo Termo de Ajuste de Conduta (TAC).

Esse termo foi um compromisso da empresa assumido em 2002 junto a então Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEEMA - hoje o Instituto Estadual do Ambiente/INEA), ao Ministério Público e à Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano (SEMADUR) e marcou por parte da organização a busca por iniciativas e cumprimento de ações relacionadas aos Módulos de Licenciamento e de Gestão, conforme exigências do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA).

No Módulo Licenciamento foram exigidas ações de melhorias na estação de tratamento de efluentes industriais da empresa. No Módulo Gestão se cobrou a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), com base na norma ISO 14001:2004 e um Plano de Emergência Ambiental (PEA), no qual deveriam ser contempladas as possíveis situações emergenciais que pudessem ocorrer na MBC. A licença do INEA, obtida em 2006, estava condicionada ao cumprimento das exigências acima.

A licença de operação concedida findou o TAC, entretanto, selou a necessidade de continuidade das obrigações assumidas e o compromisso de melhorias contínuas nos processos produtivos da empresa. De acordo com o Relatório de Gestão do ano de 2006, a referida licença deve ser renovada a cada 5 (cinco) anos e monitorada pelos órgãos ambientais. Ela “engloba as atividades de fabricação de cédulas e moedas nacionais, certificados, cédulas de identidade cível, bilhetes magnetizados, carteiras de trabalho, cartões telefônicos e outros” (CMB, 2006, p.16), cujos processos são ambientalmente impactantes.

Seguindo essa mesma direção, a organização também instituiu o projeto “Implementar Plano para minimizar danos ao meio ambiente e adequação de sistemas e instalações voltadas para prevenção da poluição” da MBC, cujo objetivo, segundo ressalta a empresa, é alcançar “um equilíbrio harmônico entre o meio ambiente e os processos produtivos” da MBC (CMB, 2006, p.16). Para isso ela informa que mescla as exigências estabelecidas no TAC com outras ações direcionadas ao seu desempenho ambiental (CMB, 2006, p. 17).

Até então a empresa estudada não contava com uma estrutura específica para a gestão ambiental. Suas atividades neste âmbito eram desenvolvidas por uma assessoria especial. Como resultado da necessidade de implantar e manter o planejamento da gestão ambiental, foi criado e estruturado no ano de 2007 o Departamento de Avaliação de Riscos Ambientais (DERAM), atualmente chamado de Departamento de Gestão Ambiental. Essa nova estrutura visava “consolidar o comprometimento da Empresa, em relação às soluções das questões ambientais e em cumprimento a estratégia estabelecida para a área de meio ambiente”. A partir desse momento, novas diretrizes ambientais mais específicas ao contexto fabril foram adotadas pela MBC (CMB, 2007, p.13).

¹³ Exemplos dessas atividades poluidoras: eletrorevestimento de discos com cianeto e outros produtos químicos provenientes da confecção de moedas de cobre e confecção de cédulas com resíduos de borra de tinta, entre outras.

Como desdobramento da criação do Departamento de Avaliação de Riscos Ambientais, a empresa assinou em 2008 junto ao Ministério do Meio Ambiente o Termo de Adesão ao Programa Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P) com a finalidade de adotar ações voltadas a eliminar ou reduzir os impactos ambientais provocados por seus processos ou atividades produtivas (CMB, 2010).

Nesse contexto, tornaram-se *stakeholders* internos da MBC o Departamento de Gestão Ambiental (DEPGA) responsável por cuidar dos assuntos relativos às questões ambientais; os participantes do programa de produção mais limpa que estudam procedimentos para melhoria do processo produtivo com o objetivo de minimizar os impactos sobre o meio ambiente; o Instituto Estadual do Ambiente que concedeu o licenciamento operacional; e a população local do seu entorno que sofre impactos ambientais provenientes das atividades da MBC. Essa população do entorno é organizada e representada pela Associação de Moradores do Bairro de Santa Cruz e por residentes na localidade de operação das fábricas moedeiras.

5.1.5 A Criação do Departamento de Responsabilidade Sociocultural/DERSC (2010)

Esse marco refere-se à intenção da empresa em criar uma política de responsabilidade sociocultural. A primeira manifestação desse interesse está registrada no Relatório de Gestão da MBC publicado no ano de 2007, no qual a empresa expõe a sua preocupação com questões relativas aos impactos no seu entorno. Entretanto, suas estratégias direcionam-se a questões sociais de exigências legais, como por exemplo, o cumprimento da lei “menor aprendiz”, focada em desenvolver adolescentes em aprendizagem laborativa. Outros projetos semelhantes são o “menor assistido” e a “complementação da escolaridade”. Porém o projeto de destaque é o programa “Atitude Cidadã” voltado para a comunidade do entorno da empresa, e conforme registrado no Relatório de Gestão 2009:

Esse programa está em consonância com as diretrizes governamentais e conta com o apoio e aprovação do Departamento de Patrocínios da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República e da Secretaria de Políticas Culturais do Ministério da Cultura (MBC, 2009, p.86).

O programa, segundo documentos da empresa, patrocina projetos de cunho cultural, educacional, esportivo ou socioambiental direcionados às regiões do seu entorno, que a MBC compreende como sendo a Zona Oeste do município do Rio de Janeiro e Baixada Fluminense. Nos relatórios de gestão foram identificados alguns desses projetos (CMB, 2011; 2012):

A) Cultural – a empresa define como “ações voltadas ao acesso, difusão, fomento, preservação e valorização da cultura nacional, em todas as suas nuances, como mecanismo de promoção da cidadania”. Como exemplo a empresa apresentou o projeto “Santa Cruz Revisitada” cujo objetivo foi contar a história de Santa Cruz através de maquetes e o “Caminhando e Cantando” que foi um investimento junto a um grupo de teatro.

B) Esportivo – a empresa considera como “ações voltadas à prática esportiva como fator de inclusão e desenvolvimento sociais, bem assim, orientadas ao esporte de alto rendimento”. Nessa modalidade a empresa realizou os projetos “Capoeira cidadã” cujo objetivo foi “promover a inclusão social através da capoeira” e o “Esporte do Batam-Ginástica” investindo no desenvolvimento de “novos talentos esportivos”.

C) Socioeducativo – caracterizam-se nos documentos da empresa como “ações voltadas à inclusão social por meio da educação, destacando sua importância no processo de participação da sociedade no mundo do trabalho como fator de redução das desigualdades sócio – econômicas”. Nesse tipo de ação, a MBC patrocinou os seguintes projetos: “Ser-Cidadão Reforço Escolar” destinado ao reforço nos exercícios escolares de crianças e adolescentes e o “Informática para Todos” que investiu em equipamentos e conhecimento de informática no Centro Social da localidade Conjunto Habitacional Bandeirantes.

D) Socioambiental – a empresa considera “ações voltadas à inclusão social por meio de práticas ambientalmente adequadas e alinhadas com políticas públicas e as premissas de preservação do meio ambiente, objetivando o desenvolvimento de uma sociedade sustentável e ambientalmente equilibrada, em consonância com a política ambiental da empresa”. Essa modalidade foi incluída no recente Edital de 2012.

A seleção para patrocínio ocorre de duas formas: ou através de escolha direta da MBC, quando assim julgar necessário, ou por seleção pública por meio de Edital. Os projetos devem estar alinhados a uma das diretrizes definidas pela empresa voltadas à Responsabilidade Sociocultural, como: geração de emprego e renda; inclusão sócio-produtiva e respeito aos direitos humanos; promoção e valorização da cultura nacional; preservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável e educação e esporte para a igualdade social, a cidadania e o desenvolvimento.

Corroborando com a intenção de uma política de RSE, em 2010 foi criado e integralizado no cronograma da empresa o Departamento de Responsabilidade Sociocultural (DERSC). Dentre os projetos desenvolvidos por esse departamento estão: a criação do Museu e Centro Cultural da MBC e a administração do Clube da Medalha que trabalha o fomento pela cultura filatélica e medalhística. Nesse contexto, observa-se que o DERESC internaliza a cultura mnemônica e abre espaço para o diálogo com os *stakeholders* da empresa. Os *stakeholders* externos que passaram a se relacionar com a empresa, a partir de 2010, são os assistidos da comunidade por projetos da MBC e internamente o próprio representante do Departamento de Responsabilidade Sociocultural.

Com apoio da pesquisa documental elaborou-se um mapa síntese dos marcos histórico-institucionais da organização com os seus respectivos *stakeholders*, o que expomos a seguir:

Quadro 4 - Marcos Histórico-Institucionais da MBC e seus *Stakeholders*

MARCOS HISTÓRICO- INSTITUCIONAIS	STAKEHOLDERS
1º Autossuficiência do meio circulante da empresa (Anos 1960)	Banco Central
2º Mudança da condição de autarquia para empresa pública (Ano de 1973)	Banco Central, Fornecedores brasileiros, CGU e o Ministro de Estado da Fazenda (acionista).
3º Adoção de estratégias relacionadas à reforma do Estado e à administração pública brasileira (Anos 1990)	Banco Central, Fornecedores brasileiros, CGU, o Ministro de Estado da Fazenda (acionista) e o Departamento de Gestão da Qualidade.
4º A obtenção da Licença de Operação pela MBC (2006)	Banco Central, fornecedores brasileiros, CGU e o Ministro de Estado da Fazenda, Departamento de Gestão da Qualidade, o Departamento de Gestão Ambiental, o Representante pelo Programa de Produção mais Limpa, o INEA e a Associação de moradores de Santa Cruz.
5º Criação do Departamento de Responsabilidade Sociocultural (2010)	Banco Central, fornecedores brasileiros, CGU e o Ministro de Estado da Fazenda, o Departamento de Gestão da Qualidade, o Departamento de Gestão Ambiental, o Representante pelo Programa de Produção mais Limpa, o INEA, a Associação de Moradores de Santa Cruz, Assistidos da comunidade por projetos da MBC e o Departamento Sociocultural.

Fonte: Elaboração própria com base em pesquisa documental.

A pesquisa documental ajudou a mapear a evolução da rede dos *stakeholders* da MBC. O primeiro *stakeholder* que é o seu principal cliente até hoje, está destacado na figura abaixo:

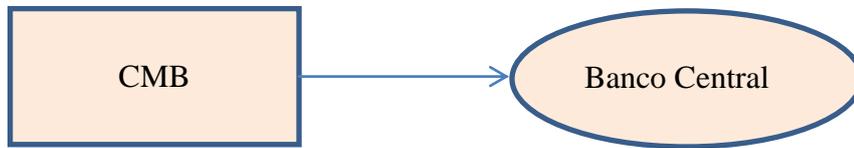


Figura 11- Início da Rede de *Stakeholders* da MBC (Anos 1960)
Fonte: Adaptado de Puppim de Oliveira (2008).

Nos anos de 1970 essa rede começa a se expandir incluindo outros *stakeholders*, entre eles o acionista que segundo explica Puppim de Oliveira têm interesses diversos dos gestores da empresa. Também se agregam à empresa, nesse período, os fornecedores brasileiros e outros órgãos públicos de controle e fiscalização.

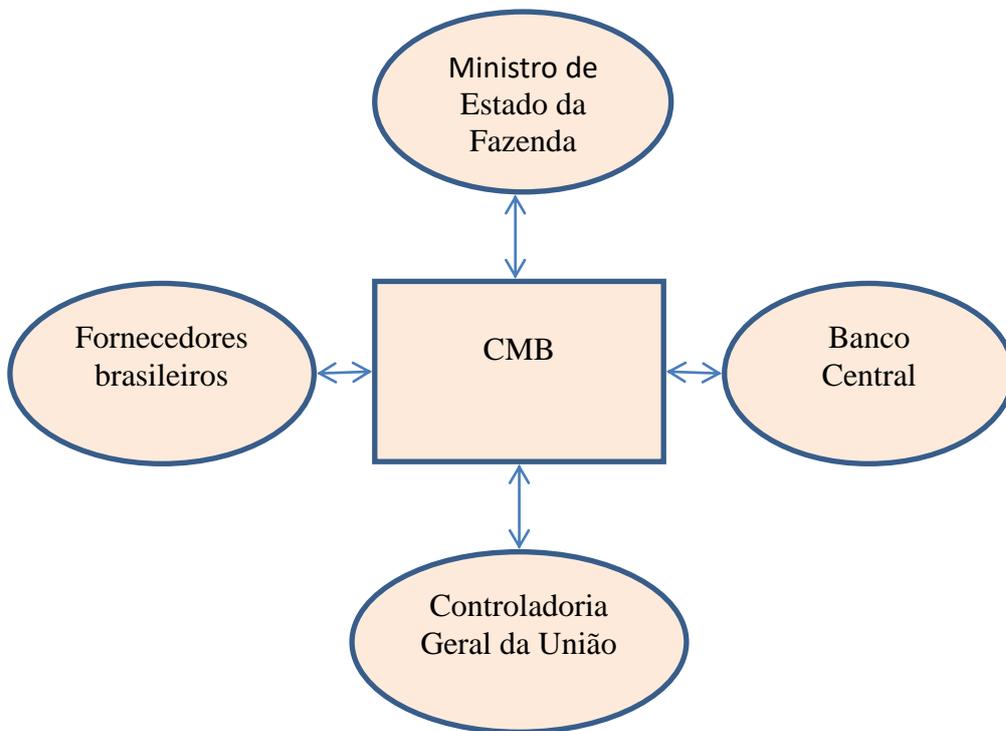


Figura 12 - Formação da Rede de *Stakeholders* da MBC (Anos de 1970)
Fonte: Adaptado de Puppim de Oliveira (2008).

Na próxima fase além dos fornecedores, clientes e acionista é incorporado à rede, pela primeira vez, um *stakeholder* interno. Na “Visão Tradicional de Atores na Gestão da Empresa” de Puppim de Oliveira (2008) esses são os mais significativos *stakeholders* de uma organização.

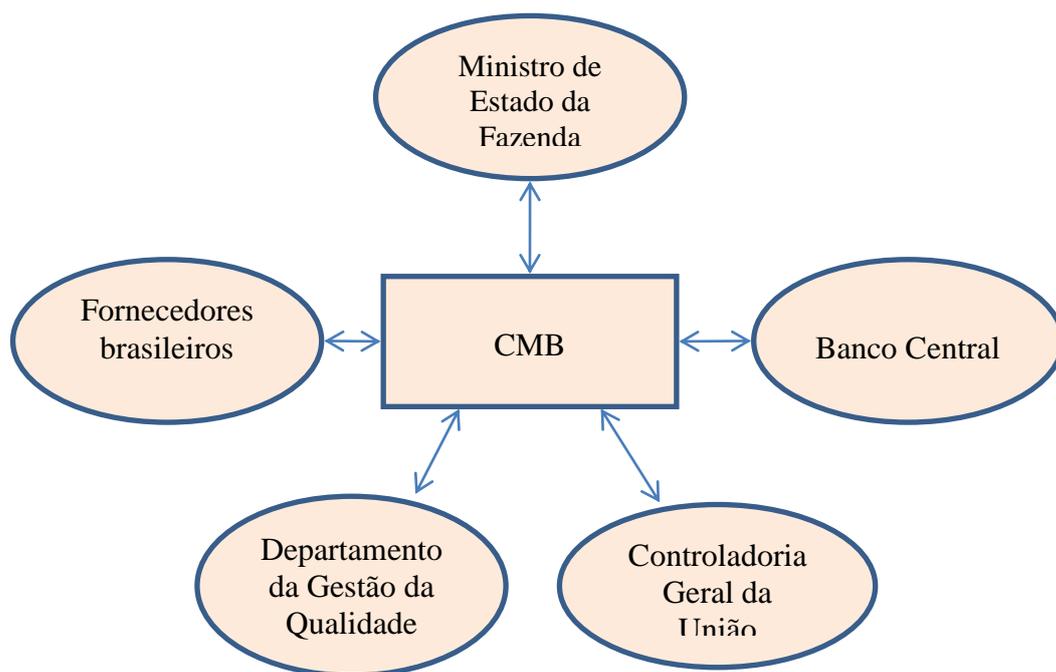


Figura 13- Inclusão de *Stakeholder* Interno na Rede da MBC (Anos 1990)
 Fonte: Adaptado de Puppim de Oliveira (2008).

A figura abaixo representa a rede de *stakeholders* da MBC já com a inclusão da população do entorno representada pela Associação de Moradores da região, do órgão estadual de controle ambiental e de outros *stakeholders* internos.

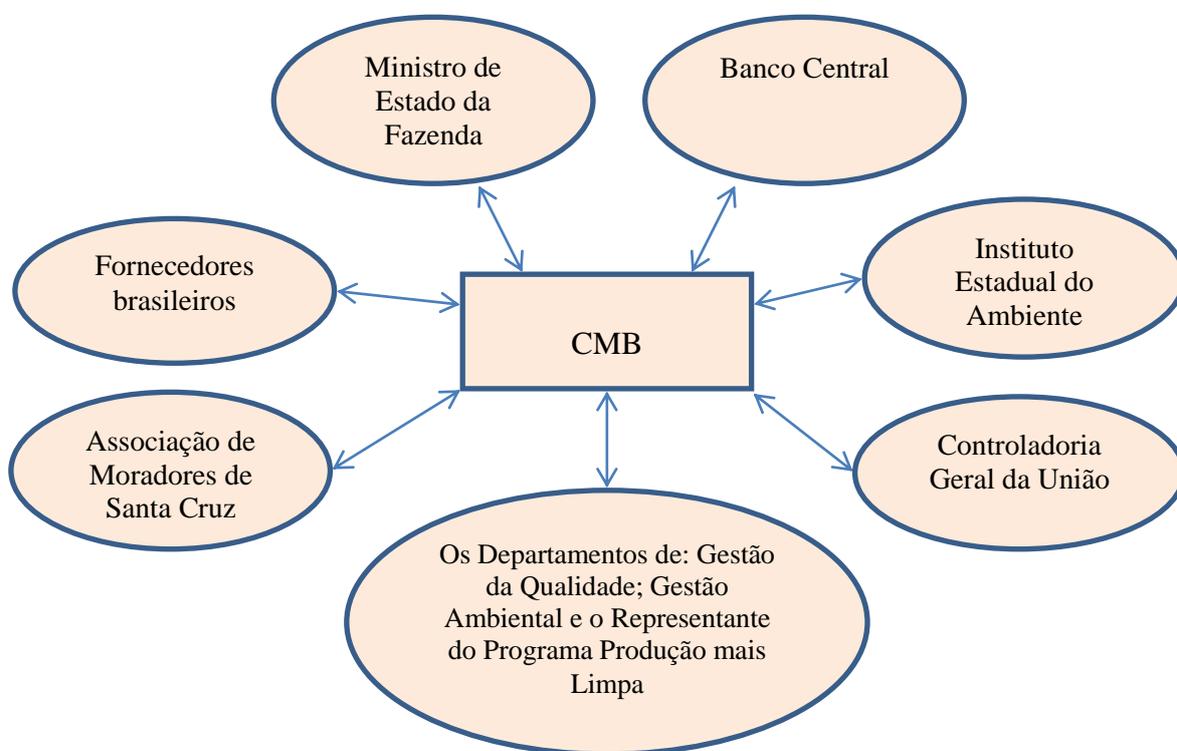


Figura 14 - Expansão da Rede de *Stakeholders* da MBC (Anos de 2000)
 Fonte: Adaptado de Puppim de Oliveira (2008).

Por fim, representando a rede da atualidade, segue figura que delinea quais os principais *stakeholders* que interagem com a MBC.

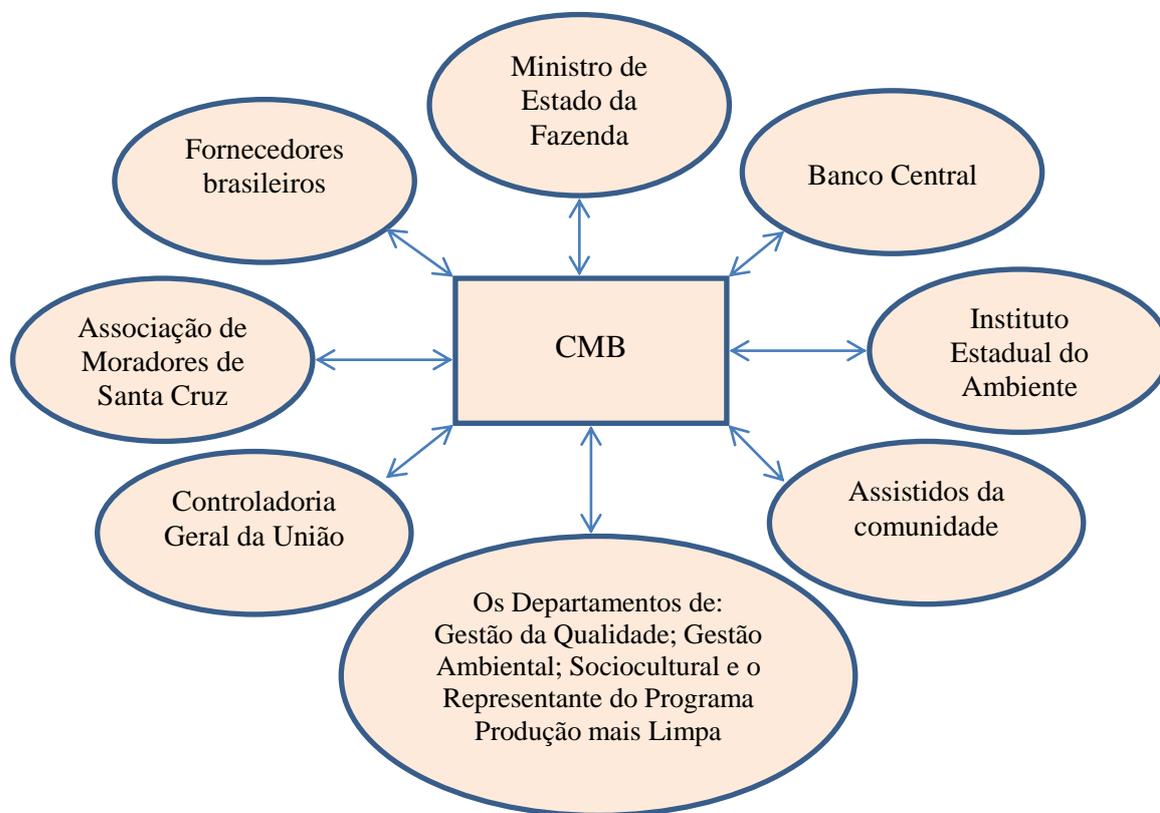


Figura 15 - Rede Atual de *Stakeholders* da MBC (Anos de 2010)
Fonte: Adaptado de Puppim de Oliveira (2008).

5.2 Análise das Entrevistas

Este tópico trata da análise de dados coletados por meio das entrevistas com os principais *stakeholders* identificados no estudo. Os entrevistados são pessoas que se relacionam diretamente com a empresa e que já tem acumulado experiência nos cargos em que ocupam. Essas entrevistas foram realizadas no período de julho a outubro de 2011, sendo que a fase piloto ocorreu durante o mês de junho. O objetivo foi levantar dados para explorar a pergunta inicial da dissertação sobre a relação entre a MBC e seus *stakeholders* para a construção de uma política de responsabilidade social.

5.2.1 Categorização

O método de análise de conteúdo privilegiado no estudo permitiu o enquadramento de categorias temáticas ou analíticas conforme descrito no capítulo da metodologia da pesquisa. Apesar de inicialmente os roteiros das entrevistas terem sido classificados entre *stakeholders* externos e internos, as buscas por categorias em ambos os roteiros foram as mesmas. Estas categorias foram formadas através de uma grade mista, compreendendo as extraídas inicialmente do referencial teórico e revistas nas entrevistas. Segundo Vergara (2005) em uma grade mista:

(...) define-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Verifica-se a necessidade de subdivisões, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo (VERGARA, 2005, p. 17).

Inicialmente, com base na pesquisa bibliográfica, foram definidas 7 (sete) categorias, levando-se em consideração os objetivos do estudo. Após a coleta de dados de campo, ao realizar uma análise preliminar das respostas, essas categorias foram reduzidas para 6 (seis) e subdivididas com base nos dados empíricos. Portanto, emergiram dos relatos dos respondentes pontos de análise que se configuram como subcategorias. Abaixo serão descritos como emergiram as categorias e o que estas permitem ao pesquisador analisar.

A primeira categoria, “Política de Responsabilidade Social” trata daquilo que os *stakeholders* entendem ser a responsabilidade social e qual a importância de se desenvolver essa política. Além disso, verificar-se-á se a compreensão dos sujeitos está relacionada às noções e conceitos referendados neste estudo. A essência dessa categoria se deve à possibilidade de se captar a sensibilidade do entrevistado sobre o tema.

A segunda categoria estabelecida foi a “Relacionamento”. Essa categoria revela como se constitui o relacionamento entre a MBC e seus *stakeholders*. Permite ao pesquisador avaliar a relação entre as partes e a razão que levou o *stakeholder* a estabelecer vínculo com a MBC.

A terceira categoria “Comunicação” identifica as formas de comunicação entre os *stakeholders* e a MBC, a adequação a demandas e exigências entre as partes e os interesses compartilhados. Essa categoria possibilita o pesquisador conhecer como ocorre a comunicação entre a empresa e os *stakeholders* e de que forma expressam os interesses mútuos.

A quarta categoria de análise, “Ética e Transparência”, expõe a percepção dos *stakeholders* quanto à existência da ética e da transparência e de que forma se manifestam. A categoria permite ao pesquisador compreender o que pensam os sujeitos da pesquisa sobre ética e transparência, princípios intrínsecos à atitude socialmente responsável de uma empresa.

A quinta categoria denominada “Impactos” trata de identificar aquilo que os *stakeholders* conhecem em relação aos efeitos das atividades da MBC sobre os meios social e ambiental. Essa categoria permite ao pesquisador captar dos entrevistados a noção de impacto e quais as formas de manifestação dos mesmos pela empresa.

A sexta categoria, “Expectativas” revela o entendimento dos *stakeholders* sobre o interesse da organização em construir uma política de RSE e quais características os *stakeholders* consideram que devem estar contempladas nessa política. Essa categoria propicia o mapeamento dos aspectos que devem compor a RSE da MBC sob a ótica dos *stakeholders*, assim como auxilia o pesquisador entender de que modo esses grupos de interesse manifestam o desejo de participar dos processos de decisão para construir uma política de RS.

Segue quadro que resume as categorias e subcategorias definidas na análise das entrevistas.

Quadro 5 - Categorias e Subcategorias Analíticas

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
1. Política de Responsabilidade Social	1.1 Sociedade 1.2 Meio Ambiente
2. Relacionamento	2.1 Comercial 2.2 Controle 2.3 Social
3. Comunicação	3.1 Adequação a demandas e exigências mútuas 3.2 Interesses compartilhados 3.3 Ausência de comunicação
4. Ética e Transparência	4.1 Não restritivo 4.2 Não se manifesta
5. Impactos	5.1 Consciência e qualificação dos impactos
6. Expectativas	6.1 Motivação 6.2 Diálogo 6.3 Políticas integradas 6.4 Normatização 6.5 Participação

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa bibliográfica e nas entrevistas

O quadro seguinte mostra a representação da grade mista, localizando-se as subcategorias emergentes nas entrevistas.

Quadro 6 - Representação da Grade Mista: Categorias, Questões e Subcategorias Emergentes

CATEGORIAS	QUESTÕES	SUBCATEGORIAS
1. Política de Responsabilidade Social	<p>Explique o que entende por responsabilidade social com base na sua experiência na organização em que atua?</p> <p>É importante uma organização desenvolver política de responsabilidade social? Por quê?</p>	Sociedade e Meio Ambiente
2. Relacionamento	<p>Que tipo de relação existe entre a sua organização e a MBC e quando isso começou?</p> <p>O que motivou essa aproximação?</p> <p>Que atividades são desenvolvidas na sua área de trabalho voltadas para os <i>stakeholders</i> externos?</p>	Comercial, Controle e Comercial
3. Comunicação	<p>A sua organização já teve que se adequar a alguma demanda/exigência da MBC para manter essa relação? Qual ou quais?</p> <p>E a MBC já teve que se adequar a alguma demanda/exigência de sua organização para iniciar ou continuar essa relação? Qual ou quais?</p> <p>Que interesses da sua organização têm sido levados ao conhecimento da MBC?</p> <p>De que forma esses interesses são levados ao conhecimento da MBC?</p> <p>Como têm sido atendidos esses interesses?</p> <p>De que maneira a sua organização se comunica com a MBC para compartilhar interesses entre as partes?</p>	Adequação a demandas e exigências mútuas, Interesses compartilhados e Ausência de comunicação
4. Ética e Transparência	<p>Como a sua organização reconhece a ética e transparência no relacionamento com a MBC?</p>	Não restritivo e Não se manifesta

CATEGORIAS	QUESTÕES	SUBCATEGORIAS
5. Impactos	<p>Quais são os impactos ambientais e sociais que a MBC causa na localidade em que ela atua? Qualifique os impactos que você apresentar se positivos ou negativos.</p> <p>Você conhece alguma demanda/exigência que tenha sido apresentada pelos <i>stakeholders</i> da MBC à empresa? Ao relatar, relacione a demanda/exigência ao <i>stakeholder</i> específico.</p>	Consciência e qualificação dos impactos
6. Expectativas	<p>Na visão da sua organização, que aspectos são importantes para a MBC construir na sua política de responsabilidade social? Elenque os aspectos que considerar mais relevantes.</p> <p>A empresa tem a intenção de construir uma política de responsabilidade social? Explique.</p> <p>De que forma a sua área de trabalho participa na definição dessa política?</p>	Motivação, Diálogo, Políticas Integradas, Normatização e Participação

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa bibliográfica e nas entrevistas

1) Primeira Categoria: Política de Responsabilidade Social

1.1) Subcategoria: Sociedade

Todos os entrevistados associaram o termo responsabilidade social a algum tipo de compromisso da empresa com a sociedade. A presença da palavra sociedade é também unânime no discurso dos respondentes quando se indagou sobre a importância de uma organização adotar uma política de responsabilidade social. Porém não fica claro para todos os entrevistados que tipo de responsabilização a empresa tem para com a sociedade.

Como exemplo ilustrativo desta categoria as palavras do Fornecedor 1 destacam: “a responsabilidade social é você dentro da sua empresa fornecer algum tipo de benefício para a sociedade, é fornecer ajuda para essa sociedade”.

Seguindo essa linha de pensamento o Fornecedor 2 expõe:

(...) responsabilidade social é você trabalhar tentando minimizar os impactos causados por sua atividade à sociedade - qualquer que seja esse impacto, porque hoje em dia muitas empresas estão focadas apenas no lucro,

priorizando o aspecto econômico da organização e não se preocupam com as demandas da sociedade. A responsabilidade social acaba sendo uma resposta da empresa a sociedade porque as empresas, com suas atividades, prejudicam a sociedade à medida que poluem. Na verdade quando alguém assume uma postura social é para reparar por seus danos causados, é como uma moeda de troca (Fornecedor 2).

O Instituto Estadual do Ambiente considera a sociedade como alvo da política de responsabilidade social e registra que “responsabilidade social é a empresa olhar para a sociedade e dar o direito dela se manifestar com o intuito de gerenciar os impactos sociais provocados por suas decisões ou práticas de negócio”.

O representante do Departamento de Gestão Ambiental da MBC expressou a sua visão sobre responsabilidade social com o depoimento: “... as empresas têm um compromisso com a própria sociedade, não só com o empregado e com a sua família, ela tem uma responsabilidade com o todo até porque ela gera impactos que prejudicam a sociedade”.

Já o representante da Associação de Moradores do Bairro de Santa Cruz quando questionado sobre seu entendimento sobre responsabilidade social declarou o seguinte:

Entendo que responsabilidade social são todas as atividades exercidas pelas empresas voltadas para atendimento da sociedade. As empresas agem no lugar do poder público e direcionam recursos para atendimento às necessidades da comunidade (Representante da Associação de Moradores).

No entendimento do representante do Departamento de Responsabilidade Sociocultural da empresa a responsabilidade social é:

(...) uma forma de gestão que reúne um conjunto de ações que beneficiam a sociedade. Ela tem como objetivo melhorar a qualidade de vida da comunidade. Para a MBC essa é uma política recente, mas que cresce muito e por isso demanda investimentos pesados da empresa. A responsabilidade social também faz parte da estratégia de negócio da empresa e isso está lá no Relatório de Gestão; na verdade é uma política imprescindível para qualquer empresa que queira se manter no mercado, queira ser sustentável e isso é muito cobrado atualmente (Representante do Departamento de Responsabilidade Sociocultural).

No trecho do depoimento selecionado do representante dos participantes do Programa Atitude Cidadã, que envolve moradores do entorno da empresa, a “sociedade” a que ele se refere é sinônimo de “comunidade” conforme segue:

A responsabilidade social é melhorar a qualidade de vida de uma comunidade, eu acho que é trabalhar de forma honesta, sempre compromissada com a melhoria, com o crescimento, com a sustentabilidade do local. A política de responsabilidade social é importante porque ela trabalha questões sociais pelas empresas ou instituições, proporcionando melhorias aos grupos que são atingidos por essas ações empresariais (Representante do programa Atitude Cidadã).

O entrevistado do BACEN relaciona a responsabilidade social à necessidade de “evitar desperdícios” e direcionar a arrecadação para áreas carentes da realidade pública brasileira.

Ele prega que a responsabilidade social de uma empresa está relacionada à sua responsabilização pelas suas atividades. Diz o respondente:

Responsabilidade social, pensando no Banco Central e pensando na relação com a MBC, deveria ser uma preocupação de se evitar desperdícios, adequar da melhor forma possível os gastos e atender perfeitamente a demanda dos clientes, com a maior racionalização possível, com simplicidade e objetividade. Eu acho que assim comprometer-se-ia menos a arrecadação e conseqüentemente sobraria mais para outros assuntos em áreas mais carentes. É fundamental a empresa se adequar à realidade do país e se responsabilizar por tudo aquilo que faz (Representante do Banco Central).

O CGU entende o termo responsabilidade social como qualquer ação realizada pelo Estado direcionada à sociedade. Responsabiliza o Estado para com questões de responsabilidade social, diminuindo o peso das empresas em instituir tal política. Segundo ele, “a responsabilidade social envolve todas as ações praticadas pelo Estado para harmonizar o desenvolvimento de um país dentro de uma política sustentável, num contexto de inserção e integração entre o ser humano e a sociedade”.

Para o representante do Programa de Produção mais Limpa da MBC a responsabilidade social da empresa está relacionada à razão social da empresa. Segundo ele: “Eu sou responsável socialmente enquanto que eu produzo alguma coisa; faço parte da cadeia de produção de alguma coisa que serve à sociedade, que é o dinheiro, que é a moeda...”.

Na visão do representante do Departamento de Gestão da Qualidade da MBC a responsabilidade social está não só atrelada ao fator econômico das empresas, mas também a questões sociais. Dessa forma ele explica:

Responsabilidade social é a empresa se preocupar também com a sociedade e não só com o lucro, como era antigamente em que o objetivo final de uma empresa era gerar riqueza sem se preocupar com todo o resto. Essa mentalidade tem mudado e tem dado lugar a preocupações sociais. Para a empresa desse novo século a responsabilidade social é investir em qualidade de vida e na redução dos impactos causados pela sua atividade (Representante do Departamento de Gestão da Qualidade).

Portanto como visto, 100% dos entrevistados conectaram o termo responsabilidade social da empresa à sociedade mesmo que sinalizando de maneiras diferentes essa relação.

1.2) Subcategoria: Meio Ambiente

Quando sondado o entendimento sobre responsabilidade social e qual a sua importância, a maioria dos *stakeholders* adicionou à dimensão social, a questão ambiental. Para eles, as empresas são grandes causadoras de danos ao meio ambiente e, por conseguinte, agredem a sociedade e por isso, devem apresentar uma política que preze por uma reparação. Entretanto, há quem confunda a responsabilidade civil da organização com responsabilidade social. Por exemplo, o *stakeholder* Fornecedor 2 atesta:

A empresa aqui desenvolve os produtos, que são de segurança de uma maneira geral, pensando no meio ambiente, tratamos essa questão com muita responsabilidade, eu acho que isso também é responsabilidade social, porque

estamos atuando no ambiental para tentar diminuir, reduzir os danos (Fornecedor 2).

O INEA entende a responsabilidade social como uma política voltada para questões socioambientais e se expressa afirmando: “a responsabilidade social é também ambiental, porque impactando a natureza, o meio ambiente, a empresa está prejudicando consequentemente a sociedade; resumindo, a RSE é cuidar da nossa sociedade e do meio ambiente”.

A questão ambiental está embutida também na visão de responsabilidade social do CGU. Para o representante deste órgão a RSE deve envolver inúmeras ações e entre elas as ambientais.

O viés ambiental está presente no discurso dos *stakeholders* internos da MBC no tocante a uma política de RSE. Nesse sentido, o representante do Programa de Produção mais Limpa relata o seguinte:

(...) a minha preocupação basicamente hoje em dia está relacionada ao impacto ambiental que a fábrica da MBC que eu gerencio causa ao entorno da MBC. É uma fábrica poluidora, é uma fábrica química e também uma grande consumidora de recursos naturais, principalmente água e metais, e a preocupação da equipe como um todo hoje da minha Divisão é como reduzir esse impacto da nossa empresa no seu entorno, quer dizer nos rios, no solo, no subsolo, no ar. Então, isso é o que eu vejo mais próximo de mim como minha responsabilidade social (Representante do Programa P+L).

O representante do Departamento de Gestão Ambiental da MBC relaciona a adequação dos processos produtivos do seu departamento às exigências da agenda ambiental de administração pública, sugerindo que com isso está engajado em uma política de responsabilidade social. No trecho abaixo o referido entrevistado explica como a responsabilidade social está vinculada à questão ambiental da MBC.

(...) primeiro a gente definiu uma gestão direcionada para reduzir os impactos dos processos que a MBC utiliza em relação ao meio ambiente; então é um trabalho interno. Em relação ao que faz externamente a MBC se associou a um projeto do Ministério do Meio Ambiente, que é a Rede 3P, que é a agenda ambiental da administração pública da qual participam várias empresas e organizações ambientais, e a MBC se associou a essa rede que tem o objetivo de divulgar a prática de ações ambientais corretas por essas empresas e instituições governamentais (Representante do Departamento de Gestão Ambiental).

Já o representante do Departamento de Gestão da Qualidade da empresa também assume o discurso que prega o envolvimento da RSE com as questões ambientais e opina: “incluo a questão ambiental como parte da responsabilidade social de uma empresa, pois esta tem o dever de cuidar da parte ambiental e repor os recursos esgotáveis que utiliza da natureza. Isso faz parte do futuro da humanidade”.

Os representantes do Banco Central, da Associação de Moradores e dos Assistidos pelo Programa Atitude Cidadã, não veem o meio ambiente sendo internalizado nos programas sociais da MBC.

2) Segunda Categoria: Relacionamento

As indagações pertinentes a essa categoria não foram direcionadas aos *stakeholders* internos da empresa visto que aqui não se avalia as formas de interação entre os *stakeholders* externos e internos. Avaliam a interação dos *stakeholders* externos com a empresa.

2.1) Subcategoria: Comercial

A subcategoria comercial tem um caráter bastante objetivo, refere-se na forma mais singular à relação de compra e venda entre as partes. De acordo com as respostas, o Banco Central e os dois fornecedores selecionados para o estudo afirmaram que mantém um relacionamento comercial com a MBC.

O Banco Central explica que essa ligação é proveniente de lei, “por lei a gente é obrigado a comprar da MBC e a MBC é obrigada a vender para a gente”. Portanto, segundo o entrevistado, por força de lei a MBC é um fornecedor exclusivo de moedas e cédulas no país para o BACEN com a finalidade da manutenção do meio circulante brasileiro.

Parceria foi o termo utilizado pelo Fornecedor 1 para caracterizar a sua relação comercial com a MBC. Segundo o entrevistado dessa empresa esse relacionamento se iniciou há 30 anos, quando a MBC nacionalizou as suas matérias-primas e necessitou desenvolver fornecedores no Brasil. Na visão desse fornecedor, o primeiro contato foi através de um certame licitatório em que a sua empresa foi vencedora e passou a abastecer a MBC com insumos para a produção de cédulas. Segundo ele, “a minha organização não é uma organização que tem um relacionamento com a MBC de cliente-fornecedor, na verdade desenvolvemos uma parceria comercial”. Esse representante acredita que sua aproximação com a MBC foi motivada pelo seu “*know how*”, pelo conhecimento técnico que detinha à época da licitação.

O Fornecedor 2 também classificou a sua relação com a MBC como de parceria, apesar de ser na sua essência um contato comercial, “vejo que posso afirmar que somos de certa forma parceiros”, ressalta o representante desse fornecedor durante a entrevista. Essa relação, conforme relata o entrevistado, se iniciou pelo mesmo motivo descrito pelo Fornecedor 1, ou seja, a necessidade da MBC de adquirir no mercado nacional insumos para a seu processo de produção. Essa empresa desenvolveu produtos e tecnologias para atender as demandas e especificidades da MBC, assim, pôde-se manter nessa relação que já perdura por anos.

A nossa relação com a MBC é basicamente comercial, nós produzimos uma das principais matérias-primas para as cédulas. Posso afirmar que somos parceiros; julgo a nossa relação como comercial parceira. A empresa que represento se aproximou da MBC com o objetivo de fornecer insumos para a confecção de cédulas brasileiras. Nós investimos por anos para manter essa relação e por isso desenvolvemos produtos específicos que atendem às necessidades da MBC (Fornecedor 2).

2.2) Subcategoria: Controle

Alguns *stakeholders* externos relataram que vivenciam um relacionamento de controle com a MBC. As organizações que se encaixaram nesse grupo fiscalizam as formas de atuação da MBC e avaliam sua conduta em vários aspectos empresariais.

O INEA, por exemplo, é um órgão ambiental que busca trabalhar o meio ambiente junto a empresas e ao Estado para promover o desenvolvimento sustentável, especificamente, ele fiscaliza as ações da gestão ambiental da MBC. O entrevistado desta instituição relata que:

A nossa relação com a MBC vem desde antes da criação do próprio INEA, surgiu com a extinta FEEMA. Este órgão emitiu o ajuste de conduta à MBC para que ela se adequasse às exigências ambientais - nesse instante se inicia a relação. Mais tarde foi concedida à MBC a licença de operação e daí por diante a gente sempre vem conferir e auditar as ações da empresa. Pode-se dizer que tudo começou com o TAC e se manteve em razão da necessidade de auditorias regulares para verificar os procedimentos da MBC no intuito de manter a sua licença de operação. Também porque essa licença tem prazo determinado e a Casa tem que renová-la de anos em anos, então a empresa tem que sempre estar se ajustando ao que recomenda o INEA (Representante do Instituto Estadual do Ambiente).

O CGU também se relaciona com a MBC em um ambiente de controle dos recursos públicos. Dessa forma ele expõe:

O CGU audita a boa e regular aplicação dos recursos públicos federais, orientando, no caso, a MBC, por meio da intermediação de sua Auditoria Interna, quanto ao cumprimento dos princípios constitucionais que norteiam a Administração Pública. Essa relação teve início com a constituição, que instituiu órgãos de controle para monitorar empresas públicas, todos os órgãos ligados ao governo têm que ser auditados. No caso da MBCa da Moeda é o TCU que emite o parecer técnico, porém o CGU é quem gera o relatório que baliza a decisão do TCU. Por exemplo, no Relatório de Gestão da MBC são inseridas todas as realizações de um determinado ano, quanto gastou em cada lugar, os benefícios, as atividades desenvolvidas, os investimentos, entre outras informações. Nós avaliamos todos os dados e elaboramos relatórios com recomendações. O TCU, com base nas nossas informações, gera determinações quando necessário para a MBC (Representante da Controladoria Geral da União).

Em comum, as duas instituições estabeleceram vínculos com a MBC por força de lei, ou seja, uma determinação legal ordenou o controle sobre as entidades públicas. No caso do INEA a relação vem desde a época da ex-FEEMA, quando a MBC foi enquadrada no Termo de Ajuste de Conduta. Atualmente é o INEA quem fiscaliza e audita as ações relativas ao meio ambiente dentro da MBC. Segundo o seu representante, o TAC foi o responsável pela iniciação dessa relação e a posterior obtenção da licença de operação garantiu a continuidade desse laço.

O CGU estabeleceu o seu relacionamento com a MBC baseado na Constituição Federal do Brasil, fazendo cumprir a obrigatoriedade da auditoria nas contas da empresa. Segundo o representante do CGU “a nossa relação é nesse sentido, de justamente orientar a

MBC na hora de prestar contas para os outros poderes”. Respondendo a questão sobre a motivação dessa aproximação o representante do órgão complementa esclarecendo que a aproximação entre CGU e a MBC deve-se a

(...) determinação constitucional da existência de um sistema de controle interno no Poder Público, no caso, o Executivo, cabendo à CGU, quando do Processo de Prestação de Contas da MBC, orientá-la no cumprimento das normas emanadas pelo TCU, visando o atendimento do interesse público (Representante da Controladoria Geral da União).

2.3) Subcategoria: Social

As pessoas que são assistidas pelo Programa Atitude Cidadã da MBC, de acordo com o relato de seu representante, têm uma relação social com a empresa. Social porque pertencem a um programa fruto de um projeto considerado pela empresa como de responsabilidade social, direcionado a grupos que vivem no seu entorno. O início desse relacionamento está destacado no trecho abaixo selecionado.

(...) a nossa relação com a MBC começou quando participamos do processo seletivo para integrar o programa Atitude Cidadã. Esse laço foi fortalecido quando o nosso projeto foi o escolhido e a partir daí desenvolvemos trabalhos com o patrocínio da MBC. É um trabalho social da MBC muito interessante pois apoia comunidades carentes a desenvolver suas habilidades. Tivemos também o monitoramento pela empresa para verificar a eficácia do projeto (Representante dos assistidos do Programa Atitude Cidadã).

Segundo o representante dos assistidos pelo programa Atitude Cidadã a ligação entre o grupo de residentes e a empresa resultou em uma melhoria para a comunidade à medida que considera exitoso o desenvolvimento dos projetos apoiados pela MBC.

O representante da Associação de Moradores afirmou não estabelecer nenhum tipo de relação com a MBC. Esse entrevistado informou que algumas vezes contactou a Associação das Empresas do Distrito Industrial de Santa Cruz (AEDIN), mas não diretamente a MBC. Da mesma forma, ainda segundo o entrevistado, não houve nenhuma iniciativa de estreitamento de laços da empresa com a comunidade, através da Associação. Desse assunto ele registrou:

A Associação de Moradores e Amigos de Santa Cruz não se relaciona com a MBC ou qualquer outra empresa da região. As poucas vezes que precisamos de informações dessas empresas contactamos a Associação das Empresas do Distrito Industrial. Nós não temos esse estreitamento, não temos a hábito de procurar as empresas da região. Também não fomos procurados pela MBC para qualquer fim. Essa Associação trabalha de forma isolada, porém podemos estabelecer contato eventualmente para benefício da sociedade (Representante da Associação de Moradores).

3) Terceira Categoria: Comunicação

3.1) Subcategoria: Adequação a Demandas e Exigências Mútuas

Ao serem perguntados sobre as demandas e exigências que precisaram ser estabelecidas na relação com a MBC, os *stakeholders* externos divergiram em suas respostas.

O INEA explicou que o seu vínculo com a MBC é orientado pelo seu papel institucional de zelar pelo meio ambiente e promover o desenvolvimento sustentável, e para isso adquiri o caráter de fiscalizador. Nesse sentido, observa a MBC no que concerne ao cumprimento das medidas acertadas por ocasião da concessão da licença de operação, ou seja, monitora o cumprimento das melhorias exigidas para adequar os processos de produção da MBC à legislação ambiental.

Por sua vez o CGU declara que a sua função caracteriza-se pelo aspecto de auditar a MBC. Segundo o entrevistado, há uma troca de informações entre os auditores e os empregados da MBC para que os pontos nevrálgicos apontados pela auditoria sejam esclarecidos e justificados. Após essa conversa, de acordo com o que explicou o representante do órgão, se não houver ajustes com base nas recomendações, há reiteração do assunto e por fim se mais uma vez não for cumprida, se transforma em uma irregularidade e é encaminhada ao TCU. Segue exemplo de orientação demandada pelo CGU:

Já realizamos na MBC, por exemplo, orientações/recomendações na Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços, licitações e contratos, inclusive nos contratos de patrocínio nos segmentos esportivos, culturais, educacionais promovidos sob a responsabilidade do Departamento de Responsabilidade Sociocultural, tendo havido, neste sentido, resultado positivo nesta interlocução, com o intuito de aprimoramento de procedimentos internos da MBC, tanto na elaboração de seus editais, na formalização dos processos licitatórios, na gestão contratual, entre outros (Representante da Controladoria Geral da União).

Ainda enfatiza o respondente que a relação entre a MBC e o CGU é permanente, pois decorre de uma determinação constitucional e não pode ser quebrada sem alteração da lei maior.

O principal cliente da MBC, o BACEN, informa que não atende a exigências da empresa moedeira, mas se adéqua a circunstâncias contratuais, ou seja, obedece às normas estipuladas para aquisição de cédulas e moedas. Porém a MBC, na visão do entrevistado, tem que constantemente se adaptar às necessidades do Banco Central, pela essência da própria relação fornecedor-cliente. O entrevistado enumerou exigências ligadas apenas ao processo produtivo, conforme exposto abaixo:

A Casa tem que se adequar as oscilações de demandas provenientes do Banco, algumas vezes a gente precisou aumentar consideravelmente os volumes de cédulas e moedas, outros foi preciso reduzir drasticamente. Isso já trouxe problemas para a Casa que não conseguiu se planejar frente a essas mudanças de demanda. Já aconteceu dela trabalhar em hora extra, trabalhar sábado, trabalhar domingo para entregar produtos ao Banco (Representante do Banco Central).

A Associação de Moradores de Santa Cruz também informou não demandar nem ser demandada pela MBC. Ou seja, pelos registros da entrevista atualmente não há qualquer tipo de comunicação entre a MBC e a Associação de Moradores da região onde está instalada a sua fábrica. Porém verbaliza a intenção de direcionar cobranças à empresa.

(...) até o momento a MBC não sofreu pressão da Associação de Moradores de Santa Cruz, mas agora já pensamos em direcionar exigências a essa

empresa, vamos exigir coisas para que ela se adeque a nossa comunidade (...) (Representante da Associação de Moradores).

Para os assistidos pelo Programa Atitude Cidadã as exigências da MBC aos moradores incluídos neste programa correspondem ao cumprimento das normas do projeto, obediência e adequação às regras firmadas no edital de convocação. Segundo esse entrevistado: “(...) nós seguimos aquelas normas que constavam do edital de convocação para participar da seleção. Cumprimos todas as exigências da MBC referentes à realização dos projetos. Não cobramos qualquer tipo de conduta da MBC”.

Como observado, esse representante declara que não há cobranças por parte dos assistidos, eles apenas participam do programa. Apesar disso o entrevistado ressaltou: “se uma indústria se instala num lugar, ela tem que obedecer a uma série de requisitos, principalmente o ambiental”, mas isso ainda não é formalizado e cobrado pelos assistidos do referido programa.

Os fornecedores entrevistados sinalizaram que atendem a certas exigências para manter-se na relação com a empresa, mas também declararam que não exercem qualquer tipo de cobrança à MBC. O Fornecedor 1 declara que as demandas dirigidas a ele são relacionadas à entrega dos produtos na quantidade e qualidade contratada. Também exige o cumprimento fiel do contrato que resguarda essa relação. Na visão desse fornecedor “temos que nos adequar constantemente às demandas produtivas da MBC”, senão “sofremos as consequências do descumprimento do contrato celebrado para o fornecimento dos nossos produtos, inclusive com a possibilidade de rescisão do mesmo”.

O outro fornecedor explica que tenta atender as necessidades da MBC referentes aos quantitativos de insumos. Destaca: “acredito que as demandas e exigências da Casa estão ligadas basicamente ao atendimento do quantitativo solicitado no prazo determinado”.

Quando perguntados sobre as cobranças à MBC, ambos afirmaram que são as registradas nos contratos celebrados para fornecimento dos materiais; para eles, a empresa moedeira deve cumprir os prazos e as regras estabelecidos no momento do acordo comercial oficializado na forma de um instrumento contratual. Segundo declara o fornecedor 1: “O contrato é que nos ampara para exigirmos coisas da MBC”, na visão do fornecedor 2: “A maioria das exigências, acredito eu, são as que estão registradas no contrato”.

Os *stakeholders* internos demonstraram conhecer as demandas e exigências que têm sido apresentadas pela sociedade à MBC. O representante do Programa de Produção Mais Limpa relata as cobranças dos órgãos ambientais que se relacionam com a MBC.

(...) o caso hoje mais contundente são os órgão ambientais, principalmente o INEA. (...) Nós temos uma licença de operação na qual trata as fábricas, não só as moedas, mas as cédulas e a gráfica geral. Nós temos algumas condutas que o INEA colocou para nos dar essa licença de operação, nós temos que controlá-los. Nós temos diariamente os controles de tudo o que é efluente que a gente gera e isso vem de uma demanda do INEA, que é uma parte interessada no negócio. A MBC tem parâmetros de controle desses efluentes que gera e controla isso diariamente, em razão de uma demanda de uma parte interessada (Representante do Programa Produção mais Limpa).

O representante do Departamento de Gestão Ambiental apresenta outra demanda dos *stakeholders* externos da MBC:

A MBC fabrica os selos da bateria e os selos do carregador para a fábrica da Motorola. Esta empresa de celulares exige que a MBC responda a um questionário relacionado à gestão da qualidade, a gestão ambiental e a social. O objetivo disso é conhecer como a MBC trata seus processos, de que forma atua no ciclo de vida de seus produtos, como exerce a gestão ambiental dentro da empresa, entre outras coisas. Esse é um exemplo de demanda de um *stakeholder*. Outro exemplo é do *stakeholder* governo que estabelece diretriz e legislação que a MBC tem que obedecer, como o caso da lei dos catadores. Por determinação de ente público, as empresas têm a obrigação de pegar o resíduo reciclável, dentro do possível, e entregar para as cooperativas de catadores (Representante do Departamento de Gestão Ambiental).

Também representando a visão da empresa, a representante do Departamento de Responsabilidade Sociocultural enumera as principais demandas e exigências direcionadas a MBC, na sua percepção, advindas de seus *stakeholders* externos que são:

O CGU analisa os nossos contratos e exige a abertura de nossas contas para verificar o correto investimento em ações sociais. Eles também vão até as comunidades onde foram implementados os projetos para averiguar como andam os grupos atendidos pelo projeto, se foram ações eficazes. Também tem o INEA, esse eu não acompanho muito, mas sei que eles monitoram as atividades aqui da empresa para saber se estamos atendendo a legislação ambiental. Acredito que alguns clientes também exijam licenças ambientais para comercializar com a MBC, eu sei que ela coloca em alguns de seus editais, acredito que o contrário seja recíproco. Sei de um caso antigo em que a extinta empresa Telebrás exigiu que a Casa tivesse a ISO da qualidade para poder negociar a produção de seus cartões (Representante do Departamento de Responsabilidade Sociocultural).

O representante do Departamento de Gestão da Qualidade também relatou algumas demandas e exigências feitas à MBC. A seu ver:

Sempre tem algum tipo de demanda ou exigência por parte dos *stakeholders* de uma empresa. No caso da MBC posso relatar as ISOs exigidas pelo mercado. Nós trabalhamos a algum tempo para assegurar que a nossa empresa acompanhe essas exigências. Especificamente a alguns anos atrás a extinta Telebrás exigiu que a MBC tivesse uma determinada certificação para autorizar que produzíssemos o seu cartão. Em uma medida reativa conseguimos atender o solicitado pela Telebrás. A todo o momento temos que atender aos nossos *stakeholders*, outro exemplo são as auditorias externas a que estamos sujeitos, de tempos em tempos temos que nos adequar a normatização dos órgãos controladores para não cairmos em exigência (Representante do Departamento da Qualidade).

3.2) Subcategoria: Interesses Compartilhados

Cabe, a partir da análise dessa subcategoria, entender quais são os assuntos discutidos entre a MBC e seus *stakeholders* para compartilhar ou não interesses. Após o exame do

material das entrevistas pela pesquisadora foi possível entender a intenção de cada entrevistado.

Para o INEA o importante é prezar pela utilização racional do meio ambiente prevenindo a degradação ambiental. Nesse sentido, o órgão trabalha como colaborador do Estado para tratar as infrações administrativas ambientais. O seu representante declarou que os interesses que os levaram à MBC são “todos os ligados a conduzir a empresa a gerir seus recursos de forma consciente com as questões ambientais e com o propósito de propor o desenvolvimento sustentável.”

Sobre os meios de comunicação com a MBC, o INEA se pronunciou da seguinte forma:

(...) através de documentos, ofícios, cartas, reuniões, visitas, nós trocamos informações com Casa. O pessoal do Departamento de Gestão Ambiental também nos procura para tirar dúvidas, fazer solicitação, agendar visitas e reuniões. Existe uma comunicação muito direta entre a MBC e o INEA, estamos sempre trabalhando para buscar melhores adequações para os processos da empresa, no que diz respeito às questões ambientais (Representante do Instituto Nacional do Ambiente).

De acordo com o depoimento do representante do INEA, é possível compreender que há um fluxo de comunicação entre o órgão e a MBC para a orientação e fiscalização dos atos que resultem em uma melhor gestão do meio ambiente.

O Fornecedor 1, conforme declara na entrevista, expõe que os seus interesses são desenvolver tecnologia e conhecimento para atender da melhor forma às necessidades de seu cliente. “Os nossos interesses são os de melhoria, porque nos últimos anos fizemos bastante investimento na empresa para atender nossos clientes, portanto é importante que toda essa tecnologia seja inserida nos processos e produtos”. Essa frase traduz a idéia de proporcionar melhorias ao atendimento da qualidade do produto fornecido à MBC. Por outro lado, o entrevistado atesta que a MBC compartilha desses interesses demonstrando ser participativa.

Todos os interesses são levados ao conhecimento da MBC inclusive com visitas técnicas da MBC à nossa fábrica para verificar o andamento dos projetos como o aumento de capacidade e da qualidade dos produtos. Dessa forma, a MBC e a nossa empresa estão sempre compartilhando interesses (Fornecedor 1).

Interesses compartilhados também são comentados pelo Fornecedor 2. Esse respondente, conforme declara, procura a MBC com a intenção de oferecer principalmente:

(...) produtos com qualidade e segurança e que atendam a seus clientes da melhor forma possível, então esses interesses de atender a Casa são levados à medida que queremos desenvolver um produto com uma tecnologia mais segura e às vezes mais apropriada ao Brasil. A Casa avalia se vale a pena, se é pertinente” (Fornecedor 2).

Ambos fornecedores ressaltam a existência de boa comunicação para o compartilhamento de interesses o que se efetiva em grande parte através de telefonemas, reuniões, negociações e visitas na MBC. Explica o respondente:

(...) também usamos cartas, e-mails, telefonemas e no dia a dia muito o e-mail e fax. Os pedidos são colocados através de e-mail, dúvidas são enviadas e recebidas por e-mail, mas em algumas situações, dependendo da formalidade que assunto requer lançamos mão de cartas e quando há mais urgência utilizamos as ligações telefônicas (Fornecedor 2).

O Banco Central, para o seu representante, tem a preocupação precípua de oferecer à sociedade dinheiro de qualidade. Dessa forma ele declara: “O principal interesse do BACEN é atender bem a sociedade com os produtos da MBC, ou seja, com moedas e cédulas de qualidade e com importantes itens de segurança que dificultem a falsificação dos produtos”.

Acrescenta ainda “é também interesse do Banco avaliar o custo/benefício dos produtos fabricados pela MBC; se são coerentes com a realidade do nosso país”. Dessa forma, revela que há um trabalho conjunto entre o Banco e MBC para estudar as melhores opções de produto e produção. Segue trecho que revela essa condição.

Também compartilhamos a preocupação de produzir produtos adequados à realidade brasileira. O dinheiro é caro e é o povo quem paga por ele. No nosso país precisamos fabricar de forma mais racional, de preferência usando os produtos nacionais que possam elevar não só qualidade mas também reduzir o custo de importação. Isso tudo é preocupação para dar ao povo o melhor trabalho, o melhor produto e gastando menos também (Representante do Banco Central).

Os meios para estabelecimento desse diálogo formalmente entre o BACEN e a MBC são documentos, correspondências, ofícios e reuniões. O representante do BACEN também destaca a proximidade entre ambos relatando os encontros para discutir os valores contratuais com a presença de importantes personalidades da MBC.

(...) todo ano quando precisamos rediscutir os custos do contrato que é celebrado entre a MBC e o Banco Central, há reuniões em que participam, na maioria das vezes, o presidente, os diretores e alguns chefes de departamento da MBC e os interessados do Banco. Nesses encontros são discutidos os valores a serem pagos pelo dinheiro, assim como formalizado o quantitativo que deverá ser produzido de cada denominações de moedas e cédulas. Isso é importante porque pode-se negociar entre as partes maneiras mais adequadas de atender a população (Representante do Banco Central).

O representante dos assistidos pelo Programa Atitude Cidadã expôs que os interesses que os levam até a MBC são os de participar dos programas sociais e culturais patrocinados por ela. Ele explica que após serem selecionados por concurso contam com o apoio da MBC para desenvolver seus projetos. Esse é o vínculo que é estabelecido, porém é temporário, pois o programa tem prazo determinado. Expôs também a intenção de cobrar da MBC a realização de mais atividades voltadas para a sociedade, porque, para o entrevistado, é necessário a ampliação de programas voltados para a população da região em que está localizada a empresa.

Os nossos interesses são de poder participar dos programas da MBC direcionados à comunidade. Esse investimento feito na nossa região ajuda a muitas pessoas e famílias que vivem no entorno da empresa. Se bem que, em minha opinião, as ações aqui devem ser maiores, poucos grupos tem a chance de participar. Por vez, seria bom se o projeto crescesse. Para isso

podemos usar o poder do povo e pressionar a MBC a aumentar a verba destinada ao programa Atitude Cidadã, afinal ela está instalada na nossa região (Representante dos Assistidos pelo Programa Atitude Cidadã).

A comunicação com a MBC, na visão dos Assistidos pelo Programa Atitude Cidadã ocorre toda vez que existe um assunto a ser tratado relacionado aos projetos do Programa Atitude Cidadã da empresa.

A Associação de Moradores também defende a necessidade de maior proximidade com a MBC, porém o seu representante afirma que “não há um trânsito de comunicação; só no plano das intenções da Associação”. O entrevistado faz crítica ao papel das empresas no tocante a investimentos públicos. Segundo esse representante as empresas acham que estão fazendo a sua parte direcionando recursos à sociedade, recursos esses que, “são de fato, recursos públicos”. Então as empresas, segundo o entrevistado, “passam para a sociedade a noção de que estão oferecendo uma vantagem para a sociedade quando desenvolvem ações de cunho social”. Enfatiza o entrevistado:

Eu gostaria que todas as empresas tivessem essa consciência e não achassem que estão fazendo muito porque estão proporcionando algum benefício ou doando alguma coisa à sociedade. A questão não está resolvida. Essas atividades são uma pretensão de reparo pelos danos causados ao meio em que estão desenvolvendo suas atividades. (...) Com o advento da responsabilidade social, as empresas apenas complementam, até porque recebem benefícios fiscais para essas funções que exercem esporadicamente, sem provocar profundas mudanças no modo de operar seus negócios (Representante da Associação de Moradores de Santa Cruz).

Já o CGU compartilha interesses com a MBC ligados a sua função junto à empresa, que é a de auditá-la para gerar relatórios ao Tribunal de Contas da União.

Temos mantido aproximação com a MBC de forma a acompanhar a Gestão Operacional, Pessoal, de Suprimentos de bens e Serviços, Contábil/Financeira, Patrimonial. São todas essas áreas que o Tribunal de Contas pede para prestar contas. Ele avalia como está a gestão operacional; se a missão institucional da MBC está sendo cumprida; se há um plano estratégico; se os programas de governo estão sendo cumpridos; quais são as metas da empresa; como estão sendo realizadas as contratações públicas; se os atos de administração estão sendo alimentados no sistema Sisase; se as contratações estão sendo em conformidade com a lei; se há fiscal de contratos para acompanhar a atividades contábil/financeira sobre os lançamentos e pagamentos efetuados e patrimoniais, entre outros. (Representante da Controladoria Geral da União).

O representante acima informou que sua instituição se comunica com a empresa “por meio de trabalhos de auditoria realizada, de reuniões com diferentes áreas da MBC e por meio de encontros para dirimir dúvidas suscitadas”.

Para o representante do Departamento de Gestão Ambiental da MBC, uma das maneiras de compartilhar interesses com os *stakeholders* é a participação na rede 3P na qual o próprio Ministério do Meio Ambiente, divulga iniciativas de caráter ambiental das empresas públicas e seus resultados. Explica o respondente que a expectativa dessa rede gerar conhecimento e práticas que possam ser compartilhados entre as organizações que participam

da rede. Essa, para o entrevistado, é a grande vantagem de fazer parte da rede 3P: “produzir exemplos de atividades já praticadas que incentivem o uso por outras instituições”.

3.3) Subcategoria: Ausência de Comunicação

Essa subcategoria emergiu das entrevistas realizadas com determinados *stakeholders* externos que afirmaram não estabelecer qualquer tipo de comunicação com a MBC. O representante da Associação de Moradores de Santa Cruz que vivencia essa situação afirmou:

A Associação de Moradores de Santa Cruz tem informações que a MBC estabeleceu convênios com outras entidades da região em termos sociais e de benfeitorias como, por exemplo, o Centro Cultural. Nós da Associação não temos e nunca tivemos nada estreitado com essa empresa, na verdade pouco se ouviu falar sobre ela, não conhecemos seus processos e muito menos os impactos provocados em Santa Cruz. Dessa mesma forma, a MBC nunca nos procurou para estabelecer vínculo ou discutir sobre as necessidades dessa comunidade (Representante da Associação de Moradores).

Portanto, conforme declarado, a população do entorno da empresa representada pela sua Associação de Moradores não se comunica com a MBC. O trecho abaixo explicita essa afirmação:

(...) quando queremos estabelecer contato com alguma empresa ou instituição, enviamos documentos formais, como ofícios ou cartas, procuramos ser recebidos, participar de alguma reunião, esse é o nosso caminho; é o que nós usamos para discutir os problemas. Mas até o momento não utilizamos esses meios para interagir com a MBC, não estreitamos laços com essa empresa, ela é muito isolada das atividades da comunidade (Representante da Associação de Moradores).

O entrevistado do Programa de Produção mais Limpa afirmou desconhecer se a MBC se comunica com seus *stakeholders* para compartilhar interesses que não sejam de natureza comercial e por exigências legais, o que é o caso da comunicação com o INEA. “As exigências do INEA são repassadas para o grupo da MBC através do DEPGA, que é o Departamento de Gestão Ambiental. Esse Departamento centraliza as informações e as distribui conforme o setor específico”. Esse é um diálogo de mão única, ou seja, o INEA emite suas observações a MBC apenas as cumpre.

4) Quarta Categoria: Ética e Transparência

A partir dos depoimentos dos *stakeholders*, surgiram 2 subcategorias para a “Ética e Transparência”. Na visão de alguns respondentes a MBC demonstra ser tanto ética quanto transparente e que não há restrições quanto a isso em seus negócios, já outro grupo afirmou desconhecer o assunto e se isentou em emitir opinião.

4.1) Subcategoria: Não restritivo

A maioria dos *stakeholders* externos enfatiza que a empresa atua com ética e transparência nos relacionamentos com os seus stakeholders. O representante dos Assistidos do Programa Atitude Cidadã explicou que percebeu essas características quando participou da seleção dos projetos sociais para serem apoiados pela MBC. Segundo o entrevistado: “eles

dividiram a coisa por igual entre as entidades candidatas aos projetos, eles não privilegiaram A, B ou C”, ou seja, “não percebi favoritismos no julgamento dos projetos sociais”, diz o entrevistado.

A Controladoria Geral da União reconhece a ética e transparência no seu relacionamento com a MBC. Para o entrevistado que representou o órgão, “a probidade na gestão” e “publicidade de atos” refletem essas características no trato da empresa.

O órgão ambiental fiscalizador, o INEA, no tocante às características ética e transparência da MBC ressalta: “nunca tivemos problemas com a MBC; conseguimos as informações desejadas, sem problemas, a ética está presente nas suas atividades. O tratamento da MBC é bastante transparente”.

O Fornecedor 1 destacou que “seria impossível manter relações comerciais com a MBC se não fosse o comportamento ético e transparente da empresa”. Para ele, “o contrário não permitiria um ambiente viável para as negociações”. Comenta:

A ética e a transparência são muito importantes para o relacionamento que mantemos com a MBC, porque nós fornecedores temos que passar muitas informações confidenciais para participar dos processos seletivos como preços e matrizes de custo, e eu vejo que isso é tratado com bastante respeito e cautela. A MBC se mostra ética em resguardar nossas informações e transparente à medida que se dispõe a esclarecer quaisquer pendências ou dúvidas vigentes durante o nosso contrato (Fornecedor 1).

O Banco Central não desenvolveu o assunto; apenas afirmou que, “com certeza” sente a ética e transparência nas suas negociações com a MBC.

A ética e transparência também foram comentadas pelo Fornecedor 2 em seu discurso:

A MBC é uma empresa muito séria, até por ser uma empresa pública a gente percebe que ela preza muito em ser ética e transparente. Em relação a nós isso fica claro, o nosso relacionamento com a MBC desde os anos remotos sempre buscou ser ético; respeitar as partes, porque isso é muito importante nessa relação. Também percebemos a transparência da MBC quando negociamos e ela está sempre aberta a esclarecer dúvidas e quando também cobra que sejamos transparentes também (Fornecedor 2).

O representante do Programa de Produção mais Limpa delimitou a ética e a transparência da MBC ao âmbito da sua atuação interna. Para ele, “a Comissão de Ética existente na estrutura da empresa e desenvolve essa cultura no relacionamento com o governo federal”, ao qual o entrevistado se refere como “o patrocinador da empresa”, e “junto aos seus empregados”. Complementa:

(...) a ética e a transparência me levam a lembrar da Comissão de Ética da MBC. Essa Comissão trabalha independente à empresa, presta contas diretamente à Brasília e cuida de todos os assuntos internos relacionados à ética da MBC. É a empresa preocupada com o relacionamento interno de seus colaboradores, baseado num código de conduta de como nos relacionamos com os nossos companheiros principalmente (Representante do Programa P+L).

Em relação à atuação junto à sociedade, o entrevistado acima esclarece que “a MBC ainda é embrionária nesse sentido, pois não desenvolve formalmente normas que estabeleçam regras a serem seguidas para se tornar uma empresa ética e transparente junto à sociedade”. Explica:

Eu acho que a ética e transparência da MBC é exclusivamente interna, nós não chegamos ao ponto de discutir esse assunto com nossos *stakeholders*. Um código de conduta com o seu fornecedor, um código de conduta com o seu cliente. Hoje existem várias empresas já trabalhando nesse formato. Nós não temos esse código, eu não tenho conhecimento, é mais o governo trabalhando com a gente e entre os colaboradores e seus gerentes (Representante do Programa P+L).

Para o *stakeholder* interno do Departamento de Gestão Ambiental, a ética e transparência devem ser uma obrigação da MBC perante a sociedade. O entrevistado associa o assunto à atuação do seu departamento enfatizando: “nós temos a obrigação e até mesmo pelo próprio sentido da licença de operação que recebeu a empresa; a MBC tem o dever de comunicar toda e qualquer alteração de processo ao órgão público ambiental”.

4.2) Subcategoria: Não se manifesta

A Associação de Moradores quando perguntada se a MBC é ética e transparente expôs: “Não posso fazer essa afirmação porque não nos relacionamos”. O representante da comunidade de Santa Cruz não quis se manifestar sobre esse assunto visto que declarou não se sentir à vontade para tecer comentários sobre informações que não possui.

5) Quinta Categoria: Impactos

5.1) Subcategoria: Consciência e Qualificação dos Impactos

Nessa subcategoria estão registradas as percepções dos *stakeholders* sobre os impactos causados pelas atividades da MBC, assim como a sua qualificação. De acordo com os relatos nem todos conhecem as consequências da presença da empresa na região.

O INEA, pela própria natureza do órgão, ressalta que as atividades da MBC são ambientalmente poluidoras. Assim se expressa o sua representante:

A MBC, como muitas outras empresas fabris, é essencialmente poluidora. Nós do instituto conhecemos bem os impactos causados por ela. Por isso adotamos junto à empresa uma política de controle ambiental que minimize os resultados do seu processo produtivo no meio ambiente (Representante do Instituto Nacional do Ambiente).

Em relação aos impactos sociais este instituto não quis se manifestar e comentou não ser “grande conhecedor dos projetos da empresa”, e ainda complementou que “não saberia se aprofundar sobre eles”, uma vez que afirmou “não conhecê-los”.

Já a Controladoria Geral da União explicou que tem conhecimento da existência de impactos negativos, mas na entrevista se deteve apenas no que considera como efeitos positivos.

Pudemos perceber por meio de visita para acompanhamento dos contratos de patrocínio realizados pela MBC com as entidades que estão localizadas no entorno da empresa, um impacto positivo, pois, por meio dos recursos repassados, a MBC vem contribuindo para fomentar as áreas culturais, educacionais, esportivas e ambientais, o que eleva a sua imagem institucional tendo em conta essa política de responsabilidade social. Em relação aos impactos negativos eu teria que ter evidências para contar, talvez eu tivesse que ver pela realização do contrato, qual o dano ambiental para o outro e tal, eu posso até ter notícias, mas não me lembro (Representante da Controladoria Geral da União).

Admite o representante dos Assistidos pelo Programa Atitude Cidadã que a MBC causa danos à sociedade, mas o mesmo alega não conhecer com profundidade o assunto. Explica que “a comunidade está mais preocupada com a sua sobrevivência por ser essa uma região de muita pobreza do que se interessar pelos impactos ambientais da empresa”. Ele destacou que a comunidade não sente também os impactos positivos, “se é que eles existem”, assim como destacou:

A comunidade daqui não está muito interessada nisso. Você sabe por quê? Porque o nosso povo, infelizmente, foi levado para um campo de aceitar as coisas, porque eles têm coisas prioritárias, a própria sobrevivência deles. Então eles não estão muito ligados nisso (Representante dos assistidos pelo Programa Atitude Cidadã).

Já no discurso do representante da Associação de Moradores, “toda empresa traz impactos positivos e impactos negativos”. Na visão da Associação com a comunidade recebe atualmente poucos benefícios por abrigar em sua região “uma empresa de tamanho porte poluidor”. Para esse representante a comunidade deveria ser bem compensada. Esclarece:

O poder público não entende que um local como o nosso que tem um parque industrial tão rico como o que existe no Distrito Industrial de Santa Cruz, deveria receber benefícios especiais como reconhecimento aos graves prejuízos que as empresas causam. A arrecadação do município com as atividades dessas empresas também é enorme, mas o dinheiro não sofre repasse de forma justa ou não é repassado para nossa comunidade (Representante da Associação de Moradores).

Na percepção do Fornecedor 1, a MBC impacta a sociedade porém o entrevistado não apresentou argumentos para confirmar tal declaração. Mesmo assim, expressou o seguinte:

Eu não sei que tipo de impacto a MBC causa socialmente, mas eu sei como ela atua internamente. No campo ambiental posso afirmar que a empresa trabalha essa questão, pois já participamos em algumas ocasiões de projetos com esse fim (Fornecedor 1).

Na visão do Banco Central, a MBC causa impactos negativos, pois para o seu representante utiliza muita tecnologia inapropriada e defasada as quais resultam em problemas ao meio ambiente. O entrevistado assume parte dessa responsabilidade, explicando que o próprio Banco demanda produtos oriundos desse tipo de atividade danosa. Quando perguntado sobre impactos positivos o respondente enfatizou que percebe a preocupação da empresa voltada para dentro, para com seus funcionários.

Infelizmente não conheço o impacto positivo. Eu percebi na Casa uma fábrica que atende muito bem aos funcionários, eu acho que tem toda uma preocupação como empresa moderna, com aquele sistema de creche, eu acho que a Casa é bem legal em relação ao corpo funcional dela, mas com a sociedade não conheço algum benefício direto ou indireto, (...) seria bom que conhecesse para poder defender a Casa, para poder elogiar, mas não conheço (Representante do Banco Central).

O Fornecedor 2 verbaliza que deve haver impactos negativos causados pela MBC em função da atividade exercida pela empresa, mas não soube precisar que impactos são esses. Segundo o entrevistado “Para ser sincero eu não sei o que exatamente a Casa causa à sociedade, não sei dar exemplos”. Em relação aos impactos positivos o fornecedor informou que conhece algumas atividades sociais desenvolvidas pela empresa. Porém não conseguiu exemplificá-las.

Já o representante do Departamento de Gestão Ambiental enfatiza que há um lado positivo da MBC “em trabalhar para reduzir seus poluentes e conseqüentemente minimizar os danos provenientes da sua atividade produtiva”. Quanto aos impactos negativos o entrevistado cita o passivo ambiental de material que segundo o mesmo já foi descartado e que contaminou o solo da região. Para o *stakeholder* entrevistado, “o passivo ambiental é coisa do passado”, enfatiza no seu depoimento:

O positivo é o que ela está fazendo agora, que são todas as instalações que estão sendo implementadas para eliminar geração de efluentes, pra reduzir geração de resíduos, pra reciclar os resíduos que não se pode evitar, o próprio controle das emissões atmosféricas, através de filtragem e de renovação de ar. O negativo fica mais por conta do passado quando não existia grande controle, um dos maiores problemas foi uma contaminação do solo com borra de tinta e o lodo galvânico contaminando. Entretanto, tais problemas já foram superados (Representante do Departamento de Gestão Ambiental).

O representante do Programa de produção Mais Limpa também reconhece os impactos ambientais provenientes da atuação da empresa na região destacando “o alto consumo de água e energia no processo produtivo”. Esses impactos negativos, na visão dele, são inerentes ao próprio processo produtivo da empresa. Mas, ao destacar os positivos ele enumera algumas ações sociais praticadas no intuito de assegurar o bem estar dos funcionários citando o Programa do Menor Aprendiz a creche existente, o restaurante para os funcionários e benefícios a pessoas da comunidade através do Programa atitude Cidadã. Nesse depoimento há também uma tendência a confundir a obrigatoriedade da empresa diante das leis (creche, Menor Aprendiz, restaurante) e a responsabilidade social e ações para atuar em relação ao passivo ambiental da organização.

Na percepção da representante do Departamento de Responsabilidade Sociocultural os impactos negativos estão relacionados aos “prejuízos ambientais causados pela empresa”. Já no quesito impacto positivo, a entrevistada entende que são “todos os projetos sociais da MBC que proporcionam benefícios à sociedade”.

A MBC trabalha com vários produtos químicos e tem o problema dos resíduos provenientes da produção. Esses impactos ambientais são negativos. Mas em compensação a empresa investe em programas como a

melhoria da qualidade de vida da comunidade através dos projetos Atitude Cidadã, a formação dos jovens que participam do Jovem Aprendiz e a geração de empregos que direta ou indiretamente promove a Casa porque além das vagas diretas do concurso público tem também a mão-de-obra das contratadas. Esses impactos eu classifico como positivos (Representante do Departamento de Responsabilidade Sociocultural).

Como pode ser observado, nos dois depoimentos acima, a responsabilidade civil da empresa, seu atendimento as leis como a do menor aprendiz e a creche são percebidos como atitude de responsabilidade social da organização.

O INEA declara que um dos impactos negativos da empresa é o “alto consumo de água no processo produtivo” e também informa que “o despejo de solvente e a utilização de cianeto são altamente prejudiciais ao meio ambiente”.

Na opinião do Banco Central, a MBC causa impactos severos à sociedade. O seu representante referiu-se à importação, pela empresa, da fábrica que faz a eletrodeposição de camadas de bronze ou cobre sobre os discos. Para o BACEN, “essa é uma tecnologia cara e desnecessária que traz grandes prejuízos para o meio ambiente”. Quando indagado sobre a fábrica respondeu da seguinte forma: “ela é ultrapassada, ela utiliza produtos perigosíssimos, ela é caríssima e desnecessária à medida que temos aço, temos alumínio e outras formas de atender a questão da moeda por um custo muito menor, correndo muito menos risco”. O representante do Banco não soube falar sobre os impactos positivos gerados pela empresa e informou: “não conheço, infelizmente não conheço, mas era bom que conhecesse para poder defender a Casa, para poder elogiar, mas não conheço, infelizmente não conheço”.

6) Sexta Categoria: Expectativas

Essa categoria revelou atributos necessários, na visão dos *stakeholders*, para integrar a política de responsabilidade social da MBC. Os atributos que emergiram foram:

6.1) Subcategoria: Motivação

Motivação dos empregados da empresa foi um atributo apontado por vários *stakeholders* como importante para integrar a política de responsabilidade social da MBC. Na opinião dos entrevistados, primeiramente a MBC “precisa elevar o nível de satisfação interna na organização; tem que desenvolver uma política social voltada para a empresa e depois então expandir para a sociedade”.

O Fornecedor 1 apregoou em seu discurso que motivando os moedeiros consequentemente haverá uma melhoria contínua nos trabalhos desenvolvidos pela empresa. Para este respondente “o mais importante é trabalhar a motivação de seus funcionários, oferecendo benefícios que proporcionem melhorias na qualidade de vida”. Esse entrevistado comenta que a Casa está caminhando nesse sentido.

Compartilha desse entendimento (mas não no comentário final) o Instituto Estadual do Ambiente que declara:

A MBC primeiramente tem que motivar seus empregados, tem que formar uma equipe, pois os mesmos têm que estar satisfeitos com as condições de

trabalho, depois então acho que a empresa deve partir para tratar a comunidade. Uma empresa só tem condições de olhar pelo próximo se estiver bem internamente, caso contrário tudo seria utopia (Representante do Instituto Nacional do Ambiente).

6.2) Subcategoria: Diálogo

Durante as entrevistas também surgiu o diálogo com os *stakeholders* como um instrumental imprescindível para a construção da RSE da MBC. Nesse sentido os depoimentos sugerem que a empresa precisa ouvir as partes interessadas na sua gestão e administrar demandas e exigências.

Para o Fornecedor 2, o diálogo entre a empresa e os grupos de interesse deve ocorrer não só para a reparação de danos, mas também antes de implementar políticas sociais. Segue trecho que expressa tal pensamento:

(...) A Casa tem que ter uma política direcionada a sociedade para tentar reparar os danos causados a ela. Isso só é possível se a empresa estiver disposta a interagir com os grupos de interesse, se ela ouvir o que eles têm a dizer e dialogar para um senso comum. Essa ação de se comunicar deve ser realizada antes da implantação de qualquer política social para que ela seja ajustada às demandas dos *stakeholders* (Fornecedor 2).

O representante dos Assistidos pelo programa Atitude Cidadã considera o diálogo entre a empresa e a sociedade como “fundamental para solucionar problemas e para uma boa convivência”. Complementa enfatizando que “a convivência entre a MBC e comunidade depende muito de uma inter-relação, de um diálogo que se reúnam para buscar as soluções para as coisas que às vezes são simples de se resolver”.

O argumento apresentado pelo representante do Programa de Produção mais Limpa da MBC é que “deve existir o diálogo com os grupos envolvidos com a empresa para se constituir uma política de responsabilidade social”. Para ele a MBC deve tratar o seu entorno, entender as demandas da comunidade. Segue trecho que confirma essa visão:

Para construir uma política de responsabilidade social a MBC deve primeiro conhecer o seu entorno, conhecer bem aqui e quem está à sua volta; tem que cuidar das pessoas que estão por perto da empresa, como as comunidades de Itaguaí e Santa Cruz. (...) o diálogo é importante para essa política, pois só através da comunicação entre as partes se consegue conhecer as necessidades dos grupos do entorno da MBC. A MBC precisa entender que isso é importante demais, precisa criar essa visão em toda a empresa e não restringir a alguns setores (Representante do P+L).

A representante do Departamento de Responsabilidade Sociocultural ressalta que medidas já vêm sendo tomadas pela empresa para internalizar o diálogo na política de responsabilidade social que segundo ela está sendo construída pela MBC. Ela se posiciona da seguinte forma:

Eu acho que principalmente, ao se comunicar com a comunidade, precisamos entender quais são as suas demandas, as suas carências. Isso já vem acontecendo, temos pessoas na equipe que estão sempre em contato

com os assistidos pela Casa e isso vêm agregando conhecimento ao nosso trabalho; isso enriquece muito (Representante do Departamento de Responsabilidade Sociocultural).

O representante do Departamento de Gestão da Qualidade verbaliza que as metas das empresas devem estar “interligadas ao diálogo com os *stakeholders*” e que uma política de responsabilidade social deve ser norteada pelos “anseios da sociedade”.

6.3) Subcategoria: Políticas Integradas

Declara o representante da Associação de Moradores de Santa Cruz que uma política de responsabilidade social deve incorporar os problemas ambientais também. Na percepção do entrevistado o trabalho social deve acontecer para reparar danos sofridos no âmbito ambiental, portanto, “o trabalho deve ser socioambiental”, conforme aponta o entrevistado. O representante registra que: “A MBC tem que atuar no lado ecológico por causa dos impactos sofridos pela sociedade; a empresa tem que atuar nessa área para compensar o prejuízo provocado por suas atividades”. Ele complementa: “questões sociais e ambientais são os pilares para se construir uma efetiva política de responsabilidade social”.

O discurso do representante do Departamento de Gestão Ambiental sugere também que a responsabilidade deve ser socioambiental. Explica que:

(...) integrar essas duas políticas seria uma boa prática. Se tiver uma política bem definida a empresa saberá para onde ir e estabelecerá um plano de ação. Deve-se, portanto, ter uma inter-relação bem forte do ambiental com o social (Representante do Departamento de Gestão Ambiental).

A integração da política social com a ambiental aparece no discurso da representante do Departamento de Responsabilidade Sociocultural. Para ela, é importante a conexão entre essas duas dimensões, mas admite que ainda a empresa ainda não atua dessa forma interligada.

É importante juntar, na medida do possível, as questões sociais e ambientais, hoje não fazemos essa ligação, mas creio que para o futuro temos que alinhar essas ações porque na verdade no contexto das empresas essas duas vertentes estão interligadas (Representante do Departamento de Gestão Sociocultural).

6.4) Subcategoria: Normatização

Criar normas é a melhor maneira, na opinião de alguns *stakeholders*, para se construir uma política de responsabilidade social. Regras e princípios estabelecidos na normatização devem nortear a direção que deve seguir uma empresa que queira ser socialmente responsável, na opinião de determinados entrevistados.

O entrevistado que representa a Controladoria Geral da União acredita que o caminho para se construir uma política de responsabilidade social “deve ser calcado em normas criadas para esse fim”. Segundo o respondente, a MBC deve estudar casos bem sucedidos de

empresas que já consolidaram suas políticas de RSE e verificar que normas foram adotadas e seguidas. Explica:

Antes da MBC construir uma política de responsabilidade social é viável normatizar, criar regras a serem seguidas pelos envolvidos com esse projeto. É bom conhecer quais são as empresas que existem com a RSE consolidada e vê as boas práticas que já ocorreu. O certo não é apenas exercer a responsabilidade social, mas sim fazer a responsabilidade social da forma correta (Representante da Controladoria Geral da União).

Além de ter sugerido anteriormente que a motivação dos empregados é fator imprescindível à construção de uma política de RSE, o Instituto Estadual do Ambiente também assegura que criar regulamentos, princípios ou normas facilita a implementação de tal política. Segundo esse entrevistado, “as normas atendem as demandas crescentes da sociedade por transparência e prestação de contas por parte das empresas, fundamentais para qualquer processo de gestão socialmente responsável”.

6.5) Subcategoria: Participação

O Instituto Estadual do Ambiente afirmou que diretamente não participa da responsabilidade social da MBC, mas relatou que através de suas notificações e acompanhamentos à empresa consegue identificar ações que precisam ser realizadas. Dessa forma, compreende que a sua contribuição é exercida toda vez que estabelece diálogo com a MBC para definir melhores práticas. Nesse diálogo, o INEA tem demonstrado que o ambiental, que é o ramo em que atua o Instituto, está intrinsecamente relacionado ao social, conforme o depoimento do seu representante:

Diretamente o INEA não está envolvido, mas à medida que a gente mostra o caminho ou a melhor forma de se fazer, de se administrar a questão ambiental isso contribui para o social. Toda vez que auditamos a empresa, que a notificamos sobre algo ela tem que mudar, (...) quando notificamos que ela não pode despejar resíduos no solo, nesse caso além do meio ambiente ganha o social também, ganha porque a sociedade vai ficar menos poluída, entende? Então um acaba sendo consequência do outro, se um é tratado as consequências disso são sentidas pelo outro (Representante do Instituto Estadual do Ambiente).

A Controladoria Geral da União está sinalizando indicadores para serem incorporados na política de RSE da empresa, assim como o INEA, quando interage com as empresas em função de exigências apontadas nas auditorias e propõe ajuste de conduta. Segue trecho do depoimento em que esse entrevistado relaciona a sua contribuição para a construção da política de responsabilidade social da MBC:

Por meio das auditorias, temos a oportunidade de estar em contato com os responsáveis da MBC pelo cumprimento das atribuições exigidas pelas normas legislativas. Isso acontece em função de um diálogo construtivo para o fortalecimento da estrutura organizacional criada há poucos anos na MBC, que seria nessa parte de responsabilidade social e na elaboração de normativos disciplinando sobre o tema (Representante da Controladoria Geral da União).

A intensificação do diálogo conforme o discurso do Fornecedor 1 é importante meio de participação do mesmo como *stakeholder* da empresa. Segundo o entrevistado, quando a relação entre os *stakeholder* e a empresa é muito intensa contribui significativamente para a troca de experiência no ramo de políticas sociais empresariais. É possível também por parte da empresa entender o que espera esse seu *stakeholder* de política de RSE da empresa.

O representante do Departamento de Responsabilidade Social também acredita no diálogo dos *stakeholders* como importante meio de participação para transformar uma empresa em socialmente responsável. Na opinião dela “os *stakeholders* são importantes porque são eles que dão o *feedback* sobre a política de responsabilidade social, são eles os usuários dessa política”. Na visão da entrevistada esse é o caminho para se construir uma política de responsabilidade social.

Apesar da maioria dos *stakeholders* não participarem da construção da futura política de RSE da MBC, alguns expressaram a intenção de no futuro poder contribuir com essa política. O representante do Departamento de Gestão Ambiental esclareceu que se as políticas social e ambiental caminharem com o mesmo objetivo a sua área poderá atuar influenciando diretamente na futura política de responsabilidade social da MBC. Na opinião desse entrevistado:

(...) Ainda não fomos convidados a participar dessa construção. Teria envolvimento se houvesse realmente uma política de integração entre o social e o ambiental e então fosse possível estruturar uma responsabilidade socioambiental da empresa. O mercado já pede isso, uma ligação entre o aspecto social e o ambiental. Mas enquanto está da forma como está, cada departamento com suas atividades, então não contribuimos com isso. Eu tenho trabalhado no sentido de propor uma integração entre a política ambiental, da qualidade e da segurança do trabalho. O próximo passo será propor a união dos Departamentos Ambiental e de Responsabilidade Sociocultural (Representante do Departamento de Gestão Ambiental).

Segundo o representante do Programa de Produção Mais Limpa, “a gente vai partir para isso, ou seja, trabalhar para contribuir com a política social da MBC”. Porém segundo seu depoimento ainda não existe qualquer tipo de contribuição do seu Departamento. Esclarece:

(...) nós estamos iniciando essa trajetória e ainda há ações isoladas em várias áreas da MBC. O Departamento de Responsabilidade Sociocultural está procurando centralizar tudo nele. Isso ainda não está organizado administrativamente. Mas acredito que futuramente poderemos interagir com as áreas no sentido de contribuir com a construção de uma política de SER (Representante do Programa P+L).

O representante da Associação de Moradores expressou o seu anseio em relação à participação da Associação na política de RSE da MBC e disse o seguinte: “ (...) sinceramente não tenho tido influência nesse lado, gostaríamos de ter”. Para esse entrevistado a responsabilidade social deve ser construída juntamente com a poder público que, segundo o mesmo, é a forma mais indicada para definir a política de RS mais adequada para cada região. Segundo o respondente “as empresas devem trabalhar mais em conjunto com o poder público para que elas recomendem o que deve ser feito em favor de Santa Cruz”. Dessa forma, nos parece que este representante compreende que a política de RS deve ser plural e deve

envolver as empresas que atuam na região, ou melhor, no Distrito Industrial de Santa Cruz e sob a coordenação ou orientação de órgão do governo.

O Fornecedor 2 afirmou não participar da construção da RSE da MBC, mas mostrou-se disposto a isso. Na opinião do entrevistado, esse envolvimento proporcionaria um intercâmbio de ideias resultando em benefícios à região.

Nós não temos nenhuma interferência na política de responsabilidade da MBC, seria muito bom se tivéssemos. Acredito que daria para trocar experiências e como estamos localizados praticamente no mesmo espaço territorial poderíamos unir esforços e fazer um trabalho comum, porque praticamente a comunidade do entorno é a mesmo, acho que poderíamos fazer um bom trabalho (Fornecedor 2).

O entrevistado do Departamento de Gestão da Qualidade julgou o diálogo da MBC com seus *stakeholders* como fundamental para estes participarem da RSE, porém afirmou não estar envolvido na construção dessa política. Segundo ele:

Falar em responsabilidade social é dar importância aos anseios da sociedade, então as empresas devem estabelecer diálogo com as pessoas ou grupos para então desenhar suas metas. Isso é importante porque assim a MBC poderá conhecer as pretensões de seus *stakeholders* e trabalhar alinhando suas estratégias e seu planejamento as necessidades de cada grupo. O Departamento de Gestão da Qualidade ainda não contribui ou participa efetivamente dessa política mas acho que é uma questão de tempo. As ações ainda estão sendo concentradas no recente Departamento criado para tratar desses assuntos (Representante do Departamento de Gestão da Qualidade).

Houve *stakeholder* entrevistado que revelou não participar da construção da política de responsabilidade social da MBC e enfatizou o desejo de não envolvimento. É o caso do representante do Banco Central que ressaltou que o Banco não possui e não deseja participar da construção de uma política de RSE da empresa em estudo. Segundo o entrevistado, o Banco Central visa o social quando fornece produtos à sociedade e se preocupa exclusivamente em atender o meio circulante brasileiro. Atesta:

O Banco Central tem a possibilidade de estar em contato direto com a sociedade por conta da sua atividade, porque o dinheiro que é distribuído vai para a mão de todo mundo. Fora isso sinceramente não há uma preocupação muito grande em auxiliar ou desenvolver a política de responsabilidade social da MBC. O Banco preza pelo dinheiro de qualidade boa, seguro e limpo (Representante do Banco Central).

Já para o representante dos Assistidos pelo Programa Atitude Cidadã o foco da responsabilidade está direcionado pela MBC às questões culturais que são uma ramificação do social, ele comenta: “nós hoje estamos mais presos à coisa cultural, pois a cultura é tudo; quando a gente faz cultura atingimos o social”. Esse entrevistado não ventilou a intenção de participar junto a MBC para construir a sua política de RSE.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Como visto na pesquisa, a análise dos dados empíricos foi norteada pelas categorias temáticas e analíticas e subcategorias emergentes das entrevistas com os *stakeholders*.

A categoria “Política de Responsabilidade Social” revela a sensibilidade do entrevistado sobre o termo responsabilidade social. Embora os *stakeholders* tenham manifestado noções diversas, todos associaram a RS aos interesses da sociedade. Também foi identificado que as questões ambientais devem estar internalizadas na política da empresa socialmente responsável.

A categoria “Relacionamento” diz respeito à relação entre as partes e que razões são apresentadas para que os *stakeholders* estabeleçam vínculos com a empresa. A pesquisa mostra que tanto no relacionamento comercial como no de controle o contato é “funcional”, ou seja, cada qual cumprindo a sua função institucional. Identificou-se também a existência do relacionamento de natureza social que é a aproximação que ocorre em razão do Programa Atitude Cidadã no sentido de segmentos da comunidade do entorno da empresa pleitearem patrocínio para projetos cujas temáticas são previamente definidas pela própria MBC.

Os depoimentos dos *stakeholders* internos da MBC e os relatórios de gestão da organização sinalizam que os projetos denominados de “responsabilidade sociocultural” patrocinados pela empresa são definidos de acordo com o que ela considera prioridades socioculturais da comunidade do entorno. Nesse sentido, não foi identificada no exposto pelos depoentes a existência de canais de participação efetiva dos *stakeholders* externos no processo de decisão e escolha dos projetos da empresa. Dessa forma, conforme Xavier e Maranhão explicam (2010), a empresa presume quais são as carências da sociedade e define quais devem receber recursos alinhados com os objetivos da sua política de responsabilidade social.

A categoria “Comunicação” possibilitou conhecer como ocorre a comunicação entre a empresa e seus *stakeholders* e de que forma expressam interesses mútuos. Pôde-se constatar que as demandas oriundas da MBC em relação a seus *stakeholders* e vice versa advêm de cumprimento apenas de questões contratuais ou legais e de responsabilidade civil. Os interesses compartilhados apresentados nas entrevistas foram difusos e obedecem a expectativas particulares de cada *stakeholder* ou da própria empresa.

A maioria dos entrevistados demonstrou certo conhecimento sobre o significado de uma política de responsabilidade social, à medida que sugere o que necessita incorporar uma política dessa natureza, elencando atributos que devem ser considerados por uma empresa. Porém, revelaram que desconhecem o que realiza de RSE a MBC. Os *stakeholders* externos pareciam desconhecer os projetos sociais desenvolvidos pela empresa e os *stakeholders* internos muitas vezes confundiram responsabilidade civil ou legal com a social. Por exemplo, a Lei do Menor Aprendiz, a creche de que dispõe a empresa, o restaurante e mesmo a própria modernização tecnológica da empresa foram considerados como práticas de responsabilidade social.

Os projetos desenvolvidos pela MBC denominados de “responsabilidade sociocultural” de alguma forma mobilizam alguns grupos sociais do entorno que conseguem acessar os seus editais. Essa nos pareceu ser a única forma que a organização apresenta de aproximação e diálogo com a comunidade do entorno.

A categoria “Ética e Transparência” revelou a opinião dos *stakeholders* quanto à existência de ética e transparência nos negócios da MBC e de que forma estas características são percebidas na atuação da empresa. A manifestação dos *stakeholders* sobre tais características são divergentes; não há um consenso nessa questão.

A categoria “Impactos” mostrou o entendimento/consciência dos *stakeholders* em relação aos impactos sociais e ambientais causados pelas atividades empresariais, assim como a qualificação dos mesmos. A pesquisa mostra que os *stakeholders* que representam a comunidade do entorno através da sua Associação de Moradores parecem não conhecer os impactos resultantes da atuação da MBC na região. Outros *stakeholders* externos e os internos afirmam que há ocorrência de impactos na atuação da empresa, porém não os descreveram. Alguns *stakeholders* internos cujos departamentos estão mais diretamente envolvidos com as atividades poluidoras elencaram os impactos em função da atividade produtiva; outros não quiseram se manifestar a respeito.

A categoria “Expectativas” esclareceu a visão dos *stakeholders* sobre que atributos devem ser internalizados na política de responsabilidade social da MBC e sobre a participação efetiva dos *stakeholders* nos processos de decisão relacionados a essa política. Identificou-se nos relatos dos entrevistados que se a empresa pretende tornar-se socialmente responsável necessariamente deve valorizar a motivação dos seus funcionários, o estabelecimento de diálogo da organização com as partes interessadas, a junção da política social com a ambiental e a criação de normas que norteiem tal intenção. Porém, os *stakeholders* não participam efetivamente da construção da RSE da MBC, a maioria não sabe que a empresa tem essa intenção, mas alguns sinalizam a vontade de contribuir com essa política.

A pesquisa documental foi extremamente relevante para a delimitação do estudo, sem a qual não haveria a possibilidade de identificação dos marcos histórico-institucionais, contribuindo também para o mapeamento da evolução da rede de *stakeholders* da empresa ao longo de sua trajetória.

Os dados registrados pela MBC em seus relatórios de gestão e nos materiais de circulação interna acessados na pesquisa documental apresentam um forte viés mnemônico com o registro de grandes feitos do passado da organização, assim como nos alerta Clarck e Rowlinson (2004) em relação à memória organizacional. Dessa forma, foi difícil proceder a análise documental de modo a extrair material que ajudasse a delimitar o estudo e localizar *stakeholders*.

Já a pesquisa campo mostrou qual a relação entre a MBC e seus *stakeholders* e se esses têm participado da construção da política de responsabilidade da mesma. Também aproximou o pesquisador da realidade da organização estudada no que tange ao tema da pesquisa.

As entrevistas revelaram que a empresa trata as questões sociais e ambientais de forma setorializada e desarticulada. Entretanto, os seus documentos examinados confirmam o que argumenta Vinha (2010) que a sua política de responsabilidade social e suas ações sociais sempre se apresentam como uma resposta aos impactos ambientais detectados pelos órgãos de controle e fiscalização ou por organizações da sociedade civil, por exemplo, ONG’s, movimentos ambientalistas, ativistas. Dessa forma, expõe os relatórios de gestão que o surgimento de novos departamentos, programas ou processos de modernização estão diretamente relacionados a exigências de órgãos públicos de controle e fiscalização.

A pesquisa constatou que a MBC não sofre pressões diretas dos seus *stakeholders* para apresentar um comportamento socialmente responsável; também não estabelece um diálogo aberto e direcionado nesse sentido com os mesmos. A comunicação estreitada entre as partes tangencia interesses não ligados à construção de uma política de responsabilidade social. Acredita-se que a intenção ventilada pela empresa de estruturar uma política empresarial socialmente responsável decorre do desejo de cultivar uma boa imagem e da necessidade de adequação as exigências internacionais de comercialização, pois a organização apresenta planos de oferecer produtos e serviços no mercado externo.

A Associação de Moradores do Bairro de Santa Cruz, que representa a comunidade do entorno, é, conforme analisado, o *stakeholder* mais afastado. O seu representante afirmou que a associação trabalha isoladamente da MBC ou de qualquer outra empresa do Distrito Industrial (onde a MBC está localizada). Também declarou que não exerce e nem sofre com demandas e exigências de qualquer natureza e não se comunica ou muito menos participa da construção da RSE da empresa. Esse entrevistado evitou emitir opiniões alegando desconhecer a instituição em estudo.

A pesquisa também mostrou que a MBC tem a intenção de construir uma política de responsabilidade “sociocultural” visto que estruturou um departamento para tratar de ações com esse fim e propaga essa ideia em seus relatórios de gestão. O estudo sinaliza que a empresa caminha para implementar tal política ainda quase desconhecida internamente. Os *stakeholders* e a MBC, apesar do vínculo estabelecido entre eles ao longo da sua trajetória histórica, não se comunicam nesse sentido conforme visto nos depoimentos, logo, a pesquisa autoriza a afirmar que não há participação efetiva dos grupos de interesse nos processos decisórios da empresa no que diz respeito a essa intenção.

7 CONCLUSÕES

O objetivo geral desse estudo foi evidenciar a relação entre a MBC e seus *stakeholders*, considerando os importantes marcos históricos de mudança na trajetória da organização, os quais sinalizam a presença de *stakeholders*. Nessa relação buscou-se esclarecer que lugar os *stakeholders* ocupam na construção da política de responsabilidade social da empresa. Para alcançar esse objetivo o percurso da pesquisa foi: apresentar o estado da arte da literatura pertinente de modo a articular a RSE em empresa pública, o diálogo com *stakeholders* e a abordagem histórico-institucional; diagnosticar, com base na pesquisa de campo e na teoria ampliada de *stakeholders*, os marcos histórico-institucionais e os grupos de interesse e por fim, analisar, com base no relato dos *stakeholders*, que elementos são considerados na relação entre eles e a empresa para a construção de uma política de responsabilidade social.

Essa dissertação explorou o tema responsabilidade social no contexto de uma empresa pública com foco no diálogo com *stakeholders* com base na trajetória histórica da organização, conferindo à pesquisa originalidade na sua abordagem. Assim, foi possível produzir conhecimento correlacionando políticas sociais e partes interessadas nos negócios de uma empresa ligada ao governo.

O problema da pesquisa foi explorar o que e como a MBC sinaliza para os seus *stakeholders* a sua intenção de construir uma política de responsabilidade social. Para isso foi necessário investigar os motivos que levaram os *stakeholders* a estabelecer laços com a empresa assim como que motivações a levaram a constituir vínculos com os seus grupos de interesse.

Para o desenvolvimento do estudo formulou-se a suposição de que a MBC se relaciona com uma rede de *stakeholders* que foi sendo agregada à organização ao longo da sua trajetória histórica em um convívio de interdependência de interesses. Porém, apesar desse convívio, acreditou-se que não há um entrelace entre a empresa e as expectativas dos seus *stakeholders* no que concerne a uma política de responsabilidade social e ambiental.

A MBC foi a empresa escolhida para o estudo em razão dos critérios de oportunidade e acessibilidade. Atribui-se igual importância à contribuição dos atores externos e dos autores internos da empresa para a construção da sua RSE. O estudo cobre o período que percorre a partir dos anos de 1960 aos dias atuais.

A pesquisa é relevante no sentido de contribuir para subsidiar a sistematização de estudos na área de administração ampliando e aprofundando a compreensão de correlações entre políticas sociais e partes interessadas nos negócios de uma empresa pública, agregando conhecimento à academia e ao segmento empresarial. Também poderá auxiliar a MBC a reavaliar suas estratégias e alinhar suas metas institucionais com as demandas dos seus *stakeholders*. Por fim, essa dissertação além de aprofundar e ampliar a reflexão teórica acerca do objeto a que se propõe, apresenta resultados que poderão servir de parâmetro para outras empresas que se preocupam em incrementar uma maior articulação com seus *stakeholders* com vistas a uma postura mais ética diante da sociedade.

A pesquisa bibliográfica apresentou ao pesquisador as definições e diferentes abordagens sobre responsabilidade social, como também revelou os pilares políticos dessas abordagens. Mostrou as principais correntes e a importância do diálogo da organização com

stakeholders. Possibilitou se conhecer como as empresas públicas divulgam a adoção de RSE para o público em geral. Levantou ainda os principais instrumentos de RSE locais e globais focalizando o problema da relação Norte X Sul na instrumentalização relativa à responsabilidade social no sentido da postura colonialista e impositiva dos países do Norte sobre os países do Sul na adoção desse instrumental, conforme discutido por Sauerbronn (2009) e Sauerbronn e Faria (2010).

Conforme visto, as empresas públicas brasileiras têm interesse em cada vez mais disponibilizar para o público em geral, através de seus *sites*, a sua política de responsabilidade social e que de forma se comunicam com seus *stakeholders*. Comparativamente, no mesmo contexto de empresa ligada ao governo, a MBC pouco tem compartilhado com a sociedade suas ações sociais. Seus *stakeholders* pouco ou nada conhecem sobre sua intenção de construir sua política de responsabilidade social de acordo com o relatado nas entrevistas.

A literatura aponta que os *stakeholders* são poderosos agentes que têm a capacidade de intervir nas empresas, usando seu poder em prol das organizações ou pressionando-as por novas posturas frente à sociedade. Por isso, acreditou-se que o diálogo com *stakeholders* é um importante instrumental para a construção de uma política de responsabilidade social.

A pesquisa permitiu ao pesquisador construir uma visão crítica diante do tema e perante a própria empresa, aprofundando o seu conhecimento sobre a mesma. Esse olhar mais atento à própria organização onde atua ajudou na análise dos dados de campo e possibilitou o posicionamento da pesquisadora e maior segurança na coleta e interpretação dos dados.

No referencial teórico foi visto que as políticas sociais empresariais surgem em decorrência, conforme mostrou Vinha (2010), dos impactos ambientais causados pelas atividades das organizações. Nesse sentido, as cobranças ambientais para Vinha acabam estimulando a criação de políticas de responsabilidade social. A MBC é um exemplo ilustrativo dessa situação, pois incluiu primeiramente na sua estrutura organizacional o Departamento de Gestão Ambiental para tratar das soluções das questões cobradas pelo atual INEA, Ministério Público e SEMADUR. Somente em seguida a empresa passa a publicar o seu Balanço Social e alguns anos mais tarde cria o Departamento de Responsabilidade Sociocultural que centraliza as questões consideradas de âmbito social e cultural, atendendo diretrizes governamentais para as empresas públicas.

A metodologia adotada nesse trabalho contribuiu para a análise e interpretação dos dados empíricos, pois permitiu a geração de categorias e subcategorias analíticas através de uma grade mista, o que facilitou o entendimento sobre a relação dos sujeitos entrevistados com a empresa e a apresentação dos resultados da pesquisa. O método, entretanto, tem suas limitações tanto no que diz respeito à escolha e interpretação da pesquisadora de dados registrados pela empresa quanto ao conteúdo do discurso dos sujeitos e sua interpretação.

As fontes documentais e bibliográficas permitiram que se mapeassem os principais *stakeholders* que vêm interagindo com a MBC ao longo da sua trajetória. Conhecer esses sujeitos significou esclarecer a percepção e expectativas dos mesmos em relação à RSE e o seu próprio relacionamento com a empresa.

A pesquisa documental, além de contribuir para identificar os *stakeholders* relacionados nesse estudo, ajudou a mostrar que a MBC, no tocante a adesão a modelos, índices, acordos e normas internacionais, apresenta um perfil peculiar mais alinhada, de um

modo geral, às exigências nacionais como, por exemplo, com o Balanço Social, com pouca inserção da instrumentalização internacional de RS como o GRI. Essa situação configura um descompasso entre o que a empresa prega nos seus relatórios de gestão no tocante a sua preparação para a “concorrência internacional” e a sua realidade sobre a adesão de instrumentalização exigida no pelo mercado mundial. Apesar da MBC ainda não se encontrar nessa situação da pressão Norte x Sul a que se referem os autores Sauerbronn (2009) e Sauerbronn e Faria (2010) isso deverá mudar quando seu mercado externo se expandir para além da África e da América do Sul atingindo países mais ricos.

A importância de se ter escolhido a análise documental em uma abordagem histórica deve-se ao desejo, conforme descreve Richardson (1999, p.82), de associar os estudos documentais com o desígnio de “investigar os fatos sociais e suas relações com o tempo sociocultural cronológico”.

Por meio de entrevistas com os sujeitos da pesquisa observou-se que a MBC seleciona os projetos sociais e culturais que deve patrocinar em nome de sua responsabilidade social, porém não foram identificadas nesse processo as expectativas dos grupos envolvidos com seus negócios; as decisões são tomadas internamente. Por outro lado, não foram identificadas pressões advindas da sociedade para uma mudança de postura, ou seja, não foram identificadas cobranças dos *stakeholders* para uma redefinição da atuação da empresa quanto à construção de sua política de responsabilidade social.

Viu-se que ao longo dos anos a MBC foi agregando à sua rede, vários *stakeholders*, criando vínculos em um convívio de interesses comerciais, de controle e fiscalização, legais ou sociais entre as partes, porém não envolvendo questões que comportem a sua intenção da construção da política de responsabilidade social. O que ocorre é que certos segmentos da comunidade do entorno participam de projetos predefinidos pela empresa, os quais envolvem residentes da região, não representados em sua Associação de Moradores. Isso revelou que a chamada “comunidade do entorno” não está unicamente representada pela Associação de Moradores, entretanto, não foi possível identificar que outras representações formais existem que de fato estão pleiteando periodicamente os editais de ações sociais da empresa que compõe o Programa Atitude Cidadã. O relacionamento entre a empresa e o *stakeholder* que representa o Programa Atitude Cidadã definido pela empresa, nos remete aos resultados dos estudos realizados por Xavier e Maranhão (2010) que questionam a licitude de uma empresa em decidir as carências da sociedade, visto que conforme argumentam os autores, empresas estão comprometidas com a geração de lucros para seus acionistas, em primeiro lugar. Para esses autores ao definirem carências da sociedade anulam a participação das comunidades nas escolhas para onde os investimentos devem ser aplicados.

A pesquisa mostrou que só muito recentemente a empresa criou o Departamento de Responsabilidade Sociocultural o qual interage apenas com um de seus *stakeholders* externos, através do Programa Atitude Cidadã. O departamento apesar de recentemente ter sido incluído no organograma da MBC não é de conhecimento público e também não o é a sua atuação. O presente estudo coloca como desafio à empresa primeiramente disseminar seus ideais de política de RSE dentro da própria organização uma vez que os funcionários desconhecem o que se pretende no tocante a RS e como atua esse departamento. O estudo sugere que o sucesso da organização nessa empreitada está condicionado ao diálogo com as partes interessadas, o que ainda não ocorre. Isso confirma a suposição inicial da pesquisa de que no convívio entre a MBC e seus *stakeholders* não se concretizou um elo para a construção de uma política de RSE.

Pelo que foi visto, pressões externas advindas da mídia, dos concorrentes e até de outros países deverão gerar mudanças de fora para dentro da empresa estimulando uma transformação na sua postura.

Por fim, a pesquisa comprova que a noção de RSE da empresa restringe o envolvimento dos *stakeholders* no sentido de desempenharem um papel decisivo na construção da sua política de RSE. O estudo contribuiu para mostrar os impasses do emprego da teoria dos *stakeholders* na sua visão restrita, uma vez que o contexto atual acena para uma maior participação desses grupos nas decisões estratégicas da empresa que quer se tornar mais competitiva, com ética e transparência. Assim, constatou-se que a aproximação ou o distanciamento entre RSE e os grupos de interesse da organização sinaliza a noção de *stakeholders* adotada pela empresa. Do mesmo modo a teoria de *stakeholders*, como não é uníssona, delimita o seu sentido mais restrito ou mais ampliado de acordo com as diferentes abordagens defendidas pelos seus autores.

Diante do exposto, fica claro que o objeto da pesquisa, dada a sua relevância e abrangência, não se esgota nesse estudo. Portanto, sinaliza-se a importância de ampliar em futuras pesquisas o desenvolvimento do tema em outras empresas públicas brasileiras com o intuito de evidenciar os avanços, os entraves e avaliar as reais necessidades de adotar políticas de responsabilidades sociais nas organizações.

Os resultados da pesquisa calcados na análise das entrevistas podem servir de recomendações à MBC no tocante a intenção da empresa de construir uma política de responsabilidade social. De um modo geral, as recomendações desse estudo estão orientadas pela visão dos *stakeholders* a respeito da construção de uma política de responsabilidade social, portanto extraídas dos seus relatos. São as seguintes:

- a) Motivação dos empregados pela empresa sobre a adoção de política de responsabilidade social;
- b) Diálogo da empresa com os *stakeholders* para conhecimento de interesses entre as partes;
- c) Definição e desenvolvimento de projetos de natureza social e ambiental com participação efetiva das populações a estes destinados;
- d) Integração de políticas de cunho social com ambiental;
- e) Estabelecimento de normatização de amplo conhecimento interno e público sobre política de interesse social e ambiental.

REFERÊNCIAS

ABREU, Mônica Cavalcante Sá de; CASTRO NETO, Francisco César de; SILVA FILHO, José Carlos Lázaro da; SOARES, Francisco de Assis. Influência da Pressão dos *Stakeholders* na Proatividade Ambiental de empresas Brasileiras. *XXXV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, Setembro 2011.

ACSELRAD, Henri. Sustainability and Territory: meaningful practices and material transformations. In: BECKER, E. & JAHN, T (Edts.). *Sustainability and the Social Sciences - a cross disciplinary approach to integrating environmental consideration into theoretical reorientation*. Zed Books: London/New York, 1999, p. 37-57.

ALMEIDA, Fernando. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ASHLEY, Patrícia Almeida; CARDOSO, Alexandre Jorge Gaia. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, P.A. (coord.). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BANCO DO BRASIL. *Responsabilidade Socioambiental*. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page4,8305,3912,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=28458&codigoMenu=15217>. Acesso em: 01.07.11.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1987), 2006.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer, Martin W.; Gaskell, George. *Pesquisa qualitativa com textos, imagens e som: um manual prático*. 3ª ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.

BESSA, Eliane da Silva; TEIXEIRA, Maria Gracinda C. Governance and Conflict: Sharing Public Realms and Social Participation. *Planning's Future – futures planning: Planning in an Era of Global (Un)Certainty and Transformation WPSC – 2011*, 4-8 July, Perth, Australia.

BEZERRA, Rodrigo Braga. *Responsabilidade Social corporativa: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas*. Rio de Janeiro, 2007. Dissertação (Programa de Pós-Graduação de engenharia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

BNDES. Política Socioambiental. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atuacao/Desenvolvimento Social e Urbano/Politica Socioambiental](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atuacao/Desenvolvimento_Social_e_Urbano/Politica_Socioambiental). Acesso em: 01.07.11.

BORENSTEIN, Carlos Raul. *A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: O caso da Eletrosul*. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em engenharia de produção. Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995. In: *Revista de Serviço Público*, v. 50, n. 4, out./dez. 1999.

CALIXTO, LAURA. Responsabilidade Corporativa no Brasil: Um estudo longitudinal. In: *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXXI*, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD, 2007.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. *Relatórios e Balanços*. Disponível em www.caixa.gov.br/acaixa/relatorios/index.asp. Acesso em : 02.07.11.

CAMPOS, Erick de M.; SILVA, Elaiza Cristina dos A.; GÓMES, Carla Regina P. Influências da Sustentabilidade na competitividade empresarial: um modelo na relação através da utilização de indicadores. In: *IX Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente – ENGEMA*. Curitiba, 2007.

CARROLL, Archie B. A Three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. v.4, p. 497-505, 1979.

CMB. *Relatório de Gestão*. (2006) Recuperado em 30 dezembro, 2010, de <<http://www.casadoeda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2006.pdf>>

_____. *Relatório de Gestão*. (2007). Recuperado em 30 dezembro, 2010, de <<http://www.casadoeda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2007.pdf>>

_____. *Relatório de Gestão*. (2008). Recuperado em 30 dezembro, 2010, de <<http://www.casadoeda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2008.pdf>>

_____. *Relatório de Gestão*. (2009). Recuperado em 15 outubro, 2011, de <<http://www.casadoeda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2009.pdf>>

_____. *Relatório de Gestão*. (2010). Recuperado em 2 fevereiro, 2012 de <<http://www.casadoeda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2009.pdf>>

_____. *Relatório de Gestão*. (2011). Recuperado em 2 fevereiro, 2012, de <<http://www.casadoeda.gov.br/portal/docs/ContasAnuais/Relatorio-de-Gestao-Exercicio-2011.pdf>>

CASSIRER, Ernst. *Antropologia filosófica*. Tradução de Vicente de Queirós. São Paulo: Mestre Jou, 1975. 448 p.

CLARK, Peter; ROWLINSON, Michael. The treatment of history in organization studies: towards a “historic turn”? *Business History*. 46: 331-352, 2004.

DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Org) *Handbook of Qualitative Research*. 2. ed. London: Sage, 2000. p. 1-28.

DOMINGOS, Maria de Lurdes Costa. Responsabilidade Social no Setor Público. *IV Congresso Nacional em Excelência e Gestão*. Niterói, julho, 2008. Disponível em http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0060_0163.pdf. Acesso em: 28.06.11.

ELETROBRÁS. *Responsabilidade Social*. Disponível em <http://www.eletronbras.com/elb/data/data/Pages/LUMISBD291486ITEMIDPTBRIE.htm>. Acesso em: 01.07.11

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple botton line of the 21st Century Business*. Oxford: Chapsfone Publishing, 1997.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Sustentabilidade*. Disponível em <http://www.correios.com.br/sobrecorreios/sustentabilidade/vertenteSocial/default.cfm>. Acesso em: 01.07.11.

FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. A Responsabilidade Social é uma questão estratégica? Uma abordagem crítica. *RAP*, Rio de Janeiro. 42 (1); 07-33, Jan./Fev., 2008.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERREL, Linda. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisão e casos*. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2001.

FURNAS. *Política de Responsabilidade Social*. Disponível em http://www.furnas.com.br/docs.asp?doc=arcs/pdf/Politica_Responsabilidade_Social.pdf. Acesso em: 02.07.11.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of business is to increase its profits. *New York Magazine*, New York, v. 17, n. 6, p. 595-612, 1970.

GONÇALVES, Cleber Baptista. *MBC – 290 Anos de História*. Editado pela MBC, Rio de Janeiro, 1984.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS – IBASE. Modelo do Balanço Social/2009. Disponível em <www.ibase.br>. Acessado em 25/02/11.

INSTITUTO ETHOS. Guia de Compatibilidade de Ferramentas, 2004, Disponível em <http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/Layout_Guia_Ferr.pdf>. Acesso em 25/01/11.

_____. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial*, 2007, Disponível em <<http://www.ethos.org.br/>>. Acesso em 20/01/11.

_____. Relatórios de sustentabilidade, principais modelos. 2011, Disponível em <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4198&Alias=ethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em 12/01/11.

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

LIMA, Alcindo Martins Lima. *Instrumentos de reporte de sustentabilidade (Triple Bottom Line)*. Foz do Iguaçu: UFSM, Out. 2007.

LIMA, Paulo Rogério dos Santos. *Responsabilidade social: a experiência do selo empresa cidadã na cidade de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2001.

LYNN, Jr. Laurence. *Gestão Pública*. In: PETERS, B.; GUY, P. (Orgs.), *Administração Pública. Coletânea ENAP*. Brasília: UNESP, 1ª Edição, 2010.

LIRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *RAC*, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, junho 2009.

LOBATO, Lenaura. Algumas considerações sobre a representação de interesses no processo de formulação de políticas públicas. In: Saravia, Enrique; Ferrarezi, Elisabete. (Orgs.). *Políticas públicas. Coletânea ENAP*. Vol. 1. Brasília: UNESP, 2006, p. 289-313.

MACHADO FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro. *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicaseos*. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidades da Universidade de São Paulo-USP, 2002.

MARETH, Taciana; SALVALAIO, Dalva; RIBEIRO, Cristiane Freitas. Balanço Social em uma instituição de ensino superior no Rio Grande do Sul. *ConTexto*, Porto Alegre, v. 10, n. 17, p. 19-29, 1º semestre 2010.

MELO NETO, Francisco Paulo; FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MONTEIRO, Jorge Vianna. O processo decisório de política. In: Saravia, Enrique; Ferrarezi, Elisabete. (Org.). *Políticas públicas. Coletânea*. Vol. 1, ENAP, 2006, p. 269-288.

MOZATTO, Anelise Rebelato. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *XXXIV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, Setembro 2010.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8. ed. São Paulo: Hucitec/ Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.

NASCIMENTO, Luis Felipe. Quando a Gestão Social e Ambiental se encontram. *XXXI Encontro da ANPAD*, Set, Rio de Janeiro, 2007.

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. Ascensão e declínio de um padrão institucional: estudo de caso da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (Chesf). In: VIEIRA e CARVALHO (Orgs.) *Organizações, Instituições e Poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

PEREIRA, Breno A. Diniz; WOTTRICH, Vanessa, H.; DALMORO, Marlon; VENTURINI, Jonas Cardona. A Comunicação da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) na Suécia, Tailândia e Brasil: uma abordagem comparativa em empresas de construção civil. *Organizações e Sociedade*. Salvador, v. 17, n. 55, p. 621-639, Outubro/Novembro 2010.

PEREIRA, Marcos. *Desempenho Sustentável em Empresas Públicas: Estudo de Casos Baseado na Apropriação de Indicadores da Global Reporting Initiative*. Rio de Janeiro, 2011. Dissertação (Mestrado) - CEFET.

PEREIRA, Wolney A., CAMPOS FILHO, Luiz Alberto N. Investigação sobre Semelhanças entre os Modelos Conceituais da Responsabilidade Social Corporativa. *XXX Encontro da ANPAD*, Salvador, Setembro 2006.

PETROBRAS. *Meio Ambiente e Sociedade*. Disponível em [HTTP://www.petrobras.com.br/pt/meio-ambiente-e-sociedade/promovendo-a-cidadania](http://www.petrobras.com.br/pt/meio-ambiente-e-sociedade/promovendo-a-cidadania). Acesso em: 30.06.11.

_____. *Estatuto Social*. Disponível em [HTTP://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads.Petrobras.html](http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads.Petrobras.html). acesso em : 30.06.11.

PUPPIM DE OLIVEIRA, José Antônio. *Empresas na sociedade*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

REIS, Alexandre; GIACOMINI FILHO, Gino. Indicadores de Responsabilidade Social: estudo comparativo entre empresas públicas e privadas, baseado no Balanço Social IBASE. *Revista de Ciências em Administração*. Santa Catarina, v.10, n. 22, set./dez. 2008, p. 171-185.

RICHARDSON, Robert Jerry *et al.* Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SARAVIA, Enrique. Introdução à teoria da política pública. In: Saravia, Enrique; Ferrarezi, Elisabete. (Org.). *Políticas públicas*. Coletânea. Vol. 1, ENAP, 2006, p. 21-42.

SAUERBRONN, Fernanda F.. *Co-determinação e não-ação em estratégia de responsabilidade social*. Tese (Doutorado), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV/RJ, 2009.

SAUERBRONN, Fernanda F.; FARIA, Alexander. Responsabilidade Social Empresarial e Bens Públicos: Investigando Agência e Não-Ação no Brasil. *XXXIV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, Setembro 2010.

SHOMMER, Paula Chies; ROCHA, Fábio César da Costa. As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. *XXXI Encontro da ANPAD*, set, 2007.

SILVA, Sabrina Soares da Silva; REIS, Ricardo Pereira. Sustentabilidade nos Discursos Organizacionais: Uma Luz no Fim do Túnel ou Perfumaria? *XXXV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, Setembro 2011.

TEIXEIRA. M. L. M., DOMÊNICO. S. M. R. de. Fator Humano: uma visão baseada em *stakeholders*. IN: HANASHIRO, et al. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TENÓRIO, Fernando. *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TENÓRIO, Fernando; SARAVIA, Enrique. *Escorços sobre gestão pública e gestão social*. In: MARTINS, Paulo Emílio; PIERANTI, Octavio Penna (Orgs.). *Estado e Gestão Pública – Visões do Brasil Contemporâneo*. Rio de Janeiro: FGV, 2ª Edição, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research: Preface. In: VAN MAANEN, J. (Ed) *Qualitative Methodology*. London: Sage, 1983. p. 9-18.

VÉRAS, Marcelo Lima. *Avaliação do estágio de desenvolvimento da responsabilidade social no Banco Central do Brasil*. Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado) - EBAPE.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VINHA, Valéria. As empresas e o desenvolvimento sustentável: a trajetória da construção de uma convenção. In: May, P. (org.). *Economia do Meio Ambiente - Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus 2^a Ed., 2010.

VINHA, Valéria. Estratégias empresariais e a gestão do social: o diálogo com os grupos de interesse (stakeholder). *IX Congresso Brasileiro de Energia, Anais...*Rio de Janeiro. Maio, 2002.

XAVIER, Wesley; MARANHÃO, Carolina. Responsabilidade Social: a privatização do público. *Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 17, n. 53, p. 297-309, Abril/Junho, 2010.

XAVIER, Wesley; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de. Balanços Sociais e Medições: o Discurso das Empresas com Destituição do Sujeito. *XXXV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, Setembro 2011.