



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GESTÃO SOCIOAMBIENTAL ESTRATÉGICA:
UMA PROPOSTA PARA PMES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Daniela Pereira Ribeiro

Santa Maria, RS, Brasil

2008

GESTÃO SOCIOAMBIENTAL ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA PARA PMES

por

Daniela Pereira Ribeiro

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. João Hélio Righi de Oliveira

Santa Maria, RS, Brasil

2008

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado

**GESTÃO SOCIOAMBIENTAL ESTRATÉGICA:
UMA PROPOSTA PARA PMES**

elaborada por

Daniela Pereira Ribeiro

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO ORGANIZADORA:

Prof. Dr. João Hélio Righi de Oliveira - UFSM
(Presidente/Orientador)

Prof^a. Dr^a. Leoni Pentiado Godoy - UFSM

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha - UFSC

Santa Maria, 19 de dezembro de 2008.

DEDICATÓRIA

A Deus, que ilumina minha alma, aquele que tudo vê e que tudo conhece...

Ao meu marido Maurício, que é a minha maior fonte de inspiração da busca de novos horizontes e alicerce da minha existência, que amo....

Aos meus Pais, que me ensinaram o caminho da vida, do amor, da superação e que sempre estão ao meu lado...

A Nica, companheira incansável...

AGRADECIMENTOS

Este trabalho teve a contribuição e colaboração de algumas pessoas e instituições, as quais merecem meu agradecimento:

Ao Maurício Licks da Silveira pelos os ensinamentos, apesar de não ter um modelo de planejamento estratégico com seu nome, você é o meu maior modelo, modelo de inteligência, de organização, de orientação, de persistência, de caráter, de dignidade, de justiça, de fé e de amor.

A minha família: Pai, Mãe, Davis, Glauce, Arthur, Flávio, Dona Beti, Fabrício, Kiko, Silveira, Rejane e Nica por me agüentarem muitas vezes! Amo vocês!

Ao professor João Hólvio Righi de Oliveira, pelo acolhimento, pela oportunidade enriquecedora que tive ao tê-lo como orientador, professor e amigo; pela fonte de inspiração ao longo dessa jornada, que possibilitou meu crescimento e me instigou para um novo mundo do saber; e pelos sentimentos de respeito pessoal e profissional,

A Gabriela Cardoso Ferreira, pelos ensinamentos teóricos; pelas incansáveis conversas, risadas e pela sua amizade,

Aos meus amigos Marcelo, Jacqueline e Matheus por estarem ao meu lado nesta trajetória, pela amizade e pelos livros,

As minhas queridas amigas de festa e de coração que estiveram comigo nesta etapa, me levando para sair e relaxar: Fernanda, Andressa, Ticiane, Patrícia e Simone,

Aos colegas da Empresa Viação Centro Oeste, pela oportunidade, aprendizado e confiança, nunca vou esquecer-los, todos vocês são muito importantes em minha trajetória.... Parabéns pelo empreendedorismo na administração e na qualidade de

vida no trabalho que proporcionam para os seus colaboradores... Admiro demais a “nossa” empresa,

À Universidade Federal de Santa Maria: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, aos professores e colegas do programa, pelos ensinamentos e amizade. Levarei sempre comigo lembranças enriquecedoras,

Ao Centro Universitário Franciscano – UNIFRA, por ter me mostrado o brilhante caminho da academia, a Irmã Iraní Rupolo, por ter me incentivado na busca de um desafio por um dos meus sonhos e aos demais colegas que contribuíram para a realização deste trabalho,

Aos meus amigos, pois souberam compreender minha ausência em muitos momentos.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

GESTÃO SOCIOAMBIENTAL ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA PARA PMES

Autora: Daniela Pereira Ribeiro
Orientador: João Hélivio Righi de Oliveira
Santa Maria, 19 de Dezembro de 2008

Nas últimas duas décadas, os problemas sociais estão mobilizando as empresas a dirigir ações no sentido de implementar estratégias de gestão, a fim de sobreviver e fortalecer-se em sua arena competitiva. O desenvolvimento da consciência social e ecológica na sociedade mundial acaba por envolver também o setor empresarial na busca de uma postura socialmente responsável. Dessa forma, as organizações vêm modelando suas estratégias para atender a mais esta demanda que o ambiente determina. O presente estudo foi aplicado em uma empresa de transportes coletivos de Santa Maria/RS e possui como objetivo geral desenvolver um modelo de gestão socioambiental estratégica para pequenas e médias empresas (PMEs) apresentando relação com a responsabilidade socioambiental corporativa, integrando as vertentes sociais, ambientais e econômicas. Para atingir este objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (1) analisar os modelos de gestão estratégica e de gestão socioambiental existentes; (2) confrontar os preceitos inerentes à responsabilidade socioambiental corporativa, gestão estratégica e gestão socioambiental; (3) identificar os principais fatores organizacionais que poderão influenciar a mudança as PMEs em direção a uma colocação socioambiental responsável. A presente pesquisa trata-se de uma pesquisa social; quanto à natureza é qualitativa; quanto à técnica é exploratória, de um delineamento participativo, em particular da metodologia de pesquisa-ação. O modelo proposto de gestão socioambiental estratégica para PMEs é uma ferramenta que possui o intuito de auxiliar as PMEs a implantarem um processo de gestão aliada à responsabilidade social corporativa, na adoção de práticas sustentáveis de forma simples e eficiente. A pesquisa permitiu a identificação de algumas vantagens e benefícios para as PMEs, tais como a visualização da situação real da empresa em relação à sua sustentabilidade, a promoção da educação socioambiental para os colaboradores, a integração das variáveis socioambientais no planejamento estratégico, o desenvolvimento de alternativas tecnológicas de custo acessível para gestão socioambiental estratégica, a disseminação da cultura de planejamento socioambiental estratégico para PMEs e a possibilidade de acompanhamento preciso de indicadores operacionais, táticos e estratégicos, adotando dessa forma processos confiáveis de melhoria contínua.

Palavras-chave: Responsabilidade Socioambiental Corporativa, Gestão Estratégica, Gestão Socioambiental.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

GESTÃO SOCIOAMBIENTAL ESTRATÉGICA: UMA PROPOSTA PARA PMES

Autora: Daniela Pereira Ribeiro
Orientador: João Hélio Righi de Oliveira
Santa Maria, 19 de Dezembro de 2008.

In the last two decades, the social problems are mobilizing business to direct actions to Implement strategies management, in order to survive and fortify themselves on their competitive arena. The development of social and ecological conscience in global society has also involve the business sector in search a socially responsible attitude. Thus, organizations are modeling their strategies to deal more this demand that the environment determines. This study was applied in a collective transport company of Santa Maria/RS and has as objective to develop a management model strategic socio-environmental for small and medium business (SMB), with relation to corporate socio-environmental responsibility, integrating the social, environmental and economic aspects. To reach these objectives were established the following specific objectives: (1) analyze the models of strategic management and socio-environmental management existing; (2) confront the precepts inherent to corporate socio-environmental responsibility, strategic management and socio-environmental management. (3) identify the main organizational factors that may influence to change the SMB toward as placing socio-environmental responsible. This research is a social research, as nature is qualitative, regarding the technique is exploratory, in a participatory planning, in particular the methodology of research-action. The proposed model of strategic socio-environmental management for SMB is a tool which has the goal of helping the SMB to deploy a process of managing allied to corporative social responsibility, in the adoption of sustainable practices in a simple and efficient way. The research allowed the identification of some advantages and benefits for the SMB, such as the visualization of the real situation of the undertaking in relation to its sustainability, the promotion of education for the employees, the integration of socio-environmental variables in strategic planning, the development of technological options with accessible cost to the strategic socio-environmental management, the dissemination of culture of strategic socio-environmental planning for SMB and the possibility of precise monitoring of operational, tactic and strategic indicators, adopting, in that way, reliable procedures for the continuous improvement.

Key words: Corporate Socio-environmental Responsibility, Strategic Management, Social Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes	22
Figura 2 – O Processo de Planejamento Estratégico.....	24
Figura 3 – Fases do planejamento estratégico.....	26
Figura 4 – Adaptado: uma proposta de modelo de gestão.....	31
Figura 5 – As cinco dimensões da sustentabilidade.....	48
Figura 6 – Fundamentos éticos do MR	52
Figura 7 – Modelo de Gestão Socioambiental Estratégica para PMES	77
Figura 8 – Diagrama da Matriz SWOT	84
Figura 9 – Demonstração gráfica relativa ao sexo dos colaboradores de Santa Maria	89
Figura 10 – Demonstração gráfica relativa ao grau de instrução dos colaboradores de Santa Maria	89
Figura 11 – Demonstração gráfica relativa ao sexo dos colaboradores de Santiago	90
Figura 12 – Demonstração gráfica relativa ao grau de instrução dos colaboradores de Santiago	90
Figura 13 – Organograma	94
Figura 14 – Modelo de Gestão Socioambiental Estratégica para PMEs	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Algumas definições do conceito de stakeholder	41
Quadro 2 – Indicadores Ethos	56
Quadro 3 – Dimensões e aspectos da responsabilidade social corporativa – IBASE ...	58
Quadro 4 – Indicadores GRI G3.....	59
Quadro 5 – Indicadores de Desenvolvimento Sustentável – IBGE 2004	62
Quadro 6 – Estrutura de classificação das metodologias científicas.....	65
Quadro 7 – Relações com as partes interessadas.....	95
Quadro 8 – Proposta de Gestão Socioambiental Estratégica para PMEs.....	100
Quadro 9 – Propostas adotadas pela empresa.....	102
Quadro 10 – Proposta Gestão Socioambiental Viação Centro Oeste	111
Quadro 11 – Análise do ambiente interno e externo	114
Quadro 12 – Integração e análise dos dados.....	120
Quadro 13 – Relatório /departamento de gerência administrativa - controle	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil da força de trabalho	88
Tabela 2 – Escolaridade Santa Maria	91
Tabela 3 – Escolaridade Santiago.....	91
Tabela 4 – Clientes	92
Tabela 5 – Sobre responsabilidade socioambiental	102
Tabela 6 – O que significa ética para você?.....	103
Tabela 7 – A forma de me relacionar com as pessoas na minha empresa é?.....	103
Tabela 8 – Sobre meio ambiente?	103
Tabela 9 – Quando me relaciono com as pessoas nas quais produzem os produtos que compro e utilizo?.....	104
Tabela 10 – Em relação aos meus clientes (passageiros)	104
Tabela 11 – Se eu pudesse ouvir o que as pessoas da comunidade dizem a respeito de minha empresa, certamente seria uma destas frases	105
Tabela 12 – Você acredita que haverá participação e o envolvimento dos funcionários no programa de gestão socioambiental?	105
Tabela 13 – A empresa possui possibilidades para trabalhar Educação Socioambiental?.....	105
Tabela 14 – Você desenvolve ou participa de algum projeto social ou ambiental na sua comunidade?.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNIFRA – Centro Universitário Franciscano

MR – Marketing de Relacionamento

SWOT – *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

ETHOS – Instituto de Pesquisa Aplicada

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

GRI – *Global Reporting Initiative*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

USP – Universidade de São Paulo

CEO – *Chief Executive Officer*

FGV – Fundação Getúlio Vargas

PUC/SP – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

EAESP/FGV – Escola de Administração de Empresas do Estado de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas

PIB – Produto Interno Bruto

AECA – Associação Empresarial do Conselho de Arouca

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

AMA – *American Marketing Association*

RL – Receita Líquida

RO – Resultado Operacional

FPB – Folha de Pagamento Bruta

PSE – Planejamento Socioambiental Estratégico

IDS – Indicadores de Desenvolvimento Sustentável

VCO – Viação Centro Oeste

DVA – Distribuição do Valor Adicionado

SEST/ SENAT – Serviço Social do Transporte/Serviço Nacional de Aprendizagem do
Transporte

ATU – Associação dos Transportadores Urbanos

FETERGS – Federação das Empresas de Transportes do Rio Grande do Sul

AJESM – Associação de Jovens Empresários de Santa Maria

DEP – Departamento

TI – Tecnologia da Informação

ISO – *International Organization for Standardization*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa	18
1.2 Problema de pesquisa	19
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 Estrutura do Trabalho	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Gestão estratégica	21
2.1.1 Modelo de Almeida	23
2.1.2 Modelo de Oliveira.....	25
2.1.3 Modelo de Rampersad	29
2.2 Gestão socioambiental	30
2.2.1 Modelo de Tachizawa.....	30
2.2.2 Modelo de Demajorovic	33
2.2.3 Modelo de Barbieri.....	35
2.3 Responsabilidade Socioambiental Corporativa	37
2.3.1 O terceiro setor	37
2.3.2 Conceitos emergentes de responsabilidade socioambiental corporativa	39
2.3.2.1 Responsabilidade socioambiental corporativa e os <i>stakeholders</i>	41
2.3.2.2 Responsabilidade socioambiental corporativa e a ética.....	44
2.3.2.3 Responsabilidade socioambiental corporativa e a sustentabilidade.....	46
2.3.2.4 Responsabilidade socioambiental corporativa e o marketing.....	50
2.4 Práticas de responsabilidade socioambiental corporativa	53
2.4.1 ETHOS - Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Corporativa.....	55
2.4.2 IBASE - Balanço Social	56
2.4.3 GRI - Global Reporting Initiative	58
2.3.4 IDS - Indicadores de Desenvolvimento Sustentável - Brasil 2004	60
3 METODOLOGIA	64

3.1	CARACTERIZAÇÃO E ESTRUTURA METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	64
3.1.1	Classificação da pesquisa	64
3.1.1.1	Classificação da pesquisa quanto aos objetivos propostos.....	65
3.1.1.2	Classificação da pesquisa quanto à natureza	66
3.1.1.3	Classificação da pesquisa quanto às técnicas	67
3.2	Delineamento da pesquisa	69
3.2.1	Formulação do problema.....	69
3.2.2	Coleta e análise dos dados	70
4	DESCRIÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	75
5	APLICAÇÃO EXPERIMENTAL DO MODELO	87
5.1	Descrição da aplicação experimental do modelo	87
	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	127
	REFERÊNCIAS.....	135

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas, o agravamento dos problemas sociais está ocasionando, cada vez mais, desemprego, pobreza, menos qualidade de vida, exclusão, poluição, impactos ambientais e concomitantemente a dificuldade dos governos em solucioná-los, fazendo com que a sociedade mobilize ações para reorganizar este contexto. A partir dessas mudanças, as empresas também perceberam a necessidade de estar inseridas neste cenário, modificando sua postura organizacional de forma responsável na realização dos seus negócios.

As empresas podem contribuir para o cumprimento dos objetivos sociais e ambientais, sem descuidar dos resultados financeiros, sendo esta uma oportunidade para obter maior competitividade através da soma de valor social e ambiental aos seus negócios. As exigências e cobranças, nesta perspectiva, ganham profundidade, sendo necessário repensar sua atuação, refletindo acerca do conjunto de interesses dos diversos agentes sociais, da preservação do meio ambiente, não apenas numa visão econômica de maximização do lucro e sim encaminhar-se para o desenvolvimento de ações que promovam o bem-estar comum, inclusive das futuras gerações, e não dos interesses de apenas um organismo ou grupo isolado.

A responsabilidade social corporativa demanda de um pensamento mais consciente em relação ao sucesso, pois ela constitui uma forma de progresso e inovação que combina as vertentes econômicas, sociais e ambientais numa abordagem integrada em todas as formas de atuação, com os acionistas, fornecedores, colaboradores, consumidores, comunidade, sociedade e com o meio ambiente. A responsabilidade social corporativa deixou de ser uma opção para as empresas, já que, na atualidade, é uma questão de visão, decisão, planejamento, estratégia é, praticamente, uma questão de sobrevivência no mercado competitivo.

A gestão estratégica é uma ferramenta que contribuirá com a organização no sentido de pensar antecipadamente não apenas as ações que devem ser tomadas, mas a sua missão, a sua visão, políticas e valores, que precisam estar em sintonia para responder essa nova demanda de mercado. A empresa precisará adequar suas atividades ao conceito de desenvolvimento sustentável para a manutenção e

conquista de posição mercadológica, considerando que a vantagem competitiva vem se revelando, cada vez mais, de maneira acirrada e a necessidade desta sintonia refletirá na renovação de suas políticas e estratégias.

A gestão socioambiental vem ganhando um espaço crescente no meio empresarial principalmente com o desenvolvimento da consciência ecológica em diferentes camadas e setores da sociedade mundial, que acaba por envolver também o setor empresarial. Naturalmente, não se pode afirmar que todos os setores empresariais se encontram conscientizados da importância da gestão responsável dos recursos naturais.

As ações de responsabilidade socioambiental caminham na busca de melhoria da qualidade de vida e conseqüentemente a melhoria da imagem da empresa que irá promover, criar e manter uma atitude favorável por parte dos diversos públicos que com ela se relacionam. Nessa perspectiva, a busca por diferenciais competitivos, a carência dos cenários sociais e ambientais e as pressões por parte do governo, vem direcionando as empresas a conduzir esforços neste caminho.

A gestão estratégica vem sendo utilizada por diversas empresas, principalmente as de alta tecnologia, comunicação, etc., porém o planejamento estratégico é pouco explorado e muitos não são voltados para a aplicação em pequenas e médias empresas. Independente do que apresente a realidade, é possível que as pequenas e médias empresas possam se beneficiar do planejamento estratégico como ferramenta gerencial, mesmo com as limitações de investimentos que possuem, pois para serem competitivas, e para sobreviverem no mercado atual é necessário que seus objetivos sejam claros para atingi-los.

De acordo com Nascimento, Lemos e Mello (2008), o foco da responsabilidade social corporativa (RSC) é a promoção da atuação organizacional baseada na ética. A RSC surgiu da necessidade de mostrar aos gestores a importância de seu papel na promoção da qualidade de vida da comunidade da qual fazem parte. Daí parte a necessidade de integrar a responsabilidade social corporativa ao planejamento estratégico das organizações, considerando que as iniciativas ligadas à prática de voluntariado, gestão ambiental, saúde mental, qualidade de vida, dentre outras, designam uma tendência em direção à cidadania corporativa.

É importante salientar que existem muitas razões que compensam as pequenas e médias empresas (PMEs) a desenvolverem ações socioambientais responsáveis, concomitantemente ao planejamento estratégico e serão elas que

darão ênfase neste trabalho. Na perspectiva de que essas empresas não utilizem essas ações como apenas um instrumento de marketing, mas em um sentido mais amplo, isto é, sistêmico, envolvendo todos seus *stakeholders*, visando contribuir para os valores éticos próprios, onde essa iniciativa de desenvolvimento empresarial possa realmente tocar a sociedade como um todo.

O presente trabalho visa desenvolver um modelo de gestão socioambiental estratégica para PMEs, que tenha relação com a responsabilidade social corporativa, com o intuito de integrar as vertentes econômicas, sociais e ambientais, com vistas para o futuro, contribuindo para o diferencial competitivo, preocupando-se com o ambiente e imagem organizacional, qualidade de vida, bem como a confiança, o compromisso e a diligência nos relacionamentos com seus diversos públicos.

1.1 Justificativa

O novo milênio é caracterizado por profundas e rápidas transformações que trazem novos conceitos de gestão para as organizações. Assim é possível afirmar que, as organizações precisam levar em consideração o contexto socioambiental, isto significa desenvolver competências de negócios através da responsabilidade socioambiental corporativa. Para isso, é necessária uma mudança de comportamento para o desenvolvimento sustentável com maior grau de responsabilidade, orientados não apenas para o cumprimento de objetivos e índices de lucratividade, previamente negociados e ancorados na orientação estratégica da empresa, mas igualmente com a consciência social e ambiental, condições indispensáveis para o novo cenário empresarial.

Segundo Porter (1995) quanto menor a empresa mais importante é a estratégia. Fazendo uma comparação com as grandes empresas, as PMEs podem ser consideradas mais sensíveis às variações de mercado e, por isso, precisam visionar o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência nos negócios.

Para Almeida (1994) as PMEs precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e delimitar e proteger uma posição que tenham condição de defender sua própria empresa.

Consolida-se esta justificativa pela observação da necessidade das PMEs em utilizar um instrumento de planejamento socioambiental estratégico, dentro de uma abordagem integradora das variáveis socioambientais, participativa e principalmente de forma simples e objetiva, apoiada nas competências essenciais e orientada para a estratégia, como forma de maximizar os resultados em termos de benefícios para ela e para a sociedade.

Para que as organizações sejam competitivas, a gestão socioambiental estratégica precisa ser bem traçada e principalmente cumprida, levando em consideração todos os seus *stakeholders*, realizando a medição dos processos e dos resultados e sua comparação com os objetivos predeterminados.

1.2 Problema de Pesquisa

A questão de pesquisa levantada trata de um problema complexo, contemporâneo e pouco explorado cientificamente. Desta forma, o que se pretende para o presente trabalho é integrar a responsabilidade social corporativa com aspirações corporativas através do desenvolvimento de um modelo de gestão estratégica com base na perspectiva socioambiental, bem como a influência que estes exercem um sobre o outro no cenário empresarial.

Neste estudo, a proposta foi abordar os alicerces da gestão socioambiental estratégica e responder a seguinte questão central desta pesquisa: No universo das PMEs é possível desenvolver um modelo de gestão socioambiental estratégica integrando a responsabilidade social corporativa ao planejamento estratégico da organização?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo de gestão socioambiental estratégica para PMEs que tenha relação com a responsabilidade socioambiental corporativa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar os modelos de gestão estratégica e socioambiental existentes;
- Confrontar os preceitos inerentes à responsabilidade socioambiental corporativa, gestão estratégica e gestão socioambiental;
- Identificar os principais fatores organizacionais que poderão influenciar a mudança as PMEs em direção a uma colocação socioambiental responsável.

1.4 Estrutura do trabalho

Visando facilitar a compreensão e o acompanhamento do tema abordado, o trabalho está estruturado com base na seqüência lógica em que são dispostos seus seis capítulos.

O primeiro capítulo é apresentado uma breve explanação acerca do cenário empresarial, a justificativa do presente estudo, a problemática e os objetivos que levaram a investigação do assunto.

No segundo capítulo é apresentada a base conceitual do trabalho, no qual renomados autores são citados e modernos conceitos são utilizados para o desenvolvimento da revisão bibliográfica, enfatizando os conceitos de gestão estratégica, gestão socioambiental, responsabilidade socioambiental corporativa e as práticas de responsabilidade socioambiental corporativa.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada do presente estudo, a caracterização e estrutura metodológica, bem como, o delineamento da pesquisa, formulação do problema, questão da pesquisa, coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta a descrição do modelo de gestão socioambiental estratégica para PMEs a partir das referências bibliográficas utilizadas.

O quinto capítulo traz a aplicação experimental do modelo de gestão socioambiental estratégica proposto no trabalho.

No capítulo seis são apresentadas às conclusões e as sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem o propósito de aprofundar os conceitos sobre os temas centrais da pesquisa, com base em referências teóricas e diferentes abordagens. Na presente pesquisa, a fundamentação teórica irá tratar sobre três temas de relevância para a sua execução: Gestão Estratégica, Gestão Socioambiental e Responsabilidade Socioambiental Corporativa.

2.1 Gestão estratégica

A conceituação de estratégia, utilizada por vários autores com diversas definições e enfoques concebidos de diferentes formas, é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa.

Mintzberg et al (2006), no livro “O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados”, apresentam cinco definições principais para estratégia, nesse, entendida como: (1) um plano, curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz para lidar com uma situação e como plano também pode ser (2) um pretexto, ou seja, uma “manobra” específica para superar um concorrente, (3) um padrão, um padrão em uma corrente de ações, consistência no comportamento, pretendida ou não, (4) uma posição, o meio de localizar uma organização através de seu ambiente, (5) uma perspectiva, uma maneira de olhar para o mundo, considerando que a perspectiva é compartilhada pelos membros da organização.

A Figura 1 apresenta a distinção entre estratégias deliberadas e emergentes.

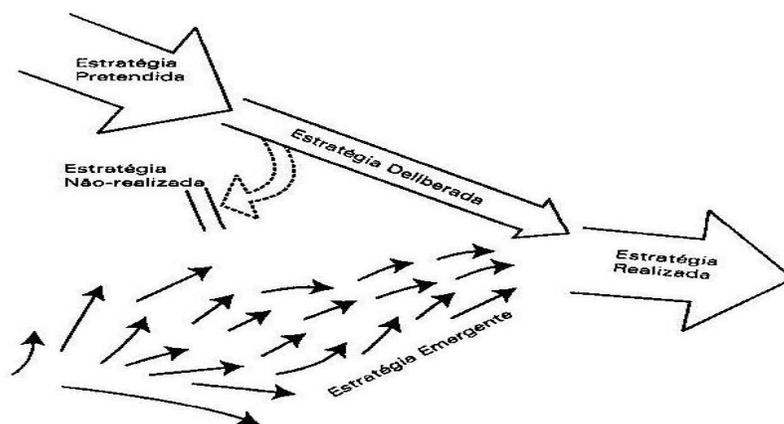


Figura 1 – Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al (2006, p. 25).

Pinto (2004) salienta que a estratégia deve ser entendida como uma conspiração para o sucesso. Sucesso é uma galáxia onde nossos esforços são recompensados. Esforços recompensados traduzem-se em oportunidades capturadas, ameaças neutralizadas, defesa de posições conquistadas e equacionamento de crises. É isto que o homem tem realizado desde o início de sua existência, inicialmente por uma questão de sobrevivência e depois por uma questão de desenvolvimento pessoal.

Mintzberg et al (2006) reuniram as teorias em estratégia empresarial em dez escolas:

- 1) A escola de design, que considera os aspectos de formação de estratégia como um processo deliberado adequando as forças e fraquezas internas da organização aos desafios e oportunidades do ambiente;
- 2) A escola de planejamento considera os aspectos formais e detalhados da formação de estratégias;
- 3) A escola de posicionamento, onde a estratégia é a escolha de um posicionamento competitivo determinado pela análise da indústria;
- 4) A escola empreendedora considera o papel do líder e sua visão como ponto central do processo;
- 5) A escola cognitiva, na qual as estratégias são formadas e implementadas por um processo interpretativo;
- 6) A escola de aprendizagem, onde as estratégias são formadas por meio de um processo emergente;

- 7) A escola de poder, abordando a formação de estratégia como um processo político e de relação de poder;
- 8) A escola cultural, apresentando a formação de estratégia como um processo social com foco na influência da cultura;
- 9) A escola ambiental, na qual o ambiente é o ponto central do processo de formação de estratégias;
- 10) A escola de configuração, que sintetiza as outras escolas abordando o aspecto contextual e de transformação.

As dez escolas podem ser consideradas como uma representação de diferentes processos de estratégia assim como partes de um mesmo processo, considerando que as falhas no gerenciamento estratégico podem ocorrer quando os dirigentes levam em consideração, durante o processo de tomada de decisão, apenas um ponto de vista muito a sério.

Os estudiosos da área deveriam sem dúvida continuar a analisar os elementos fundamentais de cada escola. Considerando que, é mais importante que se ultrapassem os aspectos mais estreitos de cada escola: necessitamos mesmo de saber como funciona a formação da estratégia que associa todas estas escolas e ainda outras.

O importante aqui é melhorar a prática, voltada ao processo e conteúdo, a estatística e a dinâmica, restrições e inspiração, o cognitivo e o coletivo, o planejado e o adquirido, o econômico e o político com um olhar sistêmico.

Existem, na literatura, diversos modelos de planejamento estratégico que apresentam características distintas. Os modelos utilizados nesta pesquisa são: 1. Modelo de Almeida (2003), o qual é referência em estudos de planejamento estratégico na USP – Universidade de São Paulo; 2. Modelo de Oliveira (2003) da USP e 3. Modelo de Rampersard (2003) fundador e CEO da Quality Management Consulting, com sede na Holanda.

2.1.1 Modelo de Almeida

De acordo com Almeida (2003), planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa

criar uma visão do caminho que se deve seguir, isto é, estratégia. Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida, conforme a Figura 2.

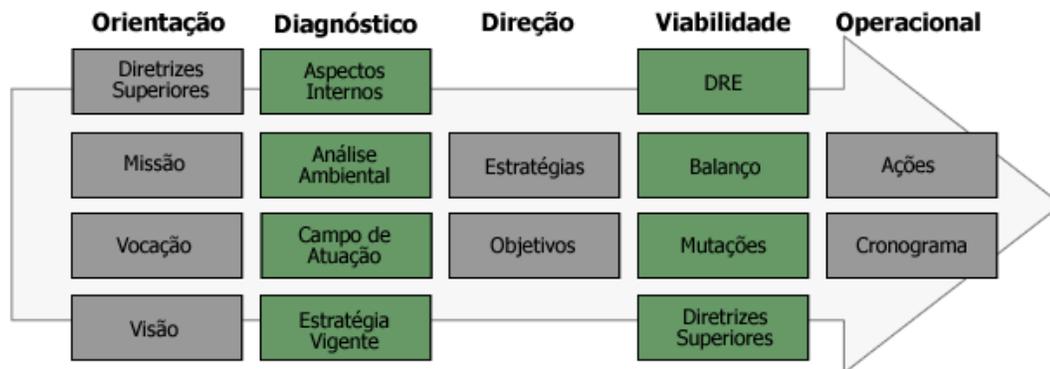


Figura 2 – O Processo de Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Almeida (2003, p. 42)

A primeira etapa é chamada Orientação. Nesta etapa, é necessário que seja discutido qual é a missão e ou vocação da entidade. A missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também indicar as possibilidades de expansão de suas ações. Dentro do conceito de missão, podem ser acrescentados os valores da organização que irão estruturar toda a estratégia da empresa.

A segunda etapa é Diagnóstico, no qual se busca avaliar a direção até então tomada pela empresa. Para isso analisa-se:

- Aspectos internos, onde se escolhe os fatores críticos de sucesso na área de atuação da empresa e compara seu desempenho atual com o desempenho de outras empresas que são ponto de referência no mercado. Assim, identifica-se a eficiência da organização na realização das tarefas que resultam em sucesso;
- Análise ambiental, ou seja, analisar as ameaças e oportunidades do ambiente através do clima (decisões do governo com influência na organização), solo (características da população onde a empresa esta inserida), ambiente operacional (clientes, fornecedores, prestadores de serviço, concorrentes) e ambiente interno (funcionários e acionistas);

- Campo de atuação, no qual se define onde a empresa deve ou não atuar, estando sempre em consonância com sua missão, visão e vocação.
- Estabelecimento da Estratégia Vigente, para que não aconteça uma descontinuidade, é necessário conhecer qual a estratégia que a entidade vem seguindo, para procurar, sempre que possível, não mudar, radicalmente, de direção, o que poderá implicar em prejuízos.

A terceira etapa é a de Direção e nesta deve-se estabelecer as estratégias e os objetivos. Almeida (2003) enfatiza que é a partir de estratégias que se chega aos objetivos, ao contrário do que alguns autores propõem. As estratégias criadas na fase de diagnóstico são agrupadas e podem ser aproveitadas em grandes estratégias. É importante estabelecer objetivos para que se tenha claro aonde se deseja chegar. Ressalta-se que, a meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objeto.

A quarta etapa é a da Viabilidade, onde são elaborados os demonstrativos financeiros, o processo até chegara essa etapa é predominantemente qualitativo. Neles são estruturadas idéias para definir o caminho que a entidade deverá seguir. Entretanto, esse caminho estabelecido nem sempre é possível, exigindo uma verificação de sua viabilidade, sendo, para isso, necessários dados quantitativos. Na empresa, isso pode ser observado no demonstrativo de resultados, balanço, mutações e índices. Salienta-se que, essa quantificação é necessária para tornar mensuráveis as informações relacionadas aos objetivos.

A quinta etapa é a Operacional, nesta ocorre à coordenação operacional de ações e do cronograma que se encontra toda a divulgação e preparação da empresa para desenvolver o planejamento, assim como as avaliações deste processo para assegurar o cumprimento da estratégia.

2.1.2 Modelo de Oliveira

Para Oliveira (2003), o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das inspirações da empresa, pois é necessário fazer para transformar essas aspirações em realidade. Para Oliveira (2003), a metodologia

de planejamento dá-se através de duas possibilidades, sendo a primeira de se perceber inicialmente aonde a empresa quer chegar e como ela se apresenta para alcançar à situação desejada. A segunda propõe o contrário, primeiro se percebe como a empresa está e após se estabelece aonde ela quer chegar. A metodologia baseia-se fortemente na segunda possibilidade, apesar de o autor salientar que, muitas vezes, não se sabe exatamente como é a realidade atual da empresa.

A metodologia é dividida em quatro fases básicas para elaboração e implementação, conforme Figura 3.

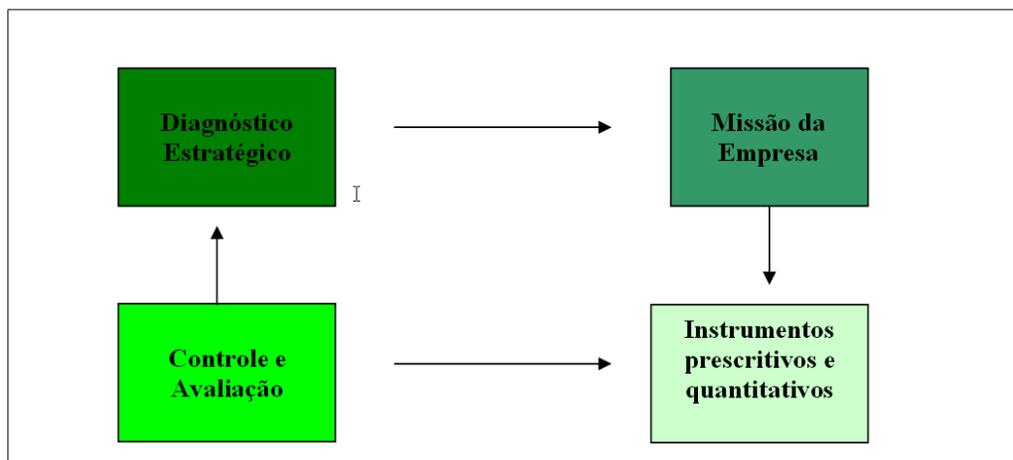


Figura 3 – Fases do planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Oliveira (2003)

Fase I: Diagnóstico estratégico

- a) Identificação da Visão, onde se identifica quais as expectativas e desejos dos principais responsáveis pela empresa num período de tempo mais longo quanto aos destinos da organização.
- b) Análise externa, onde é possível verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente externo da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Exemplos desses fatores a serem verificados é o mercado nacional, regional e internacional, fornecedores, concorrentes, aspectos políticos, entre vários outros.
- c) Análise interna, percebendo os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. O ponto neutro é considerado aquele que no momento não prejudica nem beneficia

a organização. É muito importante, nesta etapa, que a estrutura da empresa esteja bem definida para que seus objetivos sejam alcançados de maneira adequada. Alguns fatores a serem considerados nesta análise são produtos e serviços, tecnologia, recursos humanos, entre outros tantos.

- d) Análise dos concorrentes. Pode-se dizer que este aspecto poderia ser encontrado na análise externa. Contudo, ele deve ser muito bem analisado, pois seu resultado trará a identificação da concorrência direta e seus possíveis riscos. Nesta fase, verifica-se o nível de risco que a empresa está adotando em relação aos seus concorrentes. Para isso, é necessário realizar uma análise interna e externa de seus principais concorrentes através de um processo de empatia do executivo.

Fase II: Missão da empresa, onde se busca a razão de ser da organização assim como seu posicionamento estratégico. Ela está dividida nas seguintes sub-etapas:

- Estabelecimento da missão, ou seja, para onde a empresa quer ir, suas razões de existir e expectativas. A missão deve satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo.
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, no qual explicita os atuais setores em que a organização já atua ou os possíveis setores em que poderá vir atuar.
- Estruturação e debates de cenários. São cenários, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, onde o executivo monta um cenário e o retrata num momento futuro para pensar nas possíveis conseqüências.
- Estabelecimento da estrutura estratégica. Aqui se identifica como a organização se posiciona diante do ambiente e avalia-se se esta ou outra maneira é mais adequada para se alcançar os objetivos traçados pela empresa.
- Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas. Entende-se por macroestratégias as grandes ações ou caminhos que a organização deve obter para gerar mais vantagens competitivas no ambiente. Já macropolíticas seriam as orientações que servirão de sustentação para as decisões que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente. Aqui ocorre o delineamento da missão da organização.

Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos, onde se busca como chegar à situação desejada. Pode-se dividir em dois instrumentos interligados:

- Instrumentos prescritivos. Explicitam o direcionamento que a empresa deve tomar

para o alcance dos propósitos da missão, de acordo com a postura estratégica, respeitando macropolíticas e macroestratégias estabelecidas. Quando já se tem os instrumentos prescritivos é que se pode definir mais adequadamente a estrutura organizacional da empresa, pois seus esforços já estão direcionados para os objetivos estabelecidos, impedindo os conflitos e contradições dos seus elementos. Para o tratamento deste instrumento, pode-se dividi-lo em:

- a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas. Compreendem-se por objetivo o alvo ou situação que se pretende atingir, por desafio aquela realização que deve ser perseguida com prazo determinado, e por meta os passos ou etapas para alcançar os desafios e objetivos.
 - b) Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais, onde as estratégias são as ações ou caminhos mais adequados para o alcance dos objetivos, desafios e metas, sendo a partir dela o desenvolvimento dos planos de ação. As políticas podem ser descritas como a definição de níveis de delegação, limites e abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. Nesta sub-etapa, o executivo já está em condições de estabelecer também as diretrizes da empresa, isto é, o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.
 - c) Estabelecimento dos projetos e planos de ação, no qual os projetos são os trabalhos a serem feitos e os resultados esperados com quantificação de prazos e benefícios, considerando todos os recursos e áreas envolvidas da empresa. Os planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.
- Instrumentos quantitativos, que consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. Onde se analisam quais são os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

Fase IV: Controle e avaliação, aqui se verifica como a empresa está indo para a situação desejada. Esta etapa deve ocorrer a todo o momento para que se assegure que os objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estejam sendo realizados.

2.1.3 Modelo de Rampersad

O modelo de Rampersad (2003) é chamado de Balanced Scorecard Organizacional. Neste modelo, o planejamento estratégico organizacional tem como característica uma abordagem participativa que fornece arcabouço para o desenvolvimento sistemático da visão organizacional, transformando-a em ações. O autor divide o modelo nas seguintes etapas:

1° etapa: Missão, visão e valores essenciais da organização, onde a missão envolve a identidade da organização e indica sua razão de ser. Quando formulada com eficácia, promove o senso de união entre os colaboradores, melhorando tanto a comunicação quanto o ambiente na empresa; Visão, que representa o sonho mais ambicioso da organização, fornecendo uma situação futura almejada e viável, além de indicar a trajetória necessária para alcançá-la e os Valores essenciais, são os valores comuns utilizados para reforçar a sintonia, o comprometimento e a dedicação dos colaboradores, determinando como agir para realizar a visão.

2° etapa: Fatores críticos de sucesso da organização são aqueles em que a empresa deve ser excelente para sobreviver ou que são de importância primordial para seu sucesso, determinando a vantagem competitiva no mercado.

3° etapa: Objetivos da organização, estes descrevem as metas almejadas e os resultados mensuráveis a serem atingidos. Eles devem ser alcançados em curto prazo a fim de realizar a visão em longo prazo.

4° etapa: Indicadores e metas de desempenho da organização. Os indicadores relacionam-se com os fatores críticos de sucesso e os objetivos estratégicos e são usados para avaliar o funcionamento de um processo específico. As metas são os objetivos quantitativos de um indicador de desempenho, ou seja, um valor almejado pela organização.

5° etapa: Iniciativas de melhoria da organização, que são estratégias implementadas para realizar a missão, visão e os objetivos organizacionais. São distribuídas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e conhecimento e aprendizado.

2.2 Gestão socioambiental

O tratamento das questões socioambientais como parte da estratégia da organização, é uma forma de gerar vantagem competitiva e novas oportunidades de negócios, auxiliando a empresa no sentido de adquirir uma postura pró-ativa em sua atuação.

Neste novo cenário empresarial, os consumidores apresentam expectativas na interação com as organizações que apresentem uma imagem institucional que demonstre uma preocupação ética e ecologicamente responsável.

O sucesso da implantação de uma estratégia depende da capacidade da empresa em operacionalizá-la. Por isso, a inclusão das variáveis socioambientais na gestão estratégica das empresas é uma forma de assegurar a inclusão do pensamento sustentável na gestão estratégica das organizações.

Existem, na literatura, alguns modelos de gestão socioambiental que apresentam características distintas. Os modelos utilizados nesta pesquisa são: 1. Modelo de Takeshy Tachizawa (2007), Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas do Estado de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV); 2. O Modelo de Jacques Demajarovic (2003) economista pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), mestre em Administração e Planejamento Urbano pela Escola de Administração de Empresas do Estado de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV) e 3. O Modelo de José Carlos Barbieri (2004), professor do Departamento de Administração da Produção e Operações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (EAESP/FGV).

2.2.1 Modelo de Tachizawa

Tachizawa (2007) propõe um modelo de gestão ambiental e de responsabilidade social que leva em conta o delineamento estratégico de uma organização, considerando a existência de estratégias genéricas (do setor) e estratégias específicas (da organização) e, portanto, estratégias sociais e

ambientais, cujo agregado conforme as estratégias próprias de cada organização.

O modelo da Figura 4 retrata a organização inserida no ambiente em que opera, sujeita às influências das variáveis ambientais e interagindo com os seus diferentes *stakeholders*.

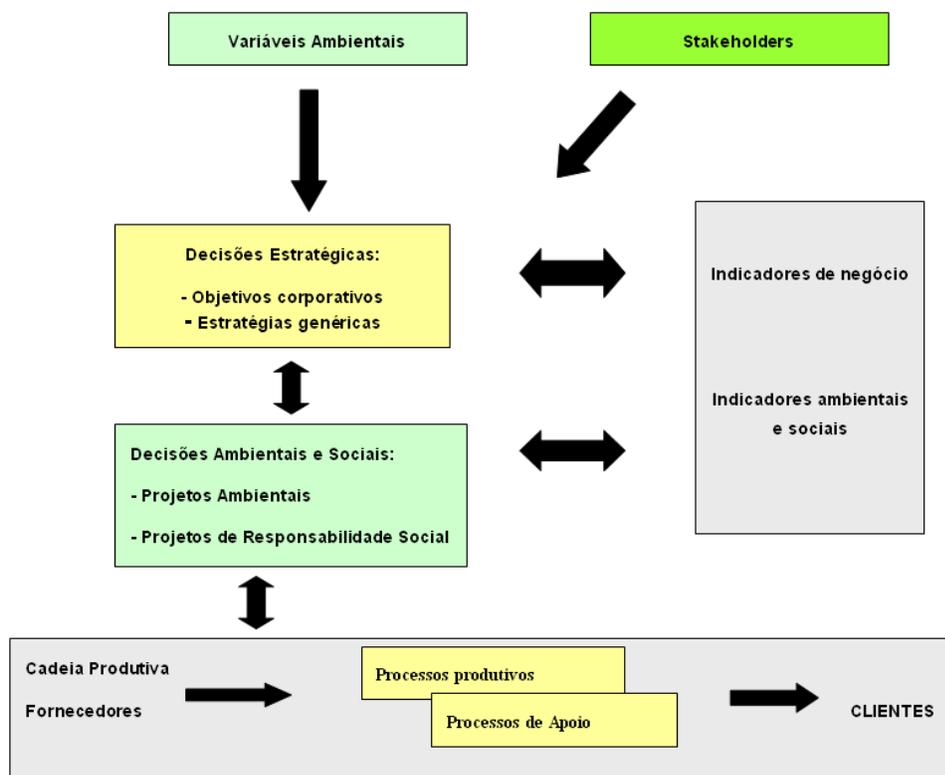


Figura 4 – Adaptado: uma proposta de modelo de gestão
 Fonte: Tachizawa (2007, p. 115)

O modelo considera as variáveis ambientais e as definições dos interessados na empresa (*stakeholders*). Inicia com a definição das decisões estratégicas, especialmente quanto ao delineamento dos objetivos corporativos e das estratégias globais da organização.

De acordo com esse modelo de gestão socioambiental, as decisões de natureza ambiental e social, a partir das quais são formulados os respectivos projetos, devem ser definidas em estreita vinculação e interação com as estratégias corporativas.

O modelo de gestão, que serve de orientação para diagnosticar e gerenciar uma organização de maneira simplificada, fundamenta-se nos seguintes pressupostos:

- A caracterização da organização distingue diferentes tipos de corporação, existindo estratégias genéricas para cada tipo;
- As estratégias genéricas comuns a todas as organizações que fazem parte do mesmo setor econômico, podem subsidiar a definição das estratégias específicas (decisões de nível estratégico) e que, em seu conjunto, tornam cada empresa singular;
- Às estratégias genéricas agregam-se as estratégias específicas que formam o processo decisório da organização. Essas estratégias específicas dependem do estilo de gestão do principal executivo da organização e das crenças, valores e cultura vigentes no âmbito da organização;
- O processo decisório, função direta da cadeia produtiva da organização, pode ser hierarquizado em camadas/níveis decisórios, dentro dos contornos delineados pelo foco estratégico definido para o negócio da empresa;
- O processo decisório compõe-se das decisões necessárias à operacionalização das atividades empresariais (cadeia de agregação de valores/cadeia produtiva da organização);
- As decisões estratégicas estabelecem as regras de decisão para a camada de decisões operacionais que, por sua vez, retroalimentam a camada decisória de nível superior (estratégica) com dados dos eventos ocorridos em seu nível operacional;
- A cadeia produtiva (ciclo operacional ou cadeia de agregação de valores), composta pelos processos sistêmicos produtivos (atividades-fins da organização), é suportada pelos processos de apoio;
- Os processos sistêmicos, tanto os produtivos quanto os de apoio, geram eventos econômicos, que são processados e mensurados pelo processo decisório (decisões operacionais) que, por sua vez, geram as ações no âmbito daqueles processos;
- Os indicadores de negócios, de qualidade e de desempenho constituem métricas para o monitoramento do processo decisório da empresa.

De acordo com Tachizawa (2007), o modelo de gestão ambiental e responsabilidade social pode ser aplicado de forma completa ou parcial com os seguintes objetivos:

- Implementar estratégias ambientais e sociais, quando então é feita uma abordagem global dos elementos do modelo de gestão proposto;
- Fazer diagnóstico geral da organização;
- Subsidiar o processo e planejamento estratégico;
- Criar métricas e indicadores para monitoramento das decisões estratégicas e operacionais;
- Estabelecer um processo de medição de desempenho e comparação com o mercado (benchmarking);
- Auxiliar na formulação de planejamento dos recursos de tecnologias da informação a serem implementados, a exemplo do plano diretor de informática;
- Implementar os sistemas (séries das normas ABTN) ISO 9000 e ISO 14000;
- Criar referencial para implementação de um sistema de avaliação de desempenho e de mérito, para fins de remuneração estratégica do pessoal da organização.

Tachizawa (2007, p.120) salienta ainda que o modelo de gestão ambiental e responsabilidade social: “Como todo modelo empresarial, que é uma tentativa de representação abstrata de uma realidade do mundo empresarial, ele não é completo. Também não substitui ou invalida o processo de gestão estratégica que varia de organização para organização. Muito pelo contrário, ambos são complementares e o modelo proposto apóia-se diretamente sobre as definições dadas no processo de gestão estratégica pelo empresário/empreendedor”.

2.2.2 Modelo de Demajorovic

Demajorovic (2003) apresenta as principais características de uma gestão proativa no campo socioambiental:

- O foco da gestão proativa está na integração da variável socioambiental nos objetivos de longo prazo da organização, influenciando as escolhas com respeito a novos produtos e processos.
- Na abordagem proativa, a visão estratégica depende da habilidade da empresa em integrar diferentes perspectivas. Isto inclui reunir informações e idéias de uma grande variedade de departamentos e funções para alcançar os objetivos.
- Na gestão proativa, os indivíduos são estimulados a experimentar e assumir

riscos para enfrentar os desafios socioambientais. Os erros são aceitos, uma vez que são entendidos como elemento essencial do processo de aprendizado. O hábito de procurar culpados é eliminado posto que, dada a incerteza sobre os desafios ambientais, são as empresas que encorajam seus empregados a fazer novos experimentos, aumentando as possibilidades de incorporar a preocupação socioambiental em suas atividades cotidianas.

- Uma gestão proativa também depende de mudanças na estrutura organizacional das empresas. Muitas delas criaram grupos e comissões para integrar as variáveis de saúde, segurança e meio ambiente. As atividades desses grupos perpassam diversas funções organizacionais como produção, manutenção, pesquisa e desenvolvimento, finanças, marketing, entre outras. Estas comissões têm de subverter as rígidas fronteiras estabelecidas entre indivíduos, grupos, funções e departamentos. Este processo envolve o intercâmbio de habilidades e conhecimento entre as diferentes partes da organização.
- Na gestão proativa, o treinamento e a formação propriamente ditos são entendidos de forma abrangente. Os programas implementados têm como preocupação desenvolver novas habilidades e conhecimento entre os membros da organização. Muitas empresas que desejam integrar a preocupação socioambiental em seus objetivos estratégicos têm desenvolvido programas para seus funcionários nos quais as habilidades construídas estão relacionadas a uma postura propositiva e à conscientização da necessidade da participação de todos para a melhoria da performance socioambiental, considerando a redução de resíduos, o aumento da reciclagem no processo produtivo e o enfrentamento das situações de emergência.

Nesse sentido, pode-se definir que uma organização ideal que implemente estratégias proativas no campo socioambiental deve gerar e disseminar informação sobre seus objetivos socioambientais e práticas por toda a organização e entre seus *stakeholders*. É necessário aumentar os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, difundir habilidades e conhecimentos entre seus integrantes, desenvolver sistemas de informação no campo socioambiental e criar programas de premiação e incentivos para funcionários que desenvolvem inovações nos campos social e ambiental. Diversos fatores contribuirão para que isto se torne uma realidade nas organizações: cultura corporativa, estrutura organizacional, ambiente externo e interno, flexibilidade, engajamento dos gerentes de topo, tipo de negócio, rigor dos padrões e taxas ambientais e capacidade de fiscalização e punição por parte dos órgãos públicos.

Demajorovic (2003) salienta ainda que, a gestão proativa nos moldes apresentados resulta em uma série de vantagens para a organização, onde destacam-se as seguintes vantagens:

- 1) Esta estratégia pode disseminar em várias organizações a consciência da necessidade de estabelecer alianças com o poder público, com diversos grupos externos e mesmo com competidores no sentido de melhorar sua performance socioambiental.
- 2) É possível também modificar a percepção da organização com relação à variável socioambiental. Ao invés de ser entendido como uma necessidade para cumprir a regulação, passa ser um componente da melhoria de qualidade.
- 3) A gestão proativa gera uma possibilidade de mudança da cultura organizacional, uma vez que o conhecimento criado não se mantém restrito a pequenos grupos na organização, mas envolve todos os departamentos. O conhecimento criado nesse processo tende a ser incrustado na memória organizacional. Uma das formas de construir essa memória é implementar um comitê com o objetivo de definir os objetivos socioambientais das organizações, monitorando-os e reavaliando-os quando necessário. Programas de educação e treinamento para os funcionários, comunicação das práticas socioambientais e dos objetivos na organização são alguns dos exemplos de atividades que podem ser desenvolvidas.
- 4) A implementação de uma gestão socioambiental proativa depende do desenvolvimento de um pensamento mais complexo nas organizações: menos linear e mais cíclico, menos reducionista e mais integrado, destacando-se uma visão sistêmica que possibilite o desenvolvimento e disseminação de um conhecimento socioambiental nas empresas que pautará os processos de tomada de decisão organizacionais.

2.2.3 Modelo de Barbieri

O enfoque principal desta abordagem tem como critério a prevenção, ou seja, atuar de forma eficiente junto aos produtos e processos produtivos com a intenção de reduzir os possíveis impactos ao meio ambiente. Através dessa conduta é possível durante o desenvolvimento dos processos produtivos, eliminar etapas que possam de alguma forma causar efeito danoso ao meio ambiente, entretanto, algum

tipo de resíduo ou poluente ainda ocorrerá, pois nenhum tipo de processo pode ser encarado como 100% eficiente (BARBIERI, 2004).

Sistema de Gestão Ambiental é uma estrutura ou um método para alcançar um desempenho sustentável em relação aos objetivos estabelecidos e atender às constantes mudanças na regulamentação, nos riscos ambientais e nas pressões sociais, financeiras, econômicas e competitivas (BARBIERI, 2004, p. 138).

Esse tipo de abordagem colabora de maneira significativa para o aumento da produtividade da empresa, pois controlando a fonte de poluentes podem-se reduzir os gastos com recursos, que mais tarde poderão reverter em bens e serviços, resultando na ocupação de uma quantidade menor de insumos no processo produtivo (BARBIERI, 2004).

De acordo com Barbieri (2004), a empresa pode desenvolver três abordagens, dependendo da percepção dos administradores ou empresários sobre a questão ambiental, das ações e postura típicas e do envolvimento das áreas organizacionais:

- 1) **Controle da poluição** – percepção de custo adicional, com uma postura reativa às pressões da sociedade e cumprimento da lei, desenvolvimento de ações corretivas, utilizando tecnologias de remediação e *end-of-pipe* (controle no final do processo), aplicação de normas de segurança e envolvimento apenas esporádico com ações ambientais nas áreas produtivas;
- 2) **Prevenção da poluição** – percepção de redução de custo e aumento da produtividade, com uma postura reativa e proativa ao uso eficiente dos insumos, desenvolvimento de ações corretivas e preventivas, utilizando tecnologias limpas, buscando a conservação e substituição de insumos e envolvimento periódico com ações ambientais nas áreas produtivas, mas com crescente envolvimento de outras áreas;
- 3) **Estratégica** – percepção de vantagem competitiva com postura reativa e proativa à competitividade de mercado, com desenvolvimento de ações corretivas, preventivas e antecipatórias dos problemas ambientais, utilizando tecnologias limpas e buscando a captação de oportunidades a médio e longo prazo. O envolvimento é permanente e sistemático, com ações disseminadas pela organização, e ampliação dessas ações por toda a cadeia produtiva.

Segundo Barbieri (2004), essas abordagens podem ser vistas como fases do processo de implementação gradual de práticas de gestão ambiental numa dada organização. Pode acontecer de a organização iniciar um processo de controle da

poluição e chegar até a abordagem estratégica, sendo possível que ela passe por um processo de transição entre as abordagens.

Barbieri (2004) salienta ainda que as abordagens descritas anteriormente são os diferentes modos pelos quais as organizações tratam os problemas ambientais, buscando controlar seus efeitos, prevenir seu surgimento e até transformá-los em oportunidades de negócio. Para implantar tais abordagens, as organizações necessitam desenvolver um ou mais modelos de gestão ambiental, que podem ser aplicados aos mais diversos ramos de atividades organizacionais, sendo possível para uma organização mesclar modelos para compor o seu próprio modelo. Esses modelos, afirma o autor, “são construções conceituais que orientam as atividades administrativas e operacionais para alcançar objetivos definidos”.

2.3 Responsabilidade socioambiental corporativa

Atualmente existem três setores em atuação na sociedade. O primeiro é constituído pelo governo, responsável pelas questões sociais; o segundo é formado pelas empresas e é responsável pelas questões individuais das pessoas; por último, o terceiro setor é composto por entidades da sociedade civil que passaram a se preocupar com as questões sociais, pois o governo não estaria cumprindo totalmente com seu papel. A responsabilidade social é executada por entidades da sociedade civil que estão inclusas no terceiro setor.

2.3.1 O terceiro setor

De acordo com Hudson (2002), o terceiro setor é constituído por organizações que tem por objetivo principal a questão social ao invés da econômica. Este setor engloba instituições de caridade, organizações religiosas, entidades voltadas para as artes, organizações comunitárias, sindicatos, associações profissionais dentre outras organizações voluntárias.

Para Hudson (2002) o termo “terceiro setor” diferencia as organizações do

“setor privado” e do “setor público”, apresentando dois aspectos como característicos principais, o primeiro é que essas organizações não distribuem lucros aos seus proprietários, não estando sujeitas a controle político direto e, em segundo, elas têm independência para determinar seu próprio futuro.

Segundo Ashoka Empreendedores Sociais e Mckinsey e Company (2001), o termo “terceiro setor” passou a ser utilizado a partir da década de 90, sendo este recente no Brasil. O terceiro setor denomina as organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, criadas para fornecer a ênfase na participação voluntária, atuando na área social, propondo-se à solução de problemas.

Para Melo Neto e Froes (2004), o terceiro setor é constituído pelas organizações Não-Governamentais, associações voluntárias ou organizações sem fins lucrativos, onde cita Tavares Coelho (2000), que caracteriza o terceiro setor como uma alternativa para as desvantagens do mercado, associadas ao lucro, bem como as do governo, com sua burocracia que não expressa resultado.

Conforme Ashoka Empreendedores Sociais e Mckinsey e Company (2001), a estimativa é que, no Brasil, existam cerca de 250 mil organizações do terceiro setor, movimentando cifras que correspondem a 1,5% do PIB brasileiro. Avalia-se que, no futuro, essas organizações possam movimentar até 5% do PIB, comparando à média dos outros países.

Empreendedores Sociais e Mckinsey e Company (2001) salientam também que existem alguns fatores para entender essa expansão, o primeiro fator seria o engajamento crescente do setor privado nas questões sociais. As empresas brasileiras e multinacionais iniciaram sua atuação na área social nos anos 90, com o intuito de buscar parcerias com as organizações da sociedade civil para atuarem juntas com a intenção de obter maior eficiência e melhores resultados sociais. Com essa experiência, as empresas entraram em contato com a realidade social do país e com os projetos sociais, constituindo suas próprias fundações empresariais, continuando a sua atuação nesta parceria, mobilizando significativamente o desenvolvimento das organizações da sociedade civil.

Com a expansão do terceiro setor, o segundo fator é o conceito de sustentabilidade. O desenvolvimento das organizações do terceiro setor mostra a dependência destas organizações de uma fonte ou outra de recursos, sendo elas do governo ou das organizações internacionais. Portanto, a sustentabilidade veio ao encontro com o fim desta dependência.

De acordo com o IBGE (2004) desenvolvimento sustentável é um processo de transformação pela qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforça o potencial presente e futuro, com um olhar direcionado às necessidades e aspirações futuras, sendo aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras.

Essas organizações tiveram que diversificar suas fontes financeiras, desenvolvendo projetos de geração de renda, profissionalização de recursos humanos e voluntariado, mobilizando membros sócios das organizações, determinando estratégias de comunicação e avaliando os resultados e desenvolvendo uma estrutura gerencial diferenciada.

2.3.2 Conceitos emergentes de responsabilidade socioambiental corporativa

O conceito de responsabilidade social ainda é muito complexo, pois existem diversas definições, onde cada autor focaliza a definição para determinada área de estudo. É possível observar que alguns conceitos possuem diferenças significativas, ao menos em termos semânticos.

A prática da responsabilidade social envolve a necessidade de avaliação e análise do comportamento, da ética que representa os valores que a empresa adota, a forma como os emite e promove para a sociedade.

Para as organizações, o interesse na responsabilidade social cresce à medida que a importância das atividades empresariais na sociedade aumenta. Os fatos representativos que promoveram grande parte da consciência pública da cidadania corporativa estão relacionados a questões diversas como a ganância dos executivos, a corrupção e fraude, a degradação ambiental, ameaça à saúde humana, os abusos dos direitos humanos, o fracasso das políticas sociais tradicionais entre outros.

Tachizawa (2007) apresenta cinco estágios em que as organizações socialmente responsáveis devem abordar suas responsabilidades perante a sociedade e o exercício da cidadania segundo a Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade (2002), onde apresenta em formas de ciclos:

No primeiro estágio, a organização não assume responsabilidade para com a

sociedade, não apresenta também preocupação com ações em relação à prática da cidadania não demonstra preocupação em favorecer o comportamento ético.

No segundo estágio, a organização reconhece os impactos causados por seus produtos, processos e instalações, promovendo algumas ações isoladas, no sentido de reduzi-los e, casualmente, pratica o comportamento ético.

No terceiro estágio, a organização inicia um processo de sistematização na avaliação dos impactos de seus produtos, processos e instalações e exerce alguma liderança em questões de interesse da comunidade com envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social.

Evoluindo para o quarto estágio, o processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações se apresentam em fase de sistematização, considerando o envolvimento da organização em questões de interesse da comunidade, concomitantemente com as pessoas promovendo, com esse processo, o comportamento ético.

No último e quinto estágio, a organização apresenta o processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações de forma sistematizada, buscando antecipar as questões públicas. A organização lidera questões de interesse da comunidade e do setor, estimulando à participação das pessoas em esforços de desenvolvimento social é sistemático, onde apresenta formas implementadas de avaliação e melhoria da atuação da organização no exercício da cidadania e no tratamento de suas responsabilidades públicas.

Conforme Tenório (2004), a abordagem da atuação social empresarial surgiu no século XX, com a filantropia. Com o esgotamento do modelo industrial e o desenvolvimento da sociedade pós-industrial, o conceito evoluiu, passando a incorporar os anseios dos agentes sociais nas organizações corporativas.

Apesar de o termo responsabilidade socioambiental corporativa estar freqüentemente vinculado às diversas mídias e começando a influenciar os comportamentos das pessoas, ainda é difícil encontrar um só conceito para o assunto e mais que isto, a idéia de responsabilidade socioambiental ainda está em desenvolvimento para a sociedade que facilmente a confunde com filantropia.

O significado de filantropia é discorrido por Melo Neto e Froes (2001), os quais apresentam a filantropia como uma ação voluntária e pontual, tendo bases assistencialistas, não tendo convergência com o segmento da organização, e uma de suas principais características é a falta de gerenciamento.

Sendo exatamente estas características que a diferencia da responsabilidade socioambiental, que segundo os mesmos autores possui bases estratégicas, é uma ação coletiva, envolvendo os públicos alvos e tem consciência transformadora, monitorando todo o investimento social.

Segundo Fischer (2004), responsabilidade social é um conceito sociológico, um tipo de valor que determina os padrões de comportamento aceitos na cultura de uma sociedade. Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC) seria a transferência destes valores para o âmbito das organizações.

A RSC, como característica, abrange várias dimensões do relacionamento ético que uma empresa deve ter com os diversos grupos de interesse da sociedade. As definições abaixo nos permitem observar a importância dos *stakeholders* e suas variações para o entendimento da RSC.

2.3.2.1 Responsabilidade socioambiental corporativa e os *stakeholders*

De acordo com Bryson (2003), a simples definição de quem são realmente os *stakeholders* possui variações entre os autores, como exposto no Quadro 1.

Freeman (1984)	Qualquer grupo ou indivíduo que afete, ou seja, afetado, quando uma organização atinge seus objetivos
Nutt e Backoff (1992)	Todos os grupos que serão afetados ou que afetarão a estratégia da organização
Bryson (1995)	Qualquer pessoa, grupo ou organização que possa atrair atenção, recursos ou produção da organização ou ainda ser afetado por aquela produção
Eden e Ackermann (1998)	Indivíduos ou pequenos grupos com poder para reagir, negociar e alterar o futuro estratégico da organização
Johnson e Scholes (2002)	Indivíduos ou grupos que dependem da organização para atingir seus próprios objetivos e de quem, por outro lado, a organização também dependa

Quadro 1 – Algumas definições do conceito de stakeholder

Fonte: Adaptado de Bryson (2003).

Os *stakeholders* são constituídos, além dos próprios *stockholders* (sócios e acionistas), pelos funcionários, fornecedores, clientes, investidores, consumidores,

comunidades, governos entre outros agentes que afetam e são afetados direta ou indiretamente pela empresa. Em síntese, os *stakeholders* são aqueles grupos/indivíduos com os quais a organização interage ou tem interdependências, ou qualquer indivíduo/grupo que pode afetar ou ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização (MACHADO FILHO, 2002).

Para Almeida (2003), os *stakeholders* ou as partes interessadas são quaisquer grupos dentro ou fora da organização que tem interesse no desempenho da empresa. Nascimento, Lemos e Mello (2008) salienta que o conceito de RSC deve enfatizar o impacto das atividades da organização sobre os seus *stakeholders* (partes interessadas) internos e externos.

A responsabilidade social interna foca o público-interno da empresa, seus empregados e seus dependentes, ou seja, os beneficiários internos da empresa, sendo estes personagens principais da organização. A responsabilidade social externa atua na sociedade na qual a empresa está inserida, junto a todos os seus públicos ou beneficiários externos (fornecedores, clientes atuais, potenciais clientes, opinião pública, governo, sociedade, etc.) gerando como conseqüência uma maior visibilidade em sua atuação.

Para Borger (2001), o conceito de stakeholder salienta que a atividade empresarial não é somente uma transação de mercado, mas uma rede de relações cooperativas e competitivas de um grande número de pessoas organizadas de várias maneiras. A empresa é uma organização em que muitos indivíduos e grupos empreendem esforços para atingir seus fins.

Conforme afirmam Shommer (2000) e Shommer, Rocha, Fischer (1999), o conceito de responsabilidade social corporativa parte do princípio de que a atividade empresarial contempla compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa, como, por exemplo: clientes, funcionários e fornecedores, bem como as comunidades, o ambiente e a sociedade.

Almeida (2003), também define a responsabilidade social corporativa centrada no conceito de *stakeholders*. Para o autor, RSC é o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando seus funcionários e suas famílias, a comunidade local e a sociedade para melhorar sua qualidade de vida. A responsabilidade social corporativa inclui direitos humanos, direitos trabalhistas, proteção ambiental, relações com os fornecedores e o monitoramento dos direitos dos *stakeholders*.

AECA (2004) apresenta elementos para facilitar a definição de RSC, apresentando a interação dos *stakeholders*:

- Responsabilidade: capacidade para reconhecer, aceitar e estabelecer respostas nas conseqüências de um comportamento realizado consciente e livre.
- Social: qualidade de pessoa como elemento integrante de um sistema social ou coletivo de indivíduos.
- Corporação: entidade de interesse público, comumente associada a um projeto econômico em particular a empresa.
- Compromisso voluntário: obrigação contraída por vontade própria sem interferência de nenhuma classe.
- Organização: conjunto de pessoas estabelecido, institucionalizado e estruturado adequadamente, dotado de meios para alcançar determinados fins.
- Sociedade: agrupamento natural de pessoas que constituem unidade distinta de cada um de seus indivíduos, com o fim de cumprir, mediante mútua cooperação, todos ou alguns dos fins da vida.
- Meio ambiente: entorno físico natural, incluídos o ar, a água, a terra, a flora, a fauna e os recursos renováveis, tais como os combustíveis fósseis e os minerais.
- Pessoa: indivíduo da espécie humana.
- Grupos de interesses, partes interessadas ou *stakeholders*: grupos de pessoas ou indivíduos afetados de uma ou outra forma pela existência ou ação das organizações e com algum interesse legítimo sobre às mesmas.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2008) aborda o papel dos *stakeholders* na condução dos negócios, determinando a responsabilidade social como uma 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 compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Com a importância em desenvolver um relacionamento transparente com os *stakeholders*, as organizações precisam orientar suas ações em outro pilar que também sustenta o conceito de RSC, que é a dimensão ética. A dimensão ética ganhou tal importância no âmbito da responsabilidade social corporativa, que hoje é possível fazer uma avaliação específica do que se denomina comportamento ético-social da empresa.

2.3.2.2 Responsabilidade socioambiental corporativa e a ética

De acordo com Polito (2008), ética é parte da filosofia que estuda os valores morais e os princípios ideais da conduta humana, isto é, um conjunto de princípios morais que se devem observar no exercício de uma profissão.

A ética e a responsabilidade socioambiental corporativa caminham lado a lado, ou seja, é a partir da moral e dos valores éticos daqueles que conduzem uma empresa, que parte a prática da responsabilidade socioambiental corporativa.

Ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade do agir humano livre, na forma de atos maus ou bons; nesse contexto, a ética empresarial é o estudo da ética aplicada à atividade empresarial. Portanto, passa pela incorporação de valores morais capazes de levar uma pessoa a fazer diferenciações e tomar decisões que agregarão valores simultaneamente à sua empresa, à comunidade e a ela própria. (ASHLEY, 2005, p. 19)

A ética a que se refere esta pesquisa trata-se da ética nas organizações, na qual se entende que este é um comportamento das empresas que cumprem todos os seus compromissos com todos aqueles que com ela se relaciona, ou seja, empregados, investidores, fornecedores, clientes, instituições financeiras, governo, a comunidade em geral.

Conforme o Instituto Ethos (2008), a ética se relaciona com a responsabilidade social, pois a ética é à base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, ao mesmo tempo, desenvolver programas voltados a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social, pois é importante haver coerência entre ação e discurso.

Para Melo Neto e Froes (2001), pode-se considerar a inclusão do comportamento ético empresarial como uma dimensão do exercício da responsabilidade social corporativa.

A relação ética surge, então, com os diversos públicos, com a comunidade e com o meio ambiente, tornando-se fatores imprescindíveis ao desenvolvimento da sociedade melhorando a qualidade de vida, impulsionando o desenvolvimento

sustentável e fomentando a cidadania, inclusive de uma maneira a instigar a cobrança e a fiscalização de políticas públicas, engajando aí o primeiro setor (Estado) neste ciclo de compromisso com a transformação da sociedade.

Para Nascimento, Lemos e Mello (2008), o foco da RSC é promover por parte da organização uma atuação ética. Considerando que o seu surgimento deu-se pelo fato de mostrar ao empresário a importância do seu papel na promoção da qualidade de vida da comunidade.

Para Arruda (2003), a ética empresarial não é uma questão de conveniência, é uma condição necessária para a sobrevivência da sociedade. A ausência dos valores morais é o pior dos males que podem afligir toda a sociedade, é como se fosse uma doença que se espalha por todo organismo destruindo cada uma de suas cadeias de funcionamento, reduzindo assim o nível de confiabilidade e tornando-se insustentável todo o convívio social.

Para Melo Neto e Froes (2001, p.133), a empresa socialmente responsável atua em três vetores:

- 1) Na adoção dos valores éticos, a empresa inicia sua cultura socialmente responsável, cumprindo com suas obrigações éticas, morais, culturais, econômicas e sociais". A adoção de um código de ética é um bom começo.
- 2) Na difusão dos valores éticos, a empresa já com seu padrão ético estabelecido, começa a desenvolver projetos e ações.
- 3) Na transferência de valores éticos é que a empresa assume definitivamente um papel socialmente responsável. "Seus projetos e ações tornam-se sustentáveis e os resultados obtidos asseguram uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e na comunidade.

Ashley (2005) também entende que responsabilidade social trata-se do compromisso contínuo nos negócios pelo comportamento ético que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, pressupondo a realização de decisões empresariais que sejam resultado da reflexão sobre seus impactos sobre a qualidade de vida atual e futura de todos que sejam afetados pela operação da empresa.

Matos (2004) menciona que não se pode avaliar as empresas com os padrões tangíveis de ontem, pois valores intangíveis, como a marca, imagem, prestígio e confiabilidade decidem à preferência dos clientes e garante a continuidade das organizações, com isto à ética ganha respeitabilidade sendo utilizado como um forte diferencial de qualidade e conceito público.

Segundo Ashley (2005), a necessidade da empresa adotar uma nova postura, ou seja, uma postura socialmente responsável baseada no resgate de princípios éticos e morais passou a ter natureza estratégica. Considerando que a eficiência não é só “fazer as coisas bem”, mas “fazer as coisas boas”, seguindo princípios éticos em nossos comportamentos. De maneira consciente e justa, pode-se então afirmar, que, hoje em dia, as organizações precisam estar atentas não só a suas responsabilidades econômicas e legais, mas também a suas responsabilidades éticas, morais e sociais.

2.3.2.3 Responsabilidade socioambiental corporativa e a sustentabilidade

A responsabilidade social corporativa também apresenta outro conceito que vem sendo utilizado pelas organizações, o de sustentabilidade; representando outro pilar na responsabilidade social onde está engajada em questões amplas de preservação ambiental e da vida.

O comprometimento com as gerações futuras ressalta a importância que devemos agir de forma responsável e da mesma forma com que temos zelado pelo fortalecimento econômico, isto é, tornar os negócios sustentáveis também do ponto de vista social e ambiental. Um novo conceito de sustentabilidade que engloba além da sustentabilidade econômica, a preservação ambiental e a responsabilidade social, – formando o que se conhece por base tríplice (*Tripple Botton Line*) ou Desenvolvimento Sustentável Corporativo.

De acordo com Gomes (2005), o conceito - “*triple botton line*” é amplamente utilizado para descrever o desenvolvimento sustentável em um contexto organizacional, colocando a performance organizacional em três linhas base. A idéia por trás do triple botton line é que o sucesso da corporação pode e deve ser mensurado não apenas pela performance financeira, mas também pela performance social, ética e ambiental.

Para Young (2004), a responsabilidade social corporativa definitivamente tornou-se uma importante ferramenta para a sustentabilidade das organizações. Atualmente os conceitos que norteiam uma gestão socialmente responsável – a relação ética e transparente com todos os públicos que se relacionam com a

empresa para o desenvolvimento do seu negócio e da sociedade, preservando-se os recursos ambientais e humanos para as gerações futuras – trazem vários benefícios para as organizações.

De acordo com Nascimento, Lemos e Mello (2008), a dimensão socioambiental é a de mais difícil implementação no sentido de construção do desenvolvimento sustentável, pois leva em consideração a relação com os valores fundamentais da vida em sociedade, como os direitos humanos, dos funcionários e dos seus *stakeholders*, a proteção do meio ambiente, a relação com as associações representativas em relação à comunidade e fornecedores, o monitoramento e avaliação do desempenho, entre outros.

O fator ambiental vem apresentando a necessidade de adaptação das empresas e conseqüentemente direciona novos caminhos na sua expansão. A mudança de paradigmas neste contexto é crucial, no sentido de mudar a visão empresarial, objetivos, estratégias de investimentos e de marketing, voltado para o aprimoramento de seu produto, adaptando-o à nova realidade do mercado global e corretamente ecológico.

A responsabilidade social e ambiental pode ser resumida no conceito de efetividade, como alcance de objetivos do desenvolvimento econômico-social. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável. A efetividade está relacionada à satisfação da sociedade, ao atendimento de seus requisitos sociais, econômicos e culturais. (TACHIZAWA, 2007, p. 73).

Sachs (1993 apud OLIVEIRA, 2002), expõe que para haver sustentabilidade faz-se necessário o enquadramento das seguintes dimensões:

- Social: Expõe a necessidade de haver mudanças nos paradigmas existentes para que se formem sociedades eqüitativas na geração de oportunidades e na distribuição de renda e de bens, na busca de qualidade de vida;
- Econômica: Deve ser buscada pela alocação e gerenciamento eficientes dos recursos e de um fluxo contínuo de investimentos públicos e privados;
- Ecológica: São várias alternativas citadas pelo autor como forma de promover uma ecologia sustentada, entre elas a necessidade de aumentar a capacidade de recursos do planeta, através da criatividade e uso de tecnologias adequadas. As alternativas referidas pelo autor são: minimizar os danos ao meio ambiente; usá-lo de forma consciente, como, por exemplo, diminuir o uso dos recursos finitos em

curto prazo, buscando alternativas para substituí-lo, através da reciclagem; estimulação para a diminuição do consumo das pessoas e criação de meios mais eficazes para a proteção do meio ambiente, etc.

- Espacial: Promover iniciativas para reduzir a concentração nas grandes cidades, frear a destruição de ecossistemas frágeis, promover o manejo sustentável para a agricultura e exploração de florestas, através do incentivo à industrialização descentralizada com nova geração de tecnologias limpas e pela preservação da biodiversidade;
- Cultural: Desenvolver com base em processos que busquem mudanças sem colisão com a continuidade cultural e que se identifiquem com o conceito de ecodesenvolvimento na busca de respostas específicas para regiões, ecossistemas e culturas.

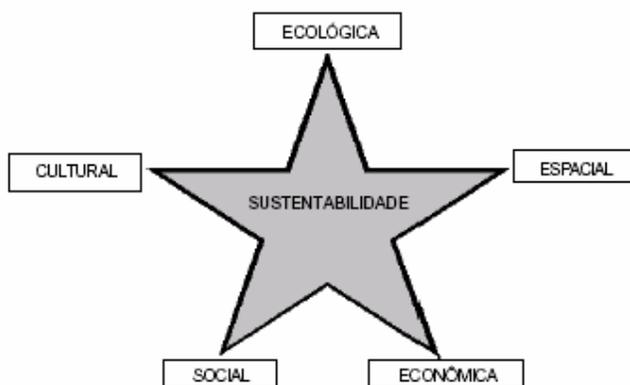


Figura 5 – As cinco dimensões da sustentabilidade

Fonte: Sachs apud Oliveira (2002)

Segundo Sachs (1993 apud OLIVEIRA, 2002), é necessário que haja criatividade ecológica para que se possa realmente alcançar o desenvolvimento. É importante buscar meios adequados para poder garantir um modo de vida totalmente integrado com o meio ambiente capaz de atender as exigências de uma vida digna para todas as sociedades.

A responsabilidade social corporativa ou responsabilidade socioambiental corporativa, termo este que vem sendo utilizado com mais freqüência segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008), é o conjunto de ações socioambientais

desenvolvidas por uma organização. Estas ações buscam identificar e minimizar os possíveis impactos negativos resultantes de sua atuação e também desenvolver ações para construir uma imagem positiva, fortalecendo as condições favoráveis aos negócios da empresa.

Para o autor anteriormente citado, o conceito de responsabilidade socioambiental tem sido reduzido à responsabilidade corporativa, dificultando a identificação de padrões que permitam uma maior abrangência do conceito.

Schvarstein (2003) expressa ser de fundamental importância que as organizações exerçam a responsabilidade socioambiental, mas não de forma pontual e sim estabelecendo relações solidárias entre seus integrantes e os membros das comunidades em que estão inseridas. Dentro deste contexto, é preciso promover e construir organizações socialmente inteligentes, baseadas desde a sua gênese, em valores de equidade e solidariedade. Considerando que a organização tenha a capacidade de especificar e gerir suas estratégias e políticas socioambientais contando com os necessários processos e estruturas, para resolver dialeticamente a tensão entre o econômico, o social e o ambiental em qualquer circunstância mesmo diante de um contexto ideologicamente hostil.

Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002, p. 12):

[...] a crescente disposição do exercício da responsabilidade socioambiental por parte das organizações deve continuar de forma permanente e definitiva onde os resultados econômicos dependam das decisões empresariais, levando em conta, em primeiro lugar, que não há conflito entre lucratividade e a questão socioambiental; segundo, o movimento de sustentabilidade cresce em escala mundial; terceiro, clientes e comunidades em geral valorizam, cada vez mais, as práticas socioambientais por parte das organizações; e quarto, que a demanda de faturamento das empresas passam a sofrer, cada vez mais, pressões e a depender do comportamento dos consumidores que enfatizarão suas preferências para produtos e organizações ecologicamente corretas.

Neste trabalho, os conceitos de responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental corporativa serão utilizados como sinônimos. O motivo de simplificar dá-se ao fato de entender que os elementos que sustentam as definições são semelhantes, alguns sustentados dentro de determinadas dimensões como relacionamento ético com *stakeholders*, preocupações sociais, ou na dimensão ambiental e ou de produção sustentável. Considerando que o que vai diferenciar estes conceitos está na relação com a origem e a amplitude do conceito, pois historicamente a RSC esta relacionada ao

comportamento ético com os *stakeholders*, a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental corporativa sustenta a importância do olhar atento para os fatores ambientais, uma vez que estes afetam cada vez mais as decisões das organizações e suas práticas.

2.3.2.4 Responsabilidade socioambiental corporativa e o marketing

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (American Marketing Association- AMA - Nova definição de 2005).

Para um melhor entendimento de marketing social é importante definir, primeiramente, o que é marketing utilizando um enunciado clássico realizado por Kotler (2000, p. 30): “é um processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

De acordo com Mendonça e Schommer (2000), o marketing social vem sendo usado no Brasil para designar atuação empresarial no campo social, com objetivo de obter diferencial competitivo, sem que essas ações tenham o objetivo de influenciar comportamentos coletivos.

Segundo Melo Neto e Froes (2001), existem várias formas de se utilizar marketing social, a saber:

- a) marketing de filantropia: fundamenta-se na doação feita pela empresa a uma entidade que será beneficiada;
- b) marketing de campanhas sociais: significa veicular mensagens de interesse público através de embalagens de produtos, organizar uma força de vendas para determinado percentual ou dia de vendas ser destinado a entidades, ou veicular em mídia televisiva como em novelas;
- c) marketing de patrocínio dos projetos sociais: o patrocínio pode ser a terceiros, com as empresas atuando em parceria com os governos no financiamento de suas ações sociais, como o Programa Comunidade Solidária, e também o

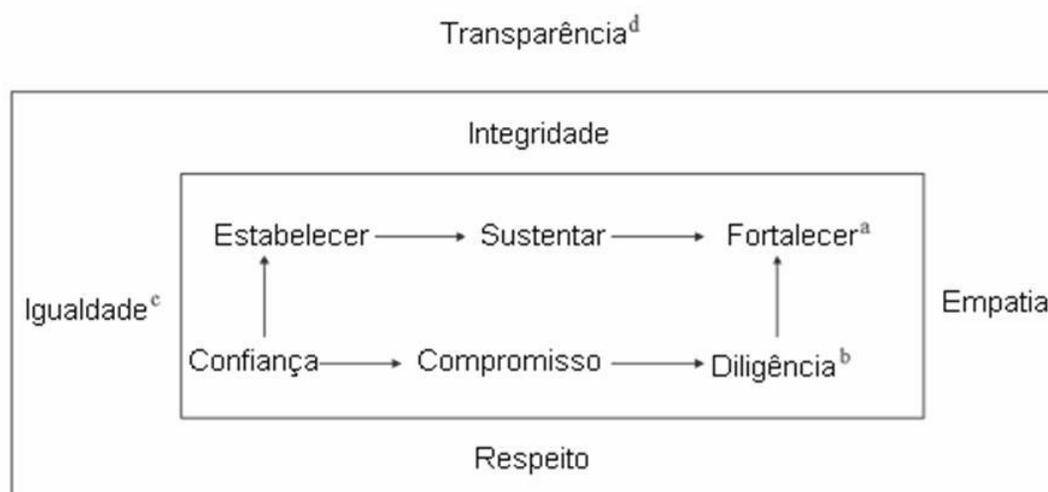
- patrocínio próprio, em que as empresas, através de seus institutos e fundações, criam seus projetos e os implementam com recursos próprios;
- d) marketing de relacionamento com base em ações sociais: utilizam o pessoal de vendas da empresa para orientar os clientes como usuários de serviços sociais;
 - e) marketing de promoção social do produto e da marca: a empresa utiliza o nome de uma entidade ou logotipo de uma campanha, agregando valor ao seu negócio e gerando aumento de vendas.

Araújo (2001) destaca que as ações sociais promovidas pelas empresas, classificadas como de responsabilidade social ou qualquer outro termo, na maioria das vezes não utilizam estratégias de marketing social, mas apenas, ações de promoção social, utilizando-se, para isso, de marketing comercial.

Miranda (2007) ressalta que o conceito de Marketing Social é também chamado, por alguns estudiosos, de responsabilidade social das empresas. Essa responsabilidade pode ser entendida como a obrigação que têm os administradores de empreender ações que protejam e desenvolvam o bem-estar como um todo, junto com os seus próprios interesses e de suas empresas. Como, por exemplo, a aquisição de produtos ecologicamente corretos, ou que não utilizam mão de obra infantil.

No marketing social, a empresa consciente toma decisões tendo em vista suas exigências, os desejos e interesses do cliente e os interesses em longo prazo da sociedade. A empresa está ciente de que negligenciar esses interesses em longo prazo é um desserviço para os clientes e a sociedade, e as que são alertas vêem os problemas sociais como oportunidades. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 483).

Uma pesquisa recente sobre a qual foi publicado um artigo no jornal Europeu de Marketing, o artigo An ethical basis for relationship marketing: a virtue ethics perspective (MURPHY; LACZNIAK; WOOD, 2007), teve como propósito proporcionar um fundamento ético para o marketing de relacionamentos usando uma abordagem de virtudes éticas. A abordagem ética proposta de marketing de relacionamentos tem três estágios (estabelecimento, sustentação e fortalecimento) que fazem pares com virtudes específicas (confiança, compromisso e diligência), conforme demonstrado na Figura 6.



^a Estágios do Marketing de Relacionamento

^b Virtudes Chave (Fundamentais)

^c Virtudes Facilitadoras (Apoiadoras)

^d Em Comunicação e Ação

Figura 6 – Fundamentos éticos do MR

Fonte: Murphy; Laczniak; Wood (2007).

Murphy; Laczniak; Wood (2007) visionam o MR como passando por três estágios – estabelecimento, manutenção e fortalecimento. Cada estágio é associado com uma virtude ética dominante e todo processo passa por diversas outras virtudes relacionadas. Para os autores, MR é inerentemente uma atividade ética, uma vez que relacionamentos duradouros não podem ser construídos ou sustentados sem uma sólida fundação moral.

Em particular, os estágios de estabelecer, sustentar e fortalecer do marketing de relacionamento deveria vir acompanhado com as virtudes específicas de confiança, compromisso e diligência. Finalmente, relacionamentos deveriam ocorrer com transparência de comunicações e ações.

Para Nascimento, Lemos e Mello (2008), o marketing social é o pressuposto do marketing verde, e diz respeito a organizações que buscam associar a sua imagem corporativa ou de marca a uma ética socioambiental. Nesse caso, a organização busca o desenvolvimento de serviços, produtos e processos de manufatura ambientalmente saudáveis e que satisfaçam as necessidades dos consumidores no sentido de manter uma alta qualidade de vida.

De acordo com Teixeira (2007), o objetivo principal da comunicação verde é mostrar ao consumidor que um artigo ecologicamente correto, é também mais saudável para o consumo, a partir do momento em que se reduzindo os danos ambientais, a qualidade de vida das pessoas, indiretamente, sofrem melhorias. Ou seja, no Marketing Verde, a empresa divulga o que tem feito em prol do meio ambiente e, com isso, procura sensibilizar o consumidor para que ele também participe deste processo, já que a responsabilidade em preservar os recursos escassos é de toda a sociedade.

De acordo com Lavorato (2007), o marketing ambiental contribui para o desenvolvimento de “produtos e serviços direcionados a um segmento específico, que valoriza e consome produtos ecologicamente corretos”. O marketing pode ser entendido como uma ferramenta capaz de projetar e sustentar a imagem da empresa, difundindo-a com uma nova visão de mercado, destacando sua diferenciação ecologicamente correta junto à sociedade, fornecedores, funcionários e ao mercado.

Os principais objetivos do marketing ambiental, segundo Nascimento, Lemos e Mello (2008), é desenvolver produtos que equilibrem as necessidades dos consumidores entre performance, preço, conveniência e compatibilidade ambiental e projetar uma imagem de alta qualidade, incluindo sensibilidade ambiental na relação com os atributos do produto e em sua trajetória produtiva.

2.4 Práticas de responsabilidade socioambiental corporativa

Um dos grandes desafios para grande parte das empresas e para os seus gestores é mostrar para sociedade que além da preocupação do seu cotidiano, as empresas estão efetivamente diminuindo seus impactos sociais e ambientais.

As organizações empresariais, não governamentais, públicas e acadêmicas vêm desenvolvendo práticas de responsabilidade socioambiental corporativa com intuito de difundir e aprimorar um quadro de indicadores, guias, ferramentas, modelos onde possam avaliar seu desempenho no campo socioambiental.

Amaral (2008) define indicador como parâmetro ou valor derivado de parâmetros, que aponta ou fornece informação sobre o estado do fenômeno, meio ou área com uma significância maior que a obtida diretamente pela observação das

propriedades. Um sistema de indicadores é um conjunto de indicadores com o intuito de satisfazer certos princípios.

Os indicadores podem ser descritivos e ou normativos. Os indicadores descritivos refletem as condições reais, como o estado do meio ambiente ou a pressão sobre o meio ambiente. Os indicadores normativos medem as distâncias entre as condições reais e as de referência, ou compara as condições reais com as condições de referência.

Uma das maneiras da empresa mostrar para o público a sua atuação como empresa que se preocupa e age responsabilmente junto à sociedade é através da publicação de seu “balanço social”, documento que, na mesma linha do balanço financeiro, demonstra para a sociedade as suas ações e crescimento na área.

Esta demonstração conforme nos mostra também Oliveira (2003, p. 8) é expressa através dos seguintes indicadores:

- Indicadores sociais internos, que mostram os gastos que a empresa faz com alimentação, saúde, segurança, capacitação se seus funcionários.
- Indicadores externos de contribuição, que demonstram o que foi pago em educação, cultura, esporte, lazer e outros para a comunidade externa à empresa, incluindo aí, o que foi pago em termos de impostos.
- Indicadores ambientais, que mostram o que foi investido em prevenção de riscos ao meio ambiente e também o que foi pago de possíveis passivos ambientais.
- Indicadores do corpo funcional, que relaciona o número de empregados, terceirizados, admissões, demissões, etc.
- Indicadores de Responsabilidade social, indicando os incentivos da empresa junto, aos funcionários que realizem espontaneamente trabalhos voluntários junto à comunidade, além de mostrar a seleção dos fornecedores também comprometidos com os valores éticos.

Neste trabalho, serão apresentados os modelos de indicadores Ethos de Responsabilidade Social Corporativa, Balanço Social do Ibase, Global Reporting Initiative – GRI, Desenvolvimento Sustentável do IBASE e Normas e Certificações de Responsabilidade Socioambiental Corporativa.

2.4.1 ETHOS - Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Corporativa

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Foi fundado em 1998 e possui 1352 associados – empresas de diferentes setores e portes – tem faturamento anual correspondente a aproximadamente 35% do PIB brasileiro e emprega cerca de dois milhões de pessoas, tendo como característica principal o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público e com o meio ambiente (ETHOS 2008).

Os indicadores são apresentados em sete temas e subdivididos em áreas de atuação, considerando que cada área possui seus aspectos, conforme descrito no Quadro 2.

TEMAS	AREAS	ASPECTOS
1. VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	Auto regulação da conduta	Compromissos éticos; Enraizamento da cultura organizacional Governança corporativa
	Relações transparentes com a sociedade	Diálogo com partes interessadas Relações com a concorrência Balanço Social;
2. PÚBLICO INTERNO	Diálogo e participação	Relações com sindicatos Gestão participativa
	Respeito ao indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças Valorização da diversidade
	Trabalho descente	Política de remuneração, benefício e carreira Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade Comportamento frente às demissões Preparação para a aposentadoria
3. MEIO AMBIENTE	Responsabilidade frentes às gerações futuras	Comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental Educação e conscientização ambiental
	Gerenciamento do impacto ambiental	Gerenciamento do impacto sobre o meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços Minimização de entradas e saídas de materiais da empresa
4. FORNECEDORES	Seleção e parceria com os fornecedores	Critérios de seleção e avaliação de fornecedores

		Trabalho infantil na cadeia produtiva Trabalho forçado na cadeia produtiva Relações com trabalhadores terceirizados Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
5. CONSUMIDORES/ CLIENTES	Dimensão social do consumo	Excelência do atendimento Política de comunicação comercial Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços
6. COMUNIDADE	Relações com a comunidade local	Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno Relações com organizações locais
	Ação social	Financiamento da ação social Envolvimento da empresa com ação social
7. GOVERNO E SOCIEDADE	Transparência política	Contribuições para campanhas políticas Práticas de anti-corrupção e propina
	Liderança social	Liderança e influencia social Participação em projetos sociais governamentais

Quadro 2 – Indicadores Ethos

Fonte: Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social Empresarial para MPEs, versão 2007.

Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial aborda diversos aspectos, é uma ferramenta extensa, detalhada e possibilita comparações.

Apesar de esta proposta ser uma das mais completas, Nascimento, Lemos e Mello (2008) ressalta que a metodologia usada, deixa a desejar com relação ao conceito de sustentabilidade, apresentando sua proposta aos aspectos ligados à responsabilidade social nas esferas social e ambiental, não enfatizando o aspecto econômico, onde demonstra a sobrevivência da empresa e que são de impacto para sociedade, no que se referem à receita, custos e geração de impostos.

Pode-se perceber uma maior proximidade com o conceito de sustentabilidade, RSC e responsabilidade socioambiental corporativa se comparado ao modelo de balanço social da Ibase.

2.4.2 IBASE - Balanço Social

Caracteriza a demonstração das práticas de responsabilidade social adotadas pela organização, tornando públicas suas ações sociais.

O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), criado em 1981, é uma instituição de utilidade pública federal, sem fins lucrativos, sem

vinculação religiosa e a partido político. Sua missão é a construção da democracia, combatendo desigualdades e estimulando a participação cidadã. Para o Ibase a democracia é cidadania ativa, participativa, de sujeitos sociais em luta, nos locais em que vivem, agindo e construindo – com igualdade na diversidade – a sociedade civil, a economia e o poder (IBASE, 2008).

Em 2007, o Ibase finalizou a redação do Código Interno de Relações com Empresas. O documento é uma antiga intenção da instituição que há muito trabalha com o tema da responsabilidade social das empresas.

O código foi acordado, principalmente olhando o futuro e a possibilidade de estabelecer parcerias políticas entre Ibase e algumas empresas.

De acordo com o modelo de balanço social 2007, é possível observar que este abrange seis grandes dimensões de responsabilidade social: Base de cálculo, práticas sociais internas, práticas sociais externas, práticas de meio ambiente, práticas do corpo funcional e práticas do exercício da cidadania empresarial. Todos os aspectos ou práticas realizadas pelas organizações devem encaixar-se nestes seis pilares conforme o Quadro 3.

DIMENSÃO	ASPECTOS
Base de cálculo	Receita líquida (RL); Resultado operacional (RO); Folha de pagamento bruta (FPB).
Indicadores sociais internos	Alimentação; Encargos sociais compulsórios; Previdência privada; Saúde; Segurança e saúde no trabalho; Educação; Cultura; Capacitação e desenvolvimento profissional; Creches ou auxílio-creche; Participação nos lucros ou resultados; Outros.
Indicadores sociais externos	Educação; Cultura; Saúde e saneamento; Esporte; Combate à fome e segurança alimentar; Outros.
Indicadores ambientais	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa; Investimentos em programas e/ou projetos externos.
Indicadores do corpo funcional	Nº. de empregados (as) ao final do período; Nº. de admissões durante o período; Nº. de empregados (as) terceirizados (as); Nº. de estagiários (as); Nº. de empregados (as) acima de 45 anos; Nº. de mulheres que trabalham na empresa;

	% de cargos de chefia ocupados por mulheres; N.º. de negros (as) que trabalham na empresa; % de cargos de chefia ocupados por negros (as); N.º. de pessoas com deficiência ou necessidades especiais;
Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa; Número total de acidentes de trabalho; Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa; Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho; Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva é à representação interna dos (as) trabalhadores (as); A previdência privada; A participação nos lucros ou resultados; Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa; Quanto à participação de empregados (as) em programas de trabalho voluntário; Número total de reclamações e críticas de consumidores (as); % de reclamações e críticas solucionadas; Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$); Distribuição do Valor Adicionado (DVA).

Quadro 3 – Dimensões e aspectos da responsabilidade social corporativa – IBASE

Fonte: Adaptado do modelo de balanço social do Ibase, 2007.

2.4.3 GRI - Global Reporting Initiative

O desenvolvimento sustentável emerge hoje como o mais importante desafio global. Neste cenário, o sucesso das organizações depende de uma nova forma de pensar e de um novo modo de gerir, uma vez que os resultados econômicos estão cada vez mais atrelados aos impactos ambientais e sociais causados por suas decisões e ações.

O relatório de sustentabilidade é resultado de um processo que visa identificar, mensurar, divulgar e prestar contas sobre as ações das organizações com vistas à sustentabilidade. As organizações e todos os seus públicos possuem um instrumento que possibilita dialogar e implantar um processo de melhoria contínua do desempenho rumo ao desenvolvimento sustentável (GRI, 2008).

A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização não-governamental internacional, com sede em Amsterdã, na Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizadas voluntariamente por empresas do mundo todo.

Desde seu início, em 1997, a GRI tem focado suas atividades no desenvolvimento de um padrão de relatório que aborde os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica, social e ambiental das organizações (ETHOS, 2008).

O conjunto de princípios, protocolos e indicadores possibilitam gerir, comparar e comunicar o desempenho das organizações nas dimensões social, ambiental e econômica. Mais de 1000 empresas no mundo adotam o seu modelo.

Em dezembro de 2006, a versão em português foi lançada no Brasil, após um amplo trabalho que envolveu o Instituto Ethos, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e o Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FORMAS DE GESTÃO
Econômica		Desempenho econômico;
		Presença no mercado;
		Impactos econômicos indiretos.
Ambiental		Materiais; Energia; Água; Biodiversidade; Emissões, efluentes e resíduos; Fornecedores; Produtos e serviços; Conformidade; Transporte; Geral.
Social	Práticas Trabalhistas e Trabalho decente	Emprego; Relações entre os trabalhadores e a governança; Saúde e segurança no trabalho; Treinamento e educação; Diversidade e igualdade de oportunidades.
	Direitos humanos	Não-discriminação; Liberdade de associação e acordo de negociação coletiva; Abolição do trabalho infantil; Prevenção de trabalho forçado do escravo; Práticas de reclamações e queixas; Práticas de segurança; Direitos dos indígenas.
	Sociedade	Comunidade; Corrupção; Políticas públicas; Concorrência desleal; Conformidade.
	Responsabilidade pelo Produto	Saúde e segurança do cliente; Rotulagem de produtos e serviços; Comunicações de marketing; Privacidade do cliente; Conformidade.

Quadro 4 – Indicadores GRI G3

Fonte: Adaptado das diretrizes para relatório de responsabilidade 2006

O modelo da GRI e o modelo da Ibase de balanço social serviram de base para o Instituto Ethos construir seu próprio guia no ano de 2007.

Baseado num relato detalhado dos princípios e das ações da organização, o guia incorpora os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e a planilha proposta pelo Ibase, sugerindo um detalhamento maior do contexto das tomadas de decisão em relação aos problemas encontrados e aos resultados obtidos (ETHOS, 2008).

2.3.4 IDS - Indicadores de Desenvolvimento Sustentável - Brasil 2004

A construção de indicadores de desenvolvimento sustentável no Brasil integra-se ao conjunto de esforços internacionais para concretização das idéias e princípios formulados na Agenda 21 da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, no que diz respeito à relação entre meio ambiente, desenvolvimento e informações para a tomada de decisões (IBGE, 2004).

Esta publicação dá continuidade ao trabalho precursor, iniciado em 2002 pelo IBGE, de elaboração de um conjunto de indicadores para o acompanhamento da sustentabilidade do padrão de desenvolvimento brasileiro, apresentados nas dimensões ambiental, social, econômica e institucional. A atual edição reúne 59 indicadores, dentre eles 12 novos relativos a questões emergentes, que propiciam uma avaliação mais completa do desenvolvimento sustentável, e apresenta como acréscimos uma matriz de relacionamentos de indicadores, que ilustra as ligações entre esses dados, um resumo gráfico, que fornece uma visão de conjunto dos indicadores, e uma relação dos indicadores segundo diretrizes para transição ao desenvolvimento sustentáveis referenciadas a equidade, eficiência, adaptabilidade, e atenção a gerações futuras (IBGE, 2004).

INDICADORES	TEMAS	
Dimensão Ambiental	Atmosfera	Consumo industrial de substâncias destruidoras da camada de ozônio; Concentração de poluentes no ar em áreas urbanas.
	Terra	Uso de fertilizantes; Uso de agrotóxicos; Terras em uso agrossilvipastoril; Queimadas e incêndios florestais; Desflorestamento na Amazônia Legal; Área remanescente e reflorestamento na Mata Atlântica e nas formações vegetais Litorâneas; Desertificação e arenização.
	Água doce	Qualidade de águas interiores.
	Oceanos, Mares e Áreas costeiras	Balneabilidade; Produção de pescado marítima e Continental; População residente em áreas costeiras.
	Biodiversidade	Espécies extintas e ameaçadas de extinção; Áreas protegidas; Tráfico, criação e comércio de animais silvestres; Espécies invasoras.
	Saneamento	Acesso a serviço de coleta de lixo doméstico; Destinação final do lixo; Acesso a sistema de abastecimento de água; Acesso a esgotamento sanitário; Tratamento de esgoto.
Dimensão Social	População	Taxa de crescimento da população; População e terras indígenas.
	Trabalho e rendimento	Índice de Gini da distribuição do rendimento; Taxa de desocupação; Rendimento familiar per capita; Rendimento médio mensal.
	Saúde	Esperança de vida ao nascer; Taxa de mortalidade infantil; Prevalência de desnutrição total; Imunização contra doenças infecciosas Infantis; Taxa de uso de métodos contraceptivos; Oferta de serviços básicos de saúde; Doenças relacionadas ao saneamento ambiental inadequado.
	Educação	Taxa de escolarização; Taxa de alfabetização; Escolaridade.
	Habitação	Adequação de moradia.
	Segurança	Coeficiente de mortalidade por homicídios; Coeficiente de mortalidade por acidentes de transporte.

Dimensão Econômica	Quadro econômico	Produto interno bruto per capita; Taxa de investimento; Balança comercial; Grau de endividamento.
	Padrões de Produção e consumo	Consumo de energia per capita; Intensidade energética; Participação de fontes renováveis na oferta de energia; Consumo mineral per capita; Vida útil das reservas minerais; Reciclagem; Coleta seletiva de lixo; Rejeitos radioativos: geração e armazenamento.
Dimensão Institucional	Quadro institucional	Ratificação de acordos globais; Existência de Conselhos Municipais.
	Capacidade Institucional	Gastos com pesquisa e desenvolvimento; Gasto público com proteção ao meio-ambiente; Acesso a serviços de telefonia; Acesso à Internet.

Quadro 5 – Indicadores de Desenvolvimento Sustentável – IBGE 2004

Fonte: Versão 2004 - IBGE

Os indicadores são apresentados sob a forma de tabelas, gráficos e mapas, precedidos de uma ficha, contendo a descrição das variáveis utilizadas em sua construção, a justificativa e, em casos específicos, comentários metodológicos, incluindo, ao final da publicação, um glossário com a conceituação da terminologia utilizada.

Nesta estrutura, os indicadores de desenvolvimento sustentável são mencionados a partir de quatro diretrizes que, de certa forma, originam-se do conceito de desenvolvimento sustentável e da Agenda 21: equidade, eficiência, adaptabilidade, e atenção a gerações futuras.

A diretriz de Equidade evoca aspectos distributivos do desenvolvimento em termos de partição do ônus e dos benefícios. Engloba indicadores atinentes a questões de bem-estar econômico e social; no caso brasileiro, centrados em medidas da universalização do atendimento ou satisfação de necessidades básicas e aquelas relativas à desigualdade social.

A diretriz Eficiência reúne os indicadores sobre o uso dos recursos e põe em relevo a premissa de que a produtividade dos recursos e seu uso racional são elementos-chave para transição a uma sociedade sustentável. Abrangem objetivos econômicos e ambientais - produzir mais com menos recursos e com menor

agressão ao meio ambiente, mas também contempla questões sociais, tais como assegurar melhores condições de existência, reprodução e desenvolvimento das potencialidades humanas.

Os indicadores de Adaptabilidade enfatizam ações atuais que irão influenciar a situação nos próximos anos. Representam diferentes aspectos da composição do investimento corrente no sentido de alcançar maior eficiência e flexibilidade no futuro.

O último conjunto de indicadores está agregado ao pacto intergeracional, central ao conceito de desenvolvimento sustentável, e sintetiza a atual Atenção a gerações futuras. Reúne os indicadores que enfocam os recursos e os bens econômicos, ecológicos e humanos que serão legados às futuras gerações, relacionados ao não comprometimento (ou exaustão) de recursos que poderiam ser utilizados no futuro ou às possibilidades de manobra deixadas como herança. (IBGE, 2004).

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia que orientou o presente trabalho. A metodologia tem como função elaborar e desenvolver o projeto de pesquisa, utilizando o processo formal e sistemático do método científico.

A ciência é uma das poucas realidades que podem ser legadas as gerações seguintes sob assimilação de resultados de experiências passadas que servirá de auxílio para o desenvolvimento de aspectos novos, sendo que desta forma se constitui o conhecimento científico.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 80) “ciência é uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar”.

O conhecimento científico segundo Gil (1994) possui as seguintes características:

- Objetividade: descreve a realidade independentemente dos caprichos do pesquisador;
- Racional: a razão se sobrepõe às sensações, emoções e impressões, para se chegar a seus resultados;
- Sistemático: preocupa-se em construir sistemas de idéias organizadas racionalmente e em incluir as descobertas parciais em totalidades cada vez mais amplas;
- Geral: seu interesse se dirige à elaboração de leis, normas ou regras que tentam explicar certo tipo de fenômeno.
- Verificável: Tenta demonstrar a veracidade das informações e;
- Falível: pois reconhece a possibilidade de erro.

3.1 Caracterização e estrutura metodológica da pesquisa

3.1.1 Classificação da pesquisa

Cervo e Bervian (2002) definem pesquisa como uma atividade voltada para a solução de problemas através do emprego de processos científicos.

A presente pesquisa trata-se de uma pesquisa social, pois usa o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método, em busca de respostas através do uso de procedimento científico, e assim, permitindo a obtenção de novos conhecimentos. (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Apresenta-se, a seguir, a classificação das pesquisas quanto aos objetivos específicos, ao delineamento e à natureza. Também são comentadas as principais técnicas de análise e coleta de dados. Vale ressaltar que o exame das obras sobre metodologia de pesquisa revela a falta de uma classificação única, sendo aqui adotada, conforme apresentado no Quadro 6, aquela que procura agrupar principalmente os pensamentos de Gil (1994), Cervo e Bervian (2002), Araújo e Oliveira (1997), Godoy (1995), Trivinos (1992) e Vergara (2005).

Classificação quanto aos objetivos específicos	Classificação quanto à natureza	Técnica de coleta de dados	Classificação quanto ao delineamento	Técnica de análise de dados
Pesquisa exploratória Pesquisa descritiva; Pesquisa Explicativa.	Pesquisa qualitativa; Pesquisa quantitativa; Pesquisa quanti-quali.	Entrevista; Questionário; Observação; Documentação indireta - Documental; Documentação indireta – Bibliográfica.	Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica; Levantamento; Pesquisa experimental; Pesquisa ex-postfacto; Estudo de caso; Pesquisa-ação;	Técnicas de análise de dados qualitativa; Técnicas de análise de dados quantitativa;

Quadro 6 – Estrutura de classificação das metodologias científicas.

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.1.1 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos propostos

Gil (1994) salienta, em relação aos objetivos das pesquisas, que as mesmas podem ser classificadas em três grandes grupos conforme a seguinte diferenciação: pesquisa exploratória, a descritiva e a explicativa.

Este trabalho está situado no grupo de pesquisa exploratória, pelas

características do mesmo em relação ao grau de novidade e da recente exploração do tema de forma científica.

Cervo e Bervian (2002) consideram os estudos exploratórios como o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência. Julgam que a pesquisa exploratória não elabora hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo.

A finalidade principal da exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias e visa à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 1994).

Esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições e novas idéias. A pesquisa exploratória é extremamente flexível, de modo que quaisquer aspectos relativos ao fato estudado têm importância. Grande parte das pesquisas do tipo envolve levantamento bibliográfico, documental e entrevista ou questionário envolvendo pessoas que tiveram alguma experiência com o problema.

3.1.1.2 Classificação da pesquisa quanto à natureza

Quanto à natureza, as pesquisas científicas podem ser classificadas em três modalidades: a qualitativa, a quantitativa e a quanti-quali. A pesquisa qualitativa se dedica à compreensão dos significados dos eventos, sem a necessidade de apoiar-se em informações estatísticas. Na pesquisa quantitativa, a base científica vem do Positivismo, que durante muito tempo foi sinônimo de Ciência, considerado como investigação objetiva que se baseava em variáveis mensuráveis e proposições prováveis. A pesquisa quanti-quali, como o próprio nome sugere, representa a combinação das duas citadas modalidades, utilizando, em parte do trabalho, a visão positivista, e em outra parte a visão fenomenológica, aproveitando-se o que há de melhor em cada uma delas. (ARAÚJO; OLIVEIRA, 1997).

De acordo com Godoy (1995) a pesquisa quantitativa analisa as causas por meio de medidas objetivas e utiliza basicamente a estatística. Trabalha com amostras mais amplas e que são representativas. Utiliza instrumentos de coletas de dados estruturados e os dados são mais precisos.

Por sua vez, a pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão e interpretação dos fenômenos. Trabalha com amostras reduzidas que nem sempre são representativas da amostra, utiliza instrumentos de coletas de dados semi-estruturados e fornece análises comportamentais mais profundas.

Para fins desse estudo, a natureza da pesquisa pode ser considerada qualitativa pelo fato de buscar a compreensão dos dados apresentados pelos entrevistados, onde o pesquisador preocupou-se com o processo e não somente com os resultados e o produto. Característica essa reforçada pelos profissionais envolvidos no processo, pois além da análise de situações reais foi possível identificar as manifestações das pessoas envolvidas e como se estabeleceu o planejamento socioambiental estratégico.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. A pesquisa foi realizada em uma empresa de transportes coletivos de Santa Maria/RS durante o período de maio a novembro de 2008. Para tanto o pesquisador realizou a coleta de dados dentro do ambiente de trabalho dos entrevistados se envolvendo e participando das atividades referentes ao tema pesquisado.

3.1.1.3 Classificação da pesquisa quanto às técnicas

O delineamento da pesquisa corresponde ao seu planejamento numa dimensão mais ampla; ou seja, nesse momento o investigador estabelece os meios técnicos da investigação.

O elemento mais importante para a adequada identificação de um delineamento é o procedimento utilizado na coleta de dados. A classificação das pesquisas quanto ao delineamento pode compreender diversos tipos, sendo os mais conhecidos: a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica, o levantamento, a pesquisa experimental, a pesquisa *expost-facto*, o estudo de caso e a pesquisa-ação. Qualquer estudo científico supõe e requer uma prévia pesquisa bibliográfica, seja para sua necessária fundamentação teórica, ou mesmo para justificar seus limites e para os próprios resultados.

A pesquisa deve ser compreendida em duas partes: uma a elaboração do modelo,

tomando como base principal a revisão bibliográfica e outra a aplicação do modelo. A técnica utilizada para realização da segunda parte é do tipo pesquisa-ação, pois “se propõe a uma ação deliberada visando uma mudança no mundo real.” (TRIVINOS, 1992, p.100). A pesquisa-ação é um método de condução de pesquisa aplicada, orientada para elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

A pesquisa-ação surgiu no final dos anos 1940, com a publicação do artigo *Action research and minority problems*, de Kurt Lewin. Segundo Vergara (2005), a pesquisa-ação tem como objetivo resolver problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação investigada. Alguns confundem esse método com consultoria, sendo que a principal diferença entre as duas abordagens é que a pesquisa-ação procura elaborar e desenvolver conhecimento teórico.

A pertinência da pesquisa-ação com a natureza deste trabalho pode ser observada a partir de sua própria definição:

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e nos quais os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2005, p. 16).

Embora as críticas a este método de pesquisa existam, sua utilização é a mais adequada neste caso, onde o principal objetivo é penetrar em uma situação, com o intuito de provocar mudança e monitorar os resultados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Ao reconhecer que a estrutura metodológica da pesquisa-ação contém uma grande diversidade de propostas de pesquisa nos diversos campos de atuação social, contextualiza-se a pesquisa no meio empresarial. Neste meio, a pesquisa-ação atua como uma proposta eficiente da área organizacional (THIOLLENT, 2005), onde os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função destes problemas.

3.2 Delineamento da Pesquisa

3.2.1 Formulação do problema

Para Lakatos e Marconi (2003), problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução.

A formulação de um problema científico não constitui tarefa fácil. Por se vincular estreitamente ao processo criativo, a formulação de problemas não se faz mediante a observação de procedimentos rígidos e sistemáticos. As regras existentes não são absolutamente rígidas, cabendo aos pesquisadores moldá-las às especificidades dos problemas a serem pesquisados. Abaixo são apresentadas algumas das regras que, de acordo com os principais autores, são as mais úteis para a adequada formulação do problema (GIL, 1994):

- a) O problema deve ser formulado como uma pergunta. Este procedimento facilita a identificação do que efetivamente se deseja da pesquisa;
- b) O problema deve ser delimitado a uma dimensão viável. Frequentemente o problema é formulado de maneira tão ampla que se torna impraticável chegar a uma solução satisfatória;
- c) O problema deve ter clareza. Os termos utilizados devem ser claros, deixando explícito o significado com que estão sendo utilizados;
- d) O problema deve ser preciso. Nem sempre os termos apresentados na formulação do problema deixam claros os limites de sua aplicabilidade;
- e) O problema deve apresentar referências empíricas, o que nem sempre é fácil nas ciências empíricas.

Neste estudo, a proposta foi abordar os alicerces da gestão socioambiental estratégica e responder a seguinte questão central desta pesquisa: No universo das PMEs é possível desenvolver um modelo de gestão socioambiental estratégica integrando a responsabilidade social corporativa ao planejamento estratégico da organização?

3.2.2 Coleta e análise dos dados

Neste tópico, abordam-se os aspectos relacionados aos tipos de dados coletados, às técnicas de coleta de dados e à análise dos dados utilizados nesta pesquisa.

Nessa fase, podem ser empregadas diferentes técnicas, sendo mais utilizados a entrevista, o questionário e a observação, quando aplicadas a pessoas, e a documentação indireta documental e a documentação indireta bibliográfica, quando não aplicadas a indivíduos.

Conforme Vergara (2005), nas organizações, a participação deve ser desenvolvida em um processo contínuo de aprendizagem, por meio de uma abordagem que enfatiza a co-aprendizagem, a participação coletiva e a transformação organizacional. Identificam-se as seguintes fases da pesquisa-ação nas organizações: conscientização do indivíduo ou grupo, aprofundamento na pesquisa dos problemas da organização, proposta coletiva de ação, na busca de soluções ou mudanças, que são também objeto de investigação e avaliação.

Este trabalho foi desenvolvido em cinco fases: exploratória, diagnóstico (de coleta de dados), planejamento (análise e interpretação de dados), ação e por último avaliação.

- **Fase 1:** exploratória - onde ocorreu a revisão bibliográfica pertinente ao tema: gestão estratégica, gestão socioambiental estratégica e responsabilidade socioambiental corporativa.
- **Fase 2:** Diagnóstico - esta fase é de discussão em grupo com os membros da organização para identificação do problema proposto pelo pesquisador. Neste momento, dá-se a coleta de dados: esta fase foi desenvolvida em duas etapas:
 - a) Primeira Etapa: Avaliação documental dos procedimentos adotados pela organização, na busca de sua adequação as demandas socioambientais e para a implantação do planejamento socioambiental estratégico. Para Lakatos e Marconi (2003), a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escrita ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, que nessa pesquisa, consistiu de documentos onde constavam informações sobre os documentos impressos, fornecidos pela própria empresa.

- b) Segunda Etapa: A aplicação do questionário em todos os membros da organização em um evento sobre educação socioambiental proporcionado pela empresa. As investigações deram-se por meio de um questionário e foram estendidas a três níveis hierárquicos da unidade de análise - alta gerência (dois gerentes), encarregados do setor administrativos (4 pessoas) e 100 colaboradores, para analisar o perfil socioambiental individual e o perfil socioambiental da empresa. Neste último questionário, foi desenvolvido num segundo momento do evento, onde os membros se organizaram em subgrupos de oito participantes onde operativamente discutiram de forma participativa que aspectos poderiam incluir e ou modificar na missão, visão, valores e políticas da organização conforme a nova proposta de gestão socioambiental estratégica da empresa e sugeriram também ações socioambientais internas e externas para a possibilidade de adotar na empresa. De acordo com Cervo e Bervian (2002), o questionário é a mais utilizada técnica de coleta de dados. Tecnicamente falando, o questionário constitui um meio de obter respostas sobre determinado assunto de maneira que o respondente forneça as informações de seu domínio e conhecimento. Um questionário compreende uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Para Thiollent e Silva (2007), a perspectiva socioambiental requer uma abordagem sistêmica, não limitada à análise de variáveis isoladas, mas de uma forma de apreender o todo e as partes nas suas relações com o todo, enxergando a complexidade que resulta da interação entre as partes. Além disso, a idéia de sustentabilidade requer que seja levada em consideração uma visão de futuro. A abordagem sistêmica não se limita aos aspectos estruturais, processuais e funcionais da realidade observada no presente. É preciso levar em conta a dimensão histórica, com aspectos de evolução, retrato do passado e projeção do futuro que, evidentemente, é objeto de conflitos, mas a partir do qual se define o que é desejável ou não.
- c) Terceira Etapa - Aplicação da entrevista semi-estruturada, realizada no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados onde foram estendidas a dois níveis hierárquicos da unidade de análise - alta gerência (diretor e um gerente) e os encarregados do setor administrativo (encarregada de tráfego, encarregada do departamento de pessoal, recursos humanos e auxiliar administrativo) para

análise do ambiente interno que possibilita analisar os recursos e capacidades da empresa, onde são analisados os pontos fortes e fracos da organização. São considerados nesta análise os serviços e ou produtos, tecnologia, recursos humanos, marketing e finanças. E a análise do ambiente externo possibilita identificar as oportunidades e ameaças para o crescimento da organização. O ambiente externo é composto pelos fatores mais abrangentes da sociedade, aqueles que influenciam no setor. São considerados os segmentos econômico, demográfico, sociocultural, político-legal, tecnológico e as forças competitivas. O questionário serviu para a operacionalização da coleta de dados e permitiu uma melhor exploração do envolvimento e opiniões dos integrantes envolvidos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

- **Fase 3:** Planejamento – Nesta fase, foi realizado a configuração do planejamento socioambiental estratégico, através do diagnóstico obtido na fase 2, onde foram estruturadas as idéias, juntamente com os objetivos, estratégias e com a elaboração dos demonstrativos financeiros, para definir o caminho que a empresa deseja seguir. Após a configuração das idéias, foi realizada uma apresentação para a diretoria da empresa, através de uma planilha, onde a empresa identificou as propostas de ações relevantes a curto, médio e longo prazo conforme as entrevistas. Foi possível verificar a dificuldade da empresa em pensar a empresa em longo prazo, considerando que as estratégias a curto e médio prazo já seriam um bom indicativo para se orientar o caminho.
- **Fase 4** - Execução das ações planejadas com seleção de roteiros e estratégias - a fase de ação, como o próprio nome já indica, engloba medidas práticas baseadas nas etapas anteriores: difusão de resultados, definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentação de propostas a serem negociadas entre as partes interessadas e implementação de ações-piloto que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas pelos atores sem a atuação dos pesquisadores. (THIOLLENT, 2005).

Nesta fase, ocorreu a coordenação operacional das ações e do cronograma. A coordenação operacional se deu de duas formas: 1. Através de uma reunião coordenada pela gerência administrativa, juntamente com os encarregados dos departamentos administrativos, neste caso, a encarregada de tráfego, encarregada do departamento de pessoal, encarregada do setor de RH e o auxiliar administrativo da empresa, onde foram divulgadas as planilhas de

planejamento socioambiental estratégico e foram discutidas as estratégias propostas e os responsáveis pela a execução das mesmas, neste momento ficou definido estes integrantes como o comitê de gestão socioambiental estratégica. 2. Foi realizado também, um encontro com todos os colaboradores para a divulgação e preparação da empresa para desenvolver o planejamento, assim como a discussão sobre a avaliação e monitoramento deste processo para assegurar o cumprimento da estratégia.

Esses dois encontros possibilitaram a difusão dos resultados que, além de informativos, possibilitaram a conscientização, pois permitiram uma apresentação das ações escolhidas pela direção e a realização de uma reflexão sobre o comprometimento de todos nestas ações. Uma vez processados os resultados da pesquisa, foi aberta uma ampla discussão entre os membros da organização e diversas propostas são encaminhadas em termos de aperfeiçoamentos e/ou mudanças.

- **Fase 5** – Avaliação - esta é a fase final do processo de pesquisa-ação que apresentou dois objetivos principais: verificar os resultados das ações no contexto organizacional da pesquisa e suas conseqüências a curto e médio prazo e extrair ensinamentos que serão úteis para continuar a experiência e aplicá-la em estudos futuros.

Esta etapa, ainda se encontra em implantação, onde a pesquisadora participou apenas de uma reunião, considerando que será desenvolvida através de reuniões mensais realizadas pela gerência administrativa, juntamente com o comitê de gestão socioambiental (os coordenadores dos departamentos), neste caso, a encarregada de tráfego, encarregada do departamento de pessoal, encarregada do setor de RH e o auxiliar administrativo da empresa, sendo estes os integrantes do comitê de gestão socioambiental estratégica da empresa.

São avaliados pelo comitê, conforme propõem Thiollent (1997), alguns aspectos gerais que devem ser alvo de avaliação:

- Pontos estratégicos (clareza de objetivos, identificação e resolução de problemas e negociação dos objetivos com membros da diretoria);
- Capacidade de mobilização (aceitação da iniciativa por diversas áreas da organização e engajamento de um número significativo de pessoas);
- Capacidade de propostas (adequação, relevância e viabilidade das propostas apresentadas e habilidade dos grupos neste encaminhamento);

- Continuidade do projeto (harmonia no decorrer do tempo);
- Participação (efetividade na participação entre diversos níveis hierárquicos);
- Qualidade do trabalho em equipe (habilidade no gerenciamento das relações e qualidade nas relações interpessoais);
- Efetividade das atividades de formação (efeito global de auto-conhecimento da instituição e capacidade de aprendizagem);
- Conhecimento e informação (adequação do questionário e de outros instrumentos de pesquisa, consistência e validade dos resultados alcançados, qualidade dos relatórios, possibilidade de publicação em revistas científicas e comparações com outros estudos);
- Comunicação (possibilidade de criação de mecanismos internos, assembleias e reuniões com participantes, adequação à linguagem utilizada na cultura organizacional e adequação aos canais de difusão);
- Atividade de Apoio (qualidade, rapidez e eficácia dos colaboradores e responsáveis).

4 DESCRIÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Apresenta-se, neste capítulo, o modelo proposto a partir da revisão bibliográfica. Conforme Nascimento, Lemos e Mello (2008), a gestão socioambiental em uma organização pode ser desenvolvida com caráter filantrópico ou como objetivo estratégico. Quando uma empresa assume o interesse em assumir a gestão socioambiental como algo importante para o seu negócio e incorpora as questões socioambientais ao seu planejamento estratégico, está implantando a gestão socioambiental estratégica.

O modelo de gestão socioambiental estratégica para PMEs tem como pressupostos de aplicação para utilização deste os seguintes aspectos:

- Implementar estratégias socioambientais a partir de uma visão que possibilite à empresa integrar diferentes perspectivas organizacionais através de uma postura proativa, reunindo informações e idéias a partir dos membros da organização para alcançar os objetivos.
- Integrar a variável socioambiental nos objetivos de longo, médio e curto prazo da organização, influenciando as escolhas com respeito a novos produtos, serviços e processos.
- Desenvolver o processo de tomada de consciência em todos os membros da organização sobre os aspectos sociais e ambientais, como forma de mostrar a importância desses aspectos em sua vida.
- Realizar o diagnóstico socioambiental da organização de forma participativa, onde todos os membros estão envolvidos no processo;
- Subsidiar o processo de planejamento socioambiental estratégico;
- Promover o senso de responsabilidade individual e grupal em relação ao social, meio-ambiente, segurança, saúde ocupacional, qualidade de vida.
- Criar uma comissão socioambiental, com o intuito de integrar a saúde ocupacional, segurança, qualidade de vida, social e ambiental. Isso representa mudança na estrutura da organização, onde esse grupo irá envolver todos os *stakeholders* (grupos de interesse) da organização;

- Promover a pesquisa e o desenvolvimento de novos processos e serviços;
- Criar métodos e indicadores para monitoramento das decisões estratégicas e operacionais;
- Estabelecer um processo de medição de desempenho de todos os membros da organização onde seja possível avaliar o desempenho dos membros dentro da postura socioambiental.

Nesse sentido, a gestão socioambiental é o caminho para as organizações que decidirem assumir uma atuação responsável, isto é, uma nova postura, sendo que esta irá formar e disseminar informação sobre seus objetivos socioambientais e práticas por toda a organização e entre seus *stakeholders*.

No planejamento socioambiental estratégico, não existe uma metodologia universal, porque as empresas diferem em sua dinâmica organizacional, isto é, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo gerencial. A partir do conhecimento das dimensões operacionais citadas acima, podemos a seguir propor algumas etapas a serem seguidas e suas funções no desenvolvimento do processo de planejamento socioambiental estratégico.

O modelo de gestão estratégica para PMEs é dividido nas seguintes etapas e fases de implantação conforme Figura 7.



Figura 7 – Modelo de Gestão Socioambiental Estratégica para PMES

Fonte: Ribeiro, Daniela P.; Oliveira, João Hélio Righi (2008)

1º Etapa: Compreensão Dinâmica

Na etapa inicial, é necessário realizar uma compreensão dinâmica da organização, recomenda-se que sejam analisados quatro fatores:

I. Dinâmica de funcionamento da organização e as relações com os *stakeholders*

Nesta fase é necessário analisar como se dá o funcionamento da empresa e

que tipo de relação ela possui com os seus *stakeholders*, isto é, com as partes interessadas.

Os elementos que serão analisados nesta fase são os seguintes:

- a) História da organização
- b) Natureza da atividade
- c) Área de atuação
- d) Porte
- e) Perfil da força de trabalho
- f) Escolaridade
- g) Clientes
- h) Estrutura organizacional
- i) Organograma
- j) Relacionamento com os seus *stakeholders* (comunidade, clientes, meio ambiente, colaboradores, fornecedores e acionistas).

II. Cultura Organizacional

Muitos autores apresentam contribuições significativas para o entendimento da cultura organizacional. Entretanto, dentre os diversos conceitos encontrados na literatura, constatou-se que a definição elaborada por Edgar Schein parece ser a de maior aceitação e reconhecimento. Grande parte das pesquisas sobre cultura organizacional e dos trabalhos teóricos desenvolvidos nesta área fundamenta-se no conceito formulado por Schein (2001, p. 45),

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Para Freitas (2002), embora os aspectos referentes à cultura das organizações estejam hoje totalmente incorporados à teoria das organizações, há, ainda, fragilidade conceitual e metodológica na medida em que os pesquisadores organizacionais tendem a reduzir o significado das produções culturais de um povo, àquilo que é produzido num contexto parcial, que é a convivência dentro das organizações. A autora entende a cultura organizacional primeiro como instrumento

de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações dentro da organização, as quais são expressadas em termos e valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Para Edgar Schein (2001), a cultura pode ser aprendida, expressada e desenvolvida por um grupo a partir de três níveis: a) os artefatos visíveis, que é a maneira das pessoas se vestirem, os padrões de comportamento, mitos, heróis (que normalmente são as lideranças que influenciaram na história da empresa e formação da cultura organizacional), estórias, rituais, cerimônias, símbolos, normas e políticas da empresa; b) os valores conscientes e compartilhados pelos grupos, que norteiam o comportamento das pessoas e são mais difíceis de observar (normas e políticas que conduzem o negócio); c) os pressupostos básicos compartilhados, que estão presentes nos valores e são as certezas tácitas ou inconscientes das pessoas, que são compartilhados pelo grupo e conduzem a comportamentos que se mostram adequados na solução de problemas.

É notório que a cultura organizacional é fator importantíssimo para o sucesso da organização; logo, uma eventual intervenção deve englobar todas os componentes organizacionais, desde as relações humanas, estrutura organizacional, até ao processo de tomada de decisões.

Na cultura, é necessário analisar os seguintes elementos para o seu entendimento:

- a) Missão
- b) Valores
- c) Normas e procedimentos da empresa
- d) Treinamento
- e) Recrutamento e seleção
- f) Saúde e segurança no trabalho
- g) Plano de carreira
- h) Comunicação interna
- i) Lazer e entretenimento

III. Enquadre

O termo enquadre é utilizado pela psicanálise, mais propriamente dito no campo psicanalítico.

O enquadre, conforme Bleger (1972), é o estabelecimento de algumas variáveis constantes no trabalho. Entre estas condições está o estabelecimento de horários, a previsão do tempo do processo, o estabelecimento de honorários pelo trabalho, como muito se tem comentado nos meios profissionais. Mas também estão incluídos no enquadre, o modo pelo qual vamos trabalhar e ainda, o tipo de vínculo que vamos criar com o orientando, ou como denomina Bleger, “atitude técnica e papel do entrevistador” (BLEGER, 1972, p.15).

Para Zimerman (2000, p. 144) o enquadre é conceituado como “a soma de todos os procedimentos que organizam, normatizam e possibilitam um processo terapêutico”.

Neste trabalho, o conceito de enquadre é visto como a soma de todos os procedimentos que organizam, normatizam e possibilitam o processo do planejamento socioambiental estratégico.

Nesse caso resulta em dois aspectos principais:

- a) Regras de funcionamento (planejamento das atividades);
- b) Atitudes e combinações, como, por exemplo, o local, horários, tempo de duração, periodicidade e a remuneração do trabalho.

Esta fase é realizada através de uma reunião com o responsável pela implantação do planejamento socioambiental estratégico.

O enquadre possui como função estabelecer uma necessária delimitação de papéis e de posições, de direitos e deveres, entre o que é desejável e o que é possível.

O enquadre está sob contínua ameaça de vir a ser desvirtuado pelas pressões oriundas de cada um e de todos dentro da organização por distintas manobras de envolvimento, pela ação de algumas formas resistenciais; por isso, o enquadre exige um manejo técnico adequado, tendo por base a necessidade de ser preservado ao máximo.

Ainda outro elemento inerente ao enquadre é a “atmosfera organizacional”, a qual depende da atitude do gestor socioambiental estratégico, seu estilo pessoal de trabalhar e do emprego de táticas dentro de um determinado referencial técnico.

IV. Foco de atuação

Nesta fase, é necessário que seja primeiramente discutido qual é a missão, a visão, os valores e as políticas da empresa. É importante salientar que este processo é desenvolvido por todos os colaboradores da organização de forma

participativa e as variáveis sociais e ambientais estão incluídas em todo o pensamento organizacional. É realizado através de um encontro, dividido em duas etapas, onde a primeira tem como proposta realizar uma palestra sobre educação socioambiental, para tomada de conhecimento, sensibilização sobre o assunto e das intenções da empresa na implantação da gestão socioambiental, e a segunda etapa divide os membros da organização em pequenos subgrupos, aonde irão de forma operativa, construir o foco de atuação da empresa.

- a) missão é a razão de ser da organização e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações. A missão quando é formulada com eficácia, isto é, de forma compartilhada pelos membros, promove o senso de união entre os colaboradores, melhorando o ambiente da empresa.
- b) visão representa como a empresa deseja ser reconhecida no futuro, o sonho mais ambicioso da organização, indicando a trajetória necessária para alcançar esse sonho. Cenário, imagem projetada para o futuro, que deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores da empresa.
- c) valores são os valores comuns que são utilizados para reforçar a sintonia, o comprometimento e a dedicação dos colaboradores, determinando como agir para realizar a visão.
- d) políticas são parâmetros, orientações ou regras que facilitam a tomada de decisões no âmbito do comportamento e dos procedimentos internos e externos da empresa.

2º Etapa: Diagnóstico

Nesta etapa, serão analisados três aspectos:

I. Perfil socioambiental Individual

Nesta fase, é desenvolvida uma pesquisa quantitativa e qualitativa com todos os membros da organização com o intuito de analisar o perfil socioambiental e de possibilitar uma reflexão sobre a realidade da empresa.

A pesquisa irá avaliar, nos membros da organização, os seguintes aspectos:

- a) Conhecimento sobre responsabilidade socioambiental
- b) Ética
- c) Forma de relacionamento interpessoal com os colegas

- d) Relação com o meio ambiente
- e) Relação com os fornecedores
- f) Relação com os clientes
- g) Relação com a comunidade
- h) Participação e envolvimento dos membros na nova gestão socioambiental da empresa
- i) Opinião dos membros sobre a implantação da educação socioambiental na empresa
- j) Relato dos membros sobre a participação em projetos socioambientais na sua comunidade.

II. Análise Socioambiental Organizacional

Na análise socioambiental organizacional, todos os membros da organização analisam os pontos fortes e fracos da empresa em matéria social e ambiental. De fato, é esse diagnóstico que levanta os principais pontos de mudança que deverão implantados pelo novo modelo de gestão socioambiental estratégica.

A análise é realizada através de uma ferramenta, no caso, um questionário dirigido, onde são analisadas as seguintes propostas:

- Propostas na área social e ambiental: identificando que ações podem ser implantadas, analisando as ameaças, oportunidades e indicadores de êxito para a realização destas ações e ou programas. As propostas das ações são analisadas para o ambiente interno e externo da empresa.

A proposta desta análise no modelo é de promover um encontro com todos os membros da organização, através de um questionário dirigido, onde os colaboradores irão discutir pensar, formular idéias, de forma operativa, em pequenos grupos, identificando quais as ações que a empresa desenvolve ou poderá vir a desenvolver dentro das variáveis sociais e ambientais. Após a formulação das propostas, cada subgrupo apresenta as ações sociais e ambientais formuladas para todos os membros da organização.

Finalizada as apresentações, é necessário compilar os dados e escolher junto com os dirigentes as ações propostas pelos membros da organização. Neste momento, é importante salientar que a proposta de realizar a explanação das ações socioambientais sugeridas pelo grupo tem também por finalidade comprometer todos os membros da empresa.

III. Análise do Ambiente Externo e Interno

A análise do ambiente interno possibilita analisar os recursos e capacidades da empresa, onde são analisados os pontos fortes e fracos da organização. São considerados, nesta análise, os serviços e ou produtos, tecnologia, recursos humanos, marketing e finanças.

A análise do ambiente externo possibilita identificar as oportunidades e ameaças para o crescimento da organização. O ambiente externo é composto pelos fatores mais abrangentes da sociedade, aqueles que influenciam no setor. São considerados os segmentos econômico, demográfico, sociocultural, político-legal, tecnológico e as forças competitivas.

Nesta fase é realizada uma entrevista direcionada com os dirigentes e gerentes e/ou coordenadores dos departamentos da empresa para analisar o ambiente interno e externo através de diagnósticos situacionais instituídos através da análise SWOT.

Segundo Machado (2005), a análise SWOT fornece uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite:

- Eliminar pontos fracos nas áreas pelas qual a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio;
- Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;
- Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;
- Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes a fim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

A análise SWOT vem sendo largamente usada por empreendedores. Trata-se de uma ferramenta simples utilizada para examinar uma organização ou sistema produtivo em todos seus aspectos, assim como o meio em que está inserida, a função básica da análise SWOT é identificar quais são os cenários existentes e, embora seja uma prática simples, a aplicação deve acontecer em períodos pré-determinados e constantes, e a palavra Swot significa *strengths* (forças), *weakness* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *treathes* (ameaças). As forças e fraquezas são variáveis internas, oportunidades e ameaças são fatores externos (MINTZBERG, 2006).



Figura 8 – Diagrama da Matriz SWOT
 Fonte: Wikipedia (2007)

Em razão dessa análise, conduz-se a utilização de uma ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos, que compreendem pontos fortes e pontos fracos, além de ameaças e oportunidades para a organização.

Devido a sua simplicidade de aplicação, tanto para empresas, como para produtos e serviços, o modelo SWOT, é amplamente utilizado, apesar de apresentar algumas limitações, devido à subjetividade de julgamento e também à dificuldade em discernir quais os fatores internos e externos, e é representado geralmente em forma de matriz.

3° Etapa: Implementação

Planejamento das atividades necessárias para a realização dos objetivos gerais, estratégias e políticas organizacionais.

Nesta etapa, a organização se estabelece da seguinte forma:

- I. Integração dos dados:** Integração dos dados referente às ações socioambientais e a análise do ambiente interno e externo.
- II. Objetivos:** é o ponto específico que se deseja atingir, analisando também a viabilidade de alcançá-los, mediante seus recursos e capacidades.
- III. Estratégias:** é o processo de planejamento com o intuito de produzir os planos de ações. As estratégias são os caminhos mais adequados para o alcance dos objetivos, desafios e metas, sendo, a partir delas, desenvolvidos os planos de ação.
- IV. Planos de ação:** São as ações e ou projetos a serem desenvolvidos e os resultados esperados com quantificação dos prazos e níveis de responsabilidade.

Cada ação deve possuir um responsável, uma descrição das dificuldades e os recursos necessários (tempo e projeção financeira para a execução).

4° Etapa: O Espaço Potencial

O conceito de espaço potencial é um conceito criado pelo psicanalista Britânico da segunda metade do século XX, Donald Woods Winnicott.

Para Winnicott (1967), o espaço potencial é um campo de ação que ultrapassa a dicotomia internalidade-externalidade, onde um objeto, coisa, pessoa, experiência não se reduz a um único significado para o indivíduo, mas está inserido num processo onde a psique humana segue um curso aberto, cheio de plasticidade, de evolução e desenvolvimento. Novas significações são passíveis de emergir a medida que novas formas de viver e se relacionar emergem na pessoa, e onde o tempo e a forma destas interações são por si só, agentes de mudança e transformação.

O espaço potencial é constituído a partir do campo de atuação e construção por excelência do agir humano.

A criatividade surge quando se é possível usufruir, sem medo do aniquilamento, o desconhecido. Winnicott nos mostrou que a ação criativa é uma atividade que se estende por toda a existência e nos permite fazer de nosso trabalho uma tarefa que vale a pena ser exercida.

Iremos, neste trabalho, resgatar o conceito de espaço potencial utilizado por Winnicott com um olhar para o processo de gestão socioambiental estratégica. O que a empresa fará, neste momento, é organizar um ambiente profissional constituído de espaço, tempo e comportamento, que compõe uma área limitada da experiência do colaborador com o intuito de permitir sua interação e permitir o acontecer, isto é, a execução.

Neste espaço é onde o planejamento socioambiental estratégico se desenrola, onde a mudança organizacional promoverá o crescimento da organização. Essa incorporação não é automática, mas gradual e deliberada e provém de experiências vitais como aprendizagem, exemplos e relações intersubjetivas, que vão se configurando na organização.

Nesta etapa, o verificar, o avaliar, o fazer, o criar, o construir dos membros da organização desenvolve-se no espaço potencial de acordo com a oportunidade que os membros têm de experienciar sua responsabilidade no processo, e sua iniciação está associada com o desenvolver da confiança na organização.

O espaço potencial possibilita a revisão e o monitoramento, onde a empresa e seus membros devem analisar os resultados obtidos e retirar as conclusões que permitam melhorar o processo de gestão socioambiental estratégica, com o intuito de atingir de forma eficaz quanto aos objetivos, desafios, metas, estratégias e programas. Portanto, se caracteriza pela verificação de como a empresa está se desenvolvendo de acordo com o que foi planejado, seguindo a missão da empresa dentro da realização interna e externa na qual ela está inserida.

- 1) **Indicadores:** Mensuração dos resultados, estabelecimento de padrões e medidas.
- 2) **Medição do desempenho:** medir os desempenhos apresentados selecionando o que medir de acordo com qualidade, quantidade e tempo.
- 3) **Verificar e Controlar:** é um controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração das estratégias socioambientais no sentido de garantir o funcionamento das mesmas. Nesta fase, é possível corrigir ou reforçar o desempenho interferindo no processo a fim de que os resultados correspondam aos objetivos estabelecidos.

5 APLICAÇÃO EXPERIMENTAL DO MODELO

O modelo em questão aponta que o planejamento deve ter abrangência para a empresa de forma sistêmica e aplicabilidade com perspectiva em curto, médio e longo prazo. A gestão socioambiental estratégica para PMEs consiste na inserção da variável socioambiental ao longo de todo o processo gerencial, na forma de planejar, organizar, dirigir e controlar suas ações com certa regularidade de tempo.

5.1 Descrição da aplicação experimental do modelo

A descrição é apresentada em etapas conforme o modelo apresentado na Figura 7.

1º Etapa: COMPREENSÃO DINÂMICA

Fase 1. Dinâmica de funcionamento da organização

a) História da Organização

A Viação Centro Oeste é uma empresa de origem familiar, fundada em 1962, resultado de uma sociedade formada por vários sócios, cujo nome era Viação Dom Antônio Ltda., uma homenagem a um bispo denominado Dom Antônio Reis. A empresa atuava principalmente na área da cidade que atendia a “zona dos ferroviários” – Itararé, Vila Schirmer e Campestre Menino Deus.

Em 1988, a empresa Dom Antônio adquiriu parte da Expresso Camobi, aumentando sua área de atuação na zona leste da cidade – linha Universidade e linha Camobi e a linha distrital de Silveira Martins (hoje município emancipado).

Em fevereiro de 1993, houve uma ruptura entre os sócios, resultando numa cisão parcial de empresa Viação Dom Antônio Ltda., cujo patrimônio foi revertido integralmente para as empresas Viação Centro Oeste Ltda., que teve como fundadores o Sr. Eldomir Maffini e Santa Catarina Transportes.

A Viação Centro Oeste Ltda., nome escolhido por atender a região central e oeste do estado do Rio Grande do Sul, ficou, desta forma, responsável pela zona leste da cidade, com as linhas urbanas de Camobi, Universidade e Circular da cidade de Santa Maria. Nas linhas distritais, a empresa atua no mercado de Arroio Grande e Três Barras e, na linha intermunicipal, o transporte de passageiros da cidade de Silveira Martins. Em Santiago a empresa é responsável pelo transporte urbano e distrital de toda a área do município.

De 1993 até 1995, a matriz situava-se na Faixa de Camobi, nº 1200, junto ao Trevo do Castelinho. Em 1995, passou a localizar-se na RS 509, nº4290, bairro Camobi, Santa Maria/RS.

No ano de 1992, a empresa adquiriu a empresa da cidade de Santiago, chamada VIAÇÃO SANTIAGO e passou a chamar-se VIAÇÃO CENTRO OESTE, contando com 15 veículos e, aproximadamente, 35 funcionários.

Hoje a empresa atua em 07 linhas urbanas, 02 distritais e expandiu para o atendimento de linhas escolares e fretamento, aproveitando a oportunidade desse mercado.

b) Natureza da atividade

Transporte coletivo de passageiros urbano, distrital, intermunicipal, fretamento e escolar.

c) Principais áreas de atuação

Santa Maria/RS e Santiago/RS

d) Porte

Empresa de porte médio

e) Perfil da força de trabalho

Tabela 1 – Perfil da força de trabalho

INDICADOR	Número
N de colaboradores	116
Santa Maria	65
Santiago	51

f) Escolaridade

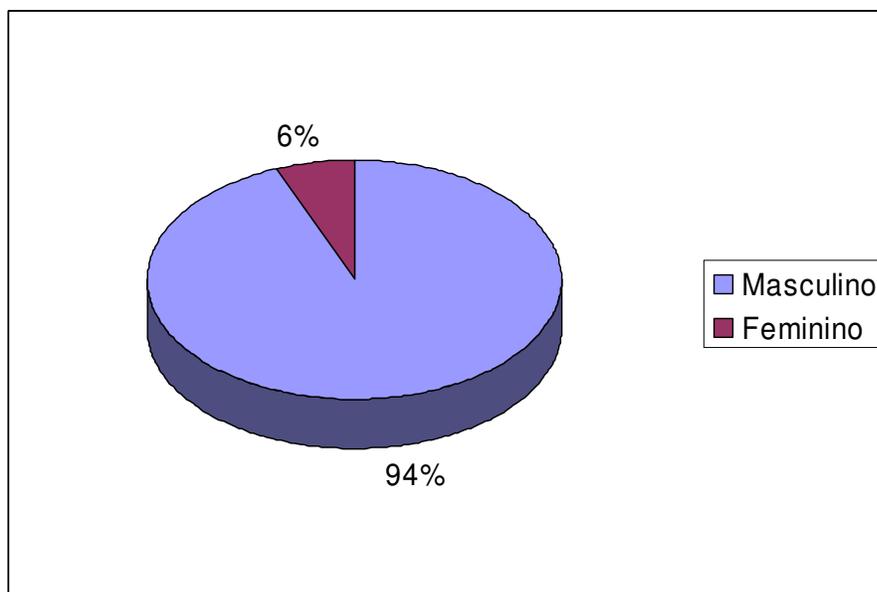


Figura 9 – Demonstração gráfica relativa ao sexo dos colaboradores de Santa Maria

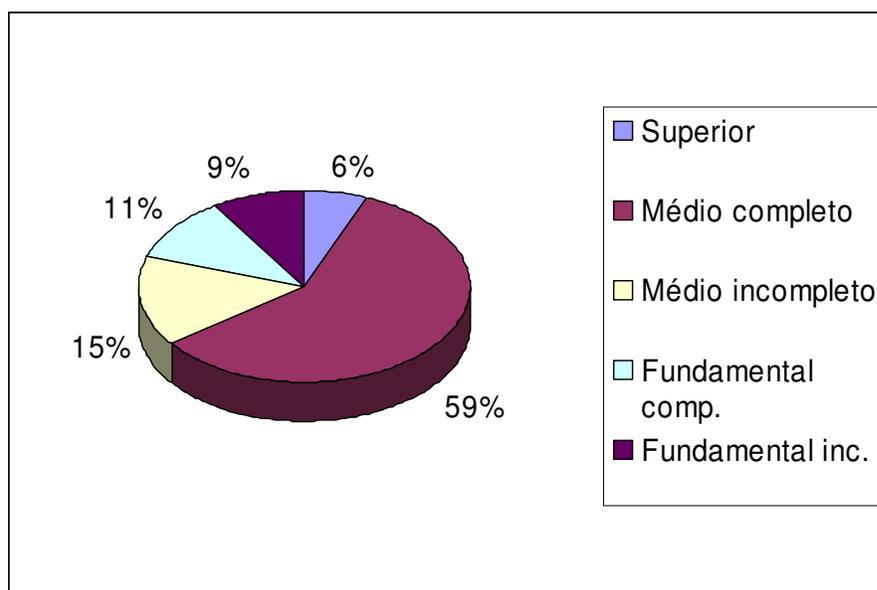


Figura 10 – Demonstração gráfica relativa ao grau de instrução dos colaboradores de Santa Maria

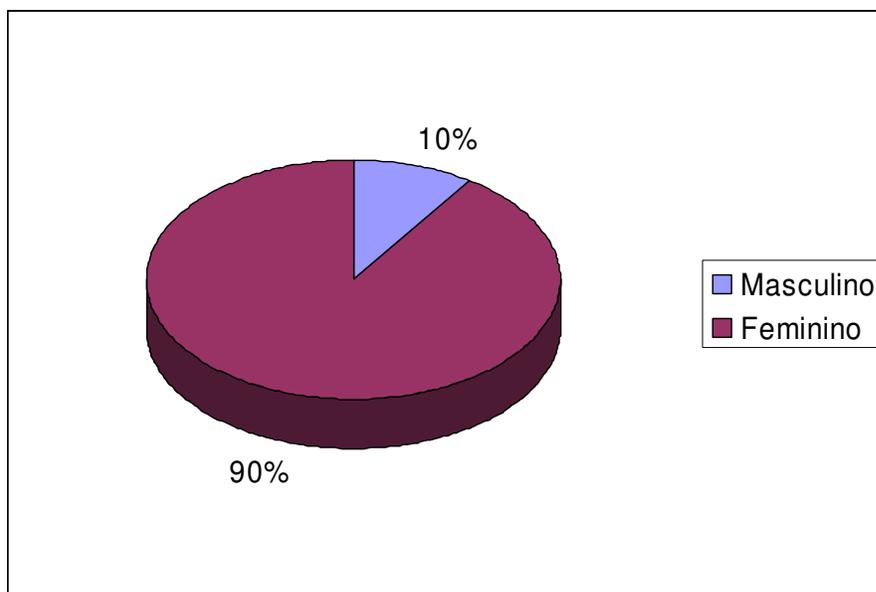


Figura 11 – Demonstração gráfica relativa ao sexo dos colaboradores de Santiago

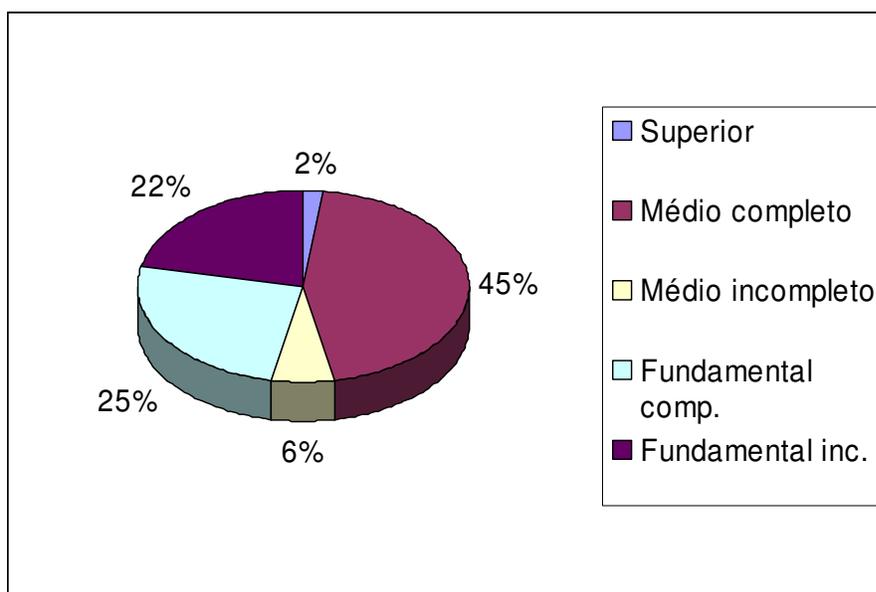


Figura 12 – Demonstração gráfica relativa ao grau de instrução dos colaboradores de Santiago

Tabela 2 – Escolaridade Santa Maria

S A N T A M A R I A	Departamento	Masc	Fem	Total	Escolaridade
	Gerência	1	1	2	Superior/Médio Completo
	Administrativo	1	3	4	Superior/Médio Completo
	Aprendizes	2			Médio Incompleto
	Manutenção	1		1	Fundamental
	Limpeza	1		1	Fundamental
	Motorista	32		32	Médio Completo, Médio Incompleto e Fundamental
	Cobrador	21		21	Superior, Médio Completo, Médio Incompleto
	Vigia	1			Médio Completo

Tabela 3 – Escolaridade Santiago

S A N T I A G O	Departamento	Masc	Fem	Total	Escolaridade
	Gerência	1		1	Superior
	Administrativo	1	1	2	Médio Completo
	Manutenção	1			Fundamental
	Vigia	1			Fundamental
	Motorista	27		27	Médio Completo, Médio Incompleto e Fundamental
	Cobrador	19		19	Superior Médio Completo, Médio Incompleto e Fundamental

A matriz está localizada na RS 509, nº4290, bairro Camobi, com uma área total de 6000 m² para a realização das atividades e a filial está situada em uma área de 28000 m² na Rod. BR 287, km 399, snº – Jardim dos Eucaliptos. O ramo de atividade é prestação de serviços para o desenvolvimento e a circulação de renda, através do transporte de passageiros.

No período da pesquisa de maio até novembro de 2008, apresenta uma frota atual de 52 veículos, sendo 06 rodoviários, 27 ônibus urbanos, 05 micro-ônibus, 14 escolares, com idade média de 05 anos.

Sua área de atuação é o transporte urbano e interurbano de passageiros com foco direcionado à população dos municípios da Cidade de Santa Maria/RS e Santiago/RS.

A empresa opera com linhas urbanas, distritais e intermunicipais. O quadro funcional da empresa é composto de sessenta e cinco (65) funcionários em Santa

Maria/RS e cinquenta e um (51) em Santiago/RS, e é coordenado pelo diretor, gerente operacional e gerente administrativo. Sua estrutura compreende os seguintes departamentos: Recursos Humanos, Tráfego, Limpeza, Mecânica, Informática, Contabilidade e Jurídico, sendo que os últimos três departamentos são terceirizados. A empresa é filiada ao SEST/SENAT, Universidades, Associação dos Transportadores Urbanos - ATU, Sindicato das Empresas de Transportes de Santa Maria, Federação das Empresas de Transportes do Rio Grande do Sul - FETERGS, Associação de Jovens Empresários de Santa Maria - AJESM, priorizando a qualidade e satisfação na prestação de serviços junto às comunidades em que atua.

g) Clientes

Tabela 4 – Clientes

TIPOS DE SERVIÇO	PRINCIPAIS CLIENTES
Urbano	Estudantes, Trabalhadores, donas de casa, aposentados, visitantes, grupos de terceira idade, religiosos e grupos de esportes.
Intermunicipal	
Seletivo	
Turismo	

h) Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é o meio para a realização dos negócios. São os objetivos, as estratégias do negócio, a tecnologia necessária e as condições do ambiente externo que determinam qual a melhor forma de organizar o trabalho.

O tipo de empresa é familiar, Tondo (2008, p. 21) define como empresa familiar “uma organização que reúne as três seguintes condições:

- 1) o controle do capital social: o capital social deve pertencer a um ou a vários membros da mesma família;
- 2) a participação ativa da família na direção das estratégias para a empresa: no mínimo, um membro da família deve estar ativo nas estruturas de comando da empresa;
- 3) uma estreita relação entre a família e a empresa: existe uma influência recíproca entre as características e os eventos familiares e empresariais.

O organograma da empresa estudada é constituído pelo Diretor, Gerentes e demais colaboradores. O quadro funcional da empresa é composto por colaboradores e fica assim distribuído: Coordenadora do Departamento de pessoal, responsável pela admissão e demissão de funcionários, folha de pagamento, controle dos cartões-ponto e outras atividades afins, centralizado na matriz. O Departamento de Tráfego, que conta com dois colaboradores, um em Santa Maria e outro em Santiago, que são responsáveis pelas escalas dos colaboradores, pelas excursões, realizam também o acerto de bolsas dos cobradores, analisam o controle e controlam as médias de combustíveis feitas pelos motoristas; controlando também os serviços que serão repassados para o setor de manutenção. A empresa conta também com dois auxiliares de escritório, que auxiliam nas diversas atividades administrativas, visando à qualidade dos serviços; com dois fiscais, que são responsáveis pelo treinamento dos novos motoristas, e pela fiscalização do bom andamento do serviço dos motoristas e cobradores no trajeto; com motoristas, que conduzem o veículo para o transporte de passageiros, dentro das normas e padrões de qualidade estabelecidos pela empresa e normas legais, e cobradores, estes responsáveis pela realização da cobrança das passagens, dentro das normas e padrões estabelecidos pela empresa, visando à qualidade no atendimento; e conta ainda com dois menores aprendizes e rondas, que zelam pela segurança e pelo bem-estar da empresa.

Na Mecânica, a empresa conta com dois funcionários, que cuidam da higiene e conservação da garagem e da manutenção da frota de veículos para garantir a segurança e o conforto dos passageiros, realizando serviços como: troca de pneus, abastecimento, análise e troca de molas, regulagem de freios bem como a troca quando necessário, manutenção geral dos veículos e realização dos serviços repassados pelo Dep. de Tráfego acima citados.

O Departamento de Recursos Humanos é responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, diagnóstico organizacional, aconselhamento, grupos operativos e pesquisas, entre outras atividades, desenvolvidas por uma psicóloga.

O Departamento da Limpeza conta com faxineira, que realiza a limpeza interna e externa da empresa bem como nos carros quando necessário. E o Departamento de Informática, responsável pelas atividades que contemplam os lançamentos tanto do setor de tráfego, como do setor de Recursos Humanos,

através de um programa chamado Softbus. Os Departamentos Jurídico e de Contabilidade estão sendo terceirizados. Esta relação de funcionários constitui o organograma da empresa.

i) Organograma

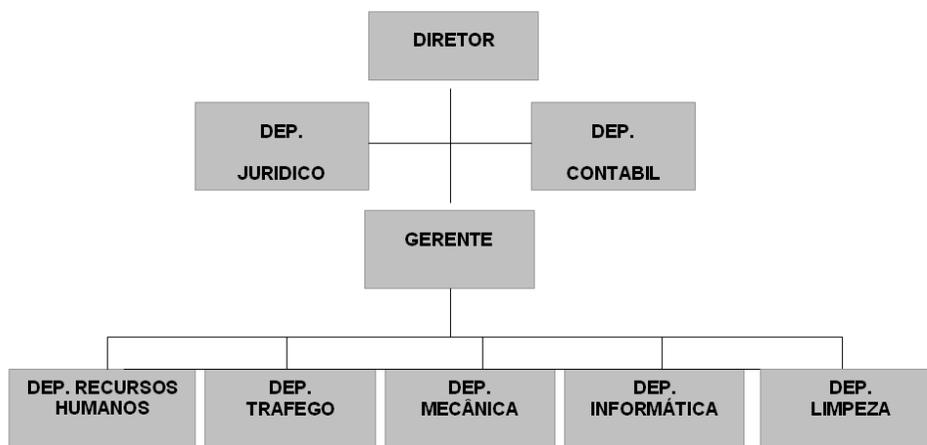


Figura 13 – Organograma

j) Relacionamento com os seus *stakeholders*

Foi possível identificar através da entrevista com os dirigentes a seguinte forma de relacionamento com os *stakeholders* (partes interessadas). As relações com os *stakeholders* não se encontravam formalizadas, sendo estas construídas pelo pesquisador conforme demonstrado no Quadro 7.

RELAÇÕES COM AS PARTES INTERESSADAS
CLIENTES/COMUNIDADE <ul style="list-style-type: none"> • O compromisso com a satisfação de nossos clientes deve refletir-se na busca por soluções que atendam as suas necessidades, alinhadas com a missão da empresa. • As relações com os clientes serão norteadas pela lei, pela honestidade, pelo respeito e pelo atendimento com cortesia e eficácia, oferecendo informações claras, precisas e transparentes.
MEIO AMBIENTE <p>A Viação Centro Oeste considera de vital importância o respeito ao meio ambiente. Por isso, tem buscado desenvolver diversas ações ambientais, que buscam as boas práticas para preservação do meio ambiente.</p>
COLABORADORES <p>A Viação Centro Oeste considera que seus colaboradores são seu maior patrimônio e reconhece</p>

que a experiência, as habilidades e as competências destes serão um diferencial competitivo da empresa no mercado. A preocupação em manter a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores, numa instância maior, em melhorar a qualidade de vida destes, é outra vertente que envolve o trabalho de responsabilidade socioambiental da VCO.

FORNECEDORES

A Viação Centro Oeste percebe os seus fornecedores como sendo uma parte fundamental do seu desenvolvimento. O relacionamento com seus fornecedores e prestadores de serviços é norteado por princípios éticos, respeito às leis e às normas vigentes.

Quadro 7 – Relações com as partes interessadas

Fase 2. Cultura Organizacional

Esta fase foi avaliada através de entrevista com a gerente administrativa, onde a mesma relatou como se estabelecem as normas, procedimentos, valores, isto é, como a empresa determina suas características, e como ela percebe a eficácia no processo de administração estratégica. Na cultura, foram analisados os seguintes elementos para o entendimento:

a) Missão

Prestação de serviços e soluções em transportes de pessoas com qualidade, segurança e regularidade, priorizando o atendimento aos clientes internos e externos, visando o crescimento e o aprimoramento da empresa.

b) Valores

Os valores da empresa não haviam sido descritos formalmente. Mas, de acordo com a gerência administrativa, os valores sempre foram repassados através dos treinamentos, onde enfatizavam a questão da ética e espírito de equipe.

c) Visão de Futuro

Ser uma empresa padrão em qualidade, referencial no segmento de transportes, buscando o maior número de pessoas a partir do comprometimento e eficiência dos serviços prestados.

d) Políticas

Conscientizar ações para a qualidade da prestação de serviços, considerando os seguintes aspectos fundamentais:

- Satisfação do cliente interno e externo;

- Qualidade de vida para os trabalhadores;
- Redução de custos;
- Respeito à comunidade e meio ambiente;
- Segurança nas atividades;
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, buscando regularmente o alinhamento destes processos.

e) Treinamento e Desenvolvimento

A empresa em estudo apresenta diversas formas de Treinamento:

- Treinamento de Integração: Esta atividade visa proporcionar para os colaboradores recém contratados um maior conhecimento da organização da empresa e da forma como esta procede diante das situações.
- Grupos Operativos: Os grupos operativos têm como objetivo promover a qualidade de vida no trabalho e prevenir a saúde mental do trabalhador.

Além desses treinamentos em específico, são realizados cursos, reuniões e palestras, sobre o transporte, primeiros socorros, direção defensiva e direção econômica. Assim como os cobradores, os motoristas também passam por treinamento pelo fiscal da empresa, que acompanha os motoristas no trânsito, dando dicas para dirigir com segurança e respeito com os pedestres e demais veículos.

f) Recrutamento e Seleção

Na empresa estudada, a responsabilidade do recrutamento e seleção do pessoal fica a cargo da psicóloga da empresa. Primeiramente, são separados os currículos deixados na recepção da empresa, depois recrutados e após são chamados os candidatos que mais se adaptaram ao perfil da descrição de cargos e salários. Os candidatos passam por uma bateria de testes psicológicos e situacionais, dinâmica de grupo e, em seguida, são chamados para entrevista individual. Todos os candidatos que participam do processo seletivo recebem retorno da empresa em relação a sua indicação ou contra-indicação. A psicóloga seleciona conforme o perfil de cada cargo e, para isso, utiliza como requisitos básicos: ter no mínimo o 2º grau completo para possíveis vagas de motoristas e cobradores, 1º grau completo para serviços gerais e, para o escritório, curso superior completo ou em andamento e, se possível, cursos na área de transporte de passageiros.

A empresa atualmente não contrata motorista externo, e sim promove os cobradores que tem habilitação, os quais passam por treinamento e testes de direção até ser escolhido o novo motorista. Para isso, a empresa tem algumas exigências, como perfil determinado para cada linha como: linha intermunicipal, linha dos escolares, para o micro-ônibus e para os coletivos, cada linha exige um perfil de motorista, principalmente, com qualificação, como cursos na área.

g) Saúde e segurança no Trabalho

Sobre a saúde no trabalho, é realizada a ação de saúde na empresa, através da verificação da pressão arterial, triagem odontológica, pesagem e medição para ver a massa corporal e orientar para dietas. Também é realizado acompanhamento com o médico do trabalho, onde é feito o exame preventivo oftalmológico, audiometria, eletrocardiograma para motoristas e gama GT para diagnóstico de doenças.

Já em relação à segurança no trabalho, é realizado treinamento pelo técnico de segurança com o objetivo de prevenir acidentes e usar adequadamente os equipamentos de segurança.

h) Plano de carreira

A empresa estudada não possui um plano de carreira, mas possui um programa onde possibilita que os colaboradores tenham a oportunidade de promoção interna na empresa para o cargo de motorista. O colaborador passa por três etapas para ser promovido: testes de aptidão técnica, para os cargos disponíveis e de acordo com o seu desempenho ele será promovido para motorista. Acompanhamento psicológico com planejamento de carreira, avaliação de desempenho e testes psicológicos. Exames físicos, para verificar a saúde do colaborador. Após estas três etapas, o colaborador passa, então, um dia de treinamento na oficina da empresa, para aprender noções de mecânica.

i) Comunicação Interna

A empresa apresenta quatro formas de comunicação interna:

- Valorizando sugestões e Idéias: visa estimular a criatividade e a participação dos colaboradores, através de caixas de sugestões.
- Pesquisa de Clima Organizacional: A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que o setor de psicologia utiliza para identificar questões relacionadas

à motivação, relacionamento entre os colegas, sugestões de treinamentos, quais as dificuldades encontradas pelos colaboradores. A realização da pesquisa de clima acontece desde o ano de 2003 até o momento e é realizada anualmente, no segundo semestre do ano.

- Mural da Comunicação: O mural é uma estratégia de comunicação utilizada pela empresa Viação Centro Oeste. Nele são colocados os avisos da semana, agendamentos com o serviço de psicologia, elogios que os colaboradores recebem, as escalas, datas comemorativas, aniversariantes do mês, dentre outros aspectos.
- Acompanhamento do Período de Experiência: Esta atividade desenvolvida pelo setor de psicologia busca oferecer aos colaboradores que foram contratados um momento de escuta em relação às suas dúvidas, sugestões de melhorias para a empresa, idéias que forem surgindo durante o trabalho, assim como todas as necessidades e dificuldades que vão surgindo durante este período de adaptação do funcionário com a empresa e da empresa com o funcionário. São realizados estes acompanhamentos nos períodos de 15, 30, 60 e 90 dias. Informações com o tráfego e a equipe de liderança também são coletadas para perceber este colaborador de forma sistêmica na empresa.

j) Lazer e Entretenimento

A empresa realiza os seguintes eventos em relação ao Lazer e entretenimento:

- Festa de Fim de Ano com os colaboradores e familiares;
- Cerimônia do Livro “Vida sobre Rodas”, onde os autores são os próprios colaboradores. Este evento ocorre uma vez a cada 2 anos.
- Confraternização do Dia das Crianças em parceria com as outras empresas de transportes no Sest/Senat.
- Uma vez por ano, acontece o Dia de Integração com os colaboradores, ocasião em que são realizadas atividades lúdicas e de reflexão.

Fase 3. O enquadre.

O enquadre como a soma de todos os procedimentos que organizam, normatizam e possibilitam o processo do planejamento socioambiental estratégico.

Esta fase foi realizada através de uma reunião com a gerente administrativa da empresa, sendo ela a responsável pela implantação do planejamento socioambiental estratégico. Durante a reunião, foram discutidos dois aspectos principais:

- a) Regras de funcionamento (planejamento das atividades);
- b) Atitudes e combinações, como, por exemplo, o local, horários, tempo de duração, periodicidade e a remuneração do trabalho.

As regras de funcionamento foram definidas conforme a disponibilidade da empresa e do pesquisador, considerando que, nesse caso, o pesquisador já havia desenvolvido um trabalho de consultoria por quatro anos na empresa e para essa proposta de implantação da gestão socioambiental estratégica faria o trabalho à distância em razão de residir em Tubarão/SC.

Dentro desse aspecto, foi combinado que o trabalho seria realizado de maio a dezembro de 2008 e depois se manteria o monitoramento do mesmo após o término do trabalho, caso houvesse interesse da empresa, com aplicação prática durante aproximadamente cinco dias do mês na empresa, período que poderia ser estendido conforme a necessidade, considerando que o planejamento e análises seriam realizados a distância.

Foram também combinados que tipos de ferramentas seriam utilizados, tais como: construção de cartilha sobre o tema educação socioambiental, palestras, questionários e entrevistas durante o decorrer do trabalho, concomitantemente com o tempo para execução dos mesmos.

Nesta fase, foi apresentada para a empresa a proposta de trabalho resumida dentro da gestão socioambiental estratégica, conforme o Quadro 8.

PROPOSTA: GESTÃO SOCIOAMBIENTAL ESTRATÉGICA PARA PMEs

EMPRESA: VIAÇÃO CENTRO OESTE

A gestão socioambiental estratégica de uma organização consiste na inserção da variável socioambiental ao longo de todo o processo gerencial de planejar, organizar, dirigir/executar e controlar, utilizando-se das funções que compõem esse processo gerencial, bem como das interações que ocorrem no ecossistema do mercado, visando atingir seus objetivos e metas de forma mais sustentável possível.

OBJETIVOS

- Objetivo Geral

Sistematizar a proposta de uma gestão socioambiental, na busca de melhoria das performances ambiental, econômica e social. A gestão socioambiental assumirá um caráter estratégico e mercadológico, por meio de promoção de mudanças na cultura da organização, pela projeção de uma nova imagem da organização perante a sociedade e pela utilização de todo potencial criativo de seus recursos humanos (capital intelectual).

- Atuação

- Macroambiente: (Variável Econômica, Tecnológica, competitiva, natural, demográfica, sociocultural, político-legal);
- Microambiente: (Fornecedores, Intermediários, Concorrentes, *Stakeholders*, Clientes);
- Ambiente Interno: (Alta Administração, Marketing, P&D, Produção, Compras, Recursos Humanos, Finanças).

VANTAGENS

MELHORIA ORGANIZACIONAL

- Gestão ambiental sistematizada
- Integração da qualidade ambiental à gestão dos negócios da empresa
- Conscientização ambiental dos funcionários
- Relacionamento de parceria com a comunidade
- Aumento da motivação dos funcionários
- Atração e retenção de talentos
- Flexibilidade e capacidade de adaptação

MINIMIZAÇÃO DOS CUSTOS

- Eliminação dos desperdícios
- Conquista da conformidade ao menor custo
- Racionalização da alocação de recursos humanos, físicos e financeiros

MINIMIZAÇÃO DOS RISCOS

- Segurança legal
- Segurança das informações
- Maior longevidade
- Minimização dos acidentes e passivos ambientais
- Minimização dos riscos dos produtos
- Identificação das vulnerabilidades

DIFERENCIAL COMPETITIVO

- Melhoria da imagem da organização e da marca
- Reconhecimento e maior fidelidade do consumidor
- Aumento da produtividade
- Aumenta a participação na comunidade
- Conquista de novos mercados
- Preservação e evolução humana

Quadro 8 – Proposta de Gestão Socioambiental Estratégica para PMEs

Fase 4. Foco de atuação (missão, visão, valores e políticas)

Nesta fase, é demonstrado o foco de atuação construído pelos colaboradores durante a atividade realizada no evento proporcionado pela empresa sobre educação socioambiental.

Foi necessário primeiramente discutir a missão, a visão, os valores e as políticas da empresa. É importante salientar que este processo foi desenvolvido por todos os colaboradores da organização de forma participativa em um encontro, dividido em duas etapas, proporcionado pela empresa:

- 1) Realização de uma palestra sobre o tema educação socioambiental, para a tomada de conhecimento, sensibilização sobre o assunto e das intenções da empresa na implantação da gestão socioambiental,
- 2) Foram divididos os membros da organização em pequenos subgrupos, onde, de forma operativa, construíram o foco de atuação da empresa e apresentaram através do retroprojeter as suas propostas.

Após a integração dos dados sugeridos, foi realizada uma compilação das propostas, onde surgiram as novas propostas de missão, visão, valores e políticas da empresa. As propostas foram adotadas pela empresa conforme Quadro 9.

MISSÃO
Prestação de serviços e soluções em transportes de pessoas com qualidade, segurança e pontualidade, buscando a satisfação e fidelidade de todos os nossos públicos, com responsabilidade socioambiental através de ações concretas para melhorias contínuas, visando o crescimento e o desenvolvimento da empresa.
VISÃO
“Ser uma empresa de referência em qualidade no segmento de transporte de pessoas, com comprometimento e eficácia nos serviços prestados, visando o empreendedorismo responsável e o crescimento sustentável.”
VALORES
Prática Ética Trabalho em Equipe Segurança Responsabilidade Socioambiental Melhoria Contínua
POLÍTICAS
Conscientizar ações para a qualidade da prestação de serviços, considerando os seguintes aspectos fundamentais: Satisfação do cliente interno e externo; Qualidade de vida para os colaboradores; Redução de custos através da implantação de novas metodologias e tecnologias; Respeito à comunidade e meio ambiente; Segurança nas atividades;

Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, buscando regularmente o alinhamento destes processos;
 Buscar a melhoria contínua da gestão e do desempenho socioambiental através de todos os seus colaboradores, o que reforça o comprometimento da Empresa junto a clientes, fornecedores, comunidade e sociedade.

Quadro 9 - Propostas adotadas pela empresa

2° Etapa: DIAGNÓSTICO

Nesta etapa foram analisados três aspectos:

1) Perfil socioambiental individual

O perfil socioambiental foi identificado através de uma pesquisa com todos os colaboradores da empresa, num total de 116 pessoas, 98 responderam ao questionário. Esta pesquisa foi aplicada no dia do evento sobre educação socioambiental desenvolvido pela empresa. Na Tabela 5 está demonstrada a análise quanti-quali dos pesquisados, identificando o fator de análise, o número de colaboradores e a frequência.

Ao observar a Tabela 5, verifica-se que 62,2%, buscam a ampliação dos conhecimentos sobre responsabilidade socioambiental, apesar de que 29,8% apresentam poucos conhecimentos sobre este assunto e apenas 8,2% relataram que é o primeiro contato sobre o tema responsabilidade socioambiental.

Tabela 5 – Sobre responsabilidade socioambiental

Fator	Nº. de colaboradores	Frequência (%)
É o primeiro contato que tenho com esse tema.	8	8,2
Tenho poucos conhecimentos.	29	29,6
Estou buscando ampliar os conhecimentos que tenho.	61	62,2
TOTAL	98	100%

Segundo os resultados apresentados na Tabela 6, a resposta da questão sobre ética como base de construção de um relacionamento foi muito satisfatória mostrando 90,8% dos resultados. Por outro lado, 9,2 % responderam ser de fácil entendimento, mas acham difícil aplicar.

Tabela 6 – O que significa ética para você?

Fator	Nº. de colaboradores	Frequência (%)
Desconheço esse conceito	0	0
Fácil entendimento, mas difícil aplicar	8	9,2
É a base de construção de um relacionamento	89	90,8
TOTAL	98	100%

Em relação à forma de relacionamento com as pessoas (Tabela 7), foi possível identificar que 52% buscam tratar as pessoas da mesma forma para não gerar conflito, somente 43,9% demonstram buscar identificar as necessidades de cada colaborador e atendê-las e que 4,1% tratam as pessoas como acham que deveriam ser tratadas.

Tabela 7 – A forma de me relacionar com as pessoas na minha empresa é?

Fator	Nº. de colaboradores	Frequência (%)
Trato cada uma como merece ser tratada	4	4,1
Busco tratar com a mesma forma para não gerar conflitos.	51	52
Busco identificar as necessidades de cada colaborador e atendê-las	43	43,9
TOTAL	98	100%

Conforme visualizado na Tabela 8 sobre o meio ambiente, o resultado mostrou-se satisfatório, pois 82,7% procuram respeitar o meio-ambiente e incentivar outras pessoas a fazer o mesmo e 17,3% possuem preocupação, mas não fazem nada a respeito.

Tabela 8 – Sobre meio ambiente?

Fator	Nº. de colaboradores	Frequência (%)
Difícilmente penso sobre isso.	0	0
Preocupe-me, mas não tenho feito nada a respeito.	17	17,3
Procuo respeitar o meio ambiente e incentivar outros a fazer o mesmo, com soluções práticas.	81	82,7
TOTAL	98	100%

Perante os resultados visualizados na Tabela 9, pode-se observar que em relação à forma de relacionamento com as pessoas que produzem, compram e utilizam os produtos, 55,1% buscam produtos que tenham princípios similares aos seus e 44,9% apresentam uma relação amigável.

Tabela 9 – Quando me relaciono com as pessoas nas quais produzem os produtos que compro e utilizo?

Fator	Nº. de colaboradores	Frequência (%)
Constantemente tenho conflitos e me sinto prejudicado.	0	0
Tenho uma relação amigável.	44	44,9
Busco produtos que tenham princípios similares aos meus.	54	55,1
TOTAL	98	100%

Quanto à relação com os clientes, 96,9% relataram tratar os clientes da melhor forma possível (Tabela 10), 2,1% procuram considerar os clientes ao tomar suas decisões e somente 1% acredita que os clientes são importantes, mas impossível de agradá-los.

Tabela 10 – Em relação aos meus clientes (passageiros)

Fator	Nº. de colaboradores	Frequência (%)
Os clientes são importantes, mas é impossível agradá-los.	1	1
Procuo considerar os clientes ao tomar minhas decisões.	2	2,1
Trato meus clientes como eu gostaria de ser tratado, isto é, da melhor forma.	95	96,9
TOTAL	98	100%

Na Tabela 11 pode-se verificar que a percepção dos entrevistados em relação à empresa em que trabalham de acordo com as referidas frases, 87,8% apontaram que “As coisas melhoraram muito depois que a empresa pensou em implantar novos métodos em sua forma de atuar na sociedade”, demonstrando valorização à nova forma de gestão da empresa. Em relação à frase “Tchê! Se forem contratar alguém na empresa em que trabalha me avisa, hein?”, 12,2 % apresentaram esta frase como referência.

Tabela 11 – Se eu pudesse ouvir o que as pessoas da comunidade dizem a respeito de minha empresa, certamente seria uma destas frases

Fator	Nº. de colaboradores	Frequência (%)
“Torço para que eles progridam muito e se mudem para outro lugar”	0	0
“Tchê! Se forem contratar alguém na empresa em que trabalha você me avisa, hein?”	12	12,2
“As coisas melhoraram muito depois que a empresa pensou em implantar novos métodos em sua forma de atuar na sociedade”	86	87,8
TOTAL	98	100%

De acordo com a Tabela 12, que diz respeito à participação e envolvimento dos funcionários no programa de gestão socioambiental, 99% dos entrevistados responderam que acreditam neste processo, sendo isso um fator de muita relevância para a empresa.

Tabela 12 – Você acredita que haverá participação e o envolvimento dos funcionários no programa de gestão socioambiental?

Fator	Nº. de colaboradores	Frequência (%)
Sim	97	99
Não	1	1
TOTAL	98	100%

No que diz respeito à percepção dos entrevistados em relação à empresa trabalhar a educação socioambiental (Tabela 13), a resposta foi extremamente satisfatória, 100% dos entrevistados responderam que sim, demonstrando confiança na empresa dentro desta perspectiva.

Tabela 13 – A empresa possui possibilidades para trabalhar Educação Socioambiental?

Fator	Nº. de colaboradores	Frequência (%)
Sim	98	100
Não	0	0
TOTAL	98	100%

Em relação à participação dos entrevistados em algum projeto social ou ambiental em suas comunidades, foi possível verificar que a atuação dos mesmos é baixa, considerando que 82,6% responderam que não desenvolvem e 17,4 disseram que realizam algumas atividades.

Tabela 14 – Você desenvolve ou participa de algum projeto social ou ambiental na sua comunidade?

Fator	Nº. de colaboradores	Frequência (%)
Sim	17	17,4
Não	81	82,6
TOTAL	98	100%

Projetos socioambientais em que os pesquisados estão envolvidos no momento:

- Reciclagem de lixo;
- Economia de água e energia elétrica;
- Apoiar e ajudar no plantio de árvore (agroecológico);
- Líder do ministério de assistência social da igreja na comunidade;
- Sacola retornável da Rede Vivo supermercados;
- Plantação de mudas de árvores;
- Projeto Ginga da Cidadania (capoeira nas escolas) atende os centros comunitários de Santa Maria-RS;
- Conscientizar a família dos problemas socioambientais;
- Limpeza de nascentes (ONG nascentes) em Santiago-RS;
- Cidade ativa – Limpeza de bairros e pátios.

2) Perfil socioambiental organizacional

Na análise socioambiental organizacional, todos os membros da empresa analisaram os pontos fortes e fracos da empresa em matéria social e ambiental. De fato, foi esse diagnóstico que levantou os principais pontos de mudança dentro deste aspecto.

A análise foi realizada através um questionário dirigido, onde foram analisadas as seguintes propostas:

- Propostas na área social e ambiental: Onde os colaboradores identificaram que ações poderiam ser implantadas, analisaram as ameaças, oportunidades e indicadores de êxito para a realização destas ações e ou programas. As propostas das ações foram analisadas para o ambiente interno e externo da empresa.

A proposta desta análise deu-se através de um encontro com todos os membros da organização, onde receberam um questionário dirigido, onde os colaboradores discutiram, pensaram e formularam idéias. Este processo deu-se de maneira operativa, em pequenos grupos, onde identificaram quais as ações que a empresa deveria desenvolver dentro das variáveis sociais e ambientais. Após a formulação das propostas, cada subgrupo apresentou as ações socioambientais construídas.

Finalizada as apresentações, foi necessário compilar os dados e escolher junto com os dirigentes as ações propostas pelos membros da organização.

A partir das propostas apresentadas, foi possível identificar, conforme descrição no quadro abaixo, quais as propostas escolhidas pelos dirigentes e descritas pelo pesquisador.

PROPOSTA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL VIAÇÃO CENTRO OESTE	
<p>A Viação Centro Oeste tem uma percepção clara das suas obrigações sociais e das relações com a comunidade de forma geral. Além de cumprir com seus deveres legais e estar em dia com suas obrigações, a empresa preza por agir de forma empreendedora no relacionamento com a sociedade, tendo como prática de gestão aspectos relacionados à ética e a transparência para com todos os públicos com os quais se relaciona.</p> <p>Preocupada com a manutenção dos princípios que sempre nortearam o desenvolvimento da empresa, a VCO mantém uma política de responsabilidade socioambiental, baseada em duas vertentes: ações externas (através de investimento social e ambiental) e ações internas (direcionadas aos seus colaboradores).</p> <p>A responsabilidade socioambiental corporativa no plano estratégico da empresa torna-a parceira e co-responsável pelo desenvolvimento econômico, social e ambiental, abrangendo todos seus <i>stakeholders</i>, cliente e comunidade, meio ambiente, público interno, governo e sociedade.</p> <p>Dentro desta perspectiva serão apresentados os programas desenvolvidos de cada área:</p>	
1.	Clientes/comunidade
<p>Objetivo: Com o intuito de estreitar as relações com os clientes e com a comunidade, foram construídos os seguintes programas:</p>	
<p>✓ “TURMINHAS DA GARAGEM: TRANSPORTANDO CONHECIMENTO”</p>	
<p>O desenvolvimento do Projeto “Turminhas da garagem: Transportando Conhecimento” tem por objetivo promover ações educativas sobre cidadania, história e trânsito para as escolas da região, conscientizando e educando as crianças para cidadania responsável e para um trânsito mais humano e seguro, elevando a qualidade de vida em nossa sociedade.</p>	

✓ PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Está pesquisa busca identificar o perfil do cliente, as características de um transporte consideradas importantes por ele e avaliar o seu índice de satisfação com os serviços prestados pela Empresa.

A partir dessas informações serão elaborados instrumentos específicos através dos quais os nossos usuários podem manifestar sua opinião, e através delas serão retiradas as informações para melhoria de nossos serviços.

✓ SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

O cliente pode obter informações, fazer reclamações e apresentar sugestões através do email: viacaocentrooeste@via-rs.netv . Além disso, poderá ser usado o item FALE CONOSCO através do telefone: 55 32263131.

✓ PROGRAMA “SER SOLIDÁRIO” VCO

- **Campanha do Agasalho:** colaboradores realizam doações de agasalhos que serão repassadas às instituições de caridade do município. A campanha terá arrecadação voluntária pela contribuição dos próprios colaboradores da Empresa Viação Centro Oeste e dos passageiros. No final da campanha, serão eleitas pelos colaboradores as comunidades onde os agasalhos serão entregues.
- **Campanha da Solidariedade:** colaboradores realizam doações de um quilo de alimento não perecível que são repassadas às instituições de caridade do município. A campanha terá arrecadação voluntária pela contribuição dos próprios colaboradores da Empresa Viação Centro Oeste. No final da campanha, serão eleitas pelos colaboradores as comunidades onde os alimentos serão entregues.

2. Meio Ambiente

Objetivo: A Viação Centro Oeste considera de vital importância o respeito ao meio ambiente. Por isso, tem buscado desenvolver diversas ações ambientais, que buscam as boas práticas para preservação do meio ambiente. Ações ambientais exercidas pela empresa:

- Controle de desperdício de material utilizado pela empresa;
- Manutenção e monitoração dos carros na emissão de gases e ruídos;
- Incentivo a redução da energia elétrica, água e telefone;
- Recolhimento de pilhas e baterias do público interno;
- Reaproveitamento da água utilizada na lavagem dos ônibus, através de caixa de decantação, o que corresponde a aproximadamente 000 litros/mês;
- Sacola plástica substituída por uma Bolsa retornável utilizada pelos cobradores;
- Uso de papel reciclável;
- Campanhas ambientais: colocação de lixeiras em todos os ônibus;
- Separação, redução e reciclagem dos resíduos e lixo, sendo que os recicláveis são encaminhados para instituições organizadas de catadores;
- Análise da qualidade dos combustíveis adquiridos: temperatura, impurezas e viscosidade.
- Utilização de lonas de freio sem amianto;
- Substituição do óleo diesel comum pelo óleo diesel aditivado;
- Utilização de 2% de Biodiesel;
- Reestruturação do posto de abastecimento (combustível) para diminuir o risco de vazamentos, com trocas de canos galvanizados por tubulações de polietileno;
- Marketing Responsável.

3. Colaboradores

A VCO considera que seus colaboradores são seu maior patrimônio e reconhece que a experiência, as habilidades e as competências destes serão um diferencial competitivo da empresa no mercado. A preocupação em manter a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores, numa instância maior, em melhorar a qualidade de vida destes, é outra vertente que envolve o trabalho de responsabilidade socioambiental da VCO.

- **Campanha de Vacinação:** anualmente, em parceria com a clínica conveniada SEST/SENAT da cidade, secretaria municipal de saúde e através da Clínica conveniada ASOMED.
- **Acompanhamento de Hipertensos e Diabéticos:** em parceria com a Clínica conveniada ASOMED e com

o SEST/SENAT a empresa realiza, trimestralmente, a medição da pressão arterial dos colaboradores.

- **Valorizando sugestões e Idéias:** visa estimular a criatividade e a participação dos colaboradores, através de caixas de sugestões. O colaborador participa através do preenchimento do formulário que é analisado. Como formas de reconhecimento à participação no final do ano são entregues certificados e prêmios.
- **Programa Trajetória VCO:** Este programa possibilita que os colaboradores tenham a oportunidade de promoção interna dentro da empresa. O colaborador passará por três etapas para ser promovido: testes de aptidão técnica, para os cargos disponíveis e de acordo com o seu desempenho ele será promovido para motorista. Acompanhamento psicológico com planejamento de carreira, avaliação de desempenho e testes psicológicos. Exames físicos, para verificar a saúde do colaborador. O colaborador que passar por estas três etapas passa então para um dia de treinamento na oficina da empresa, para aprender noções de mecânica.
- **Pesquisa de Clima Organizacional:** A pesquisa de clima organizacional é um instrumento que o setor de psicologia utiliza para identificar questões relacionadas à motivação; relacionamento entre os colegas; sugestões de treinamentos; quais as dificuldades encontradas pelos colaboradores. A realização da pesquisa de clima acontece desde o ano de 2003 até o momento e é realizada anualmente no segundo semestre do ano.
- **Programa "Nas Rodas da Educação - Adolescente Aprendiz VCO"**

O Programa Adolescente Aprendiz foi criado visando o cumprimento da LEI n.º10.097/00, que estabelece uma cota obrigatória de participação das empresas no processo de profissionalização de adolescentes. A filosofia da Lei de aprendizagem é oferecer aos jovens uma preparação para o exercício profissional, oferecendo capacitação e garantindo inclusão social com empregabilidade.

A VCO está participando como co-responsável nesse processo de transformação da sociedade, através de uma ação pró-ativa, abrindo novas oportunidades de trabalho destinadas aos adolescentes aprendizes, possibilitando-lhes o desenvolvimento das competências básicas para o trabalho, a cidadania e o treinamento técnico-profissionalizante que necessitam para entrar no mercado de trabalho.

Para tanto, firmou uma parceria com o SEST/SENAT e o CIEE para a contratação e capacitação de 04 adolescentes em até três anos. Dois destes adolescentes já iniciaram suas atividades em março/2006, além de atividades práticas, eles freqüentam um curso de Capacitação em Serviços Administrativos ministrado pelo SEST/SENAT.
- **Programa de Incentivo ao Estudo:** este programa é desenvolvido através da flexibilidade e de disponibilizar horários para que os colaboradores possam realizar seus estudos. Além disso, o colaborador é acompanhado mensalmente pela psicologia durante todo período e que está estudando.
- **Programa ALÔ Colaborador:** Tem como objetivo possibilitar uma comunicação aberta e transparente como forma de estreitar as relações internas.
- ❖ **Momento da Liderança:** mensalmente, um colaborador eleito pelos colaboradores possibilita informações sobre o que está acontecendo ou acontecerá na empresa, como eventos ou informação sobre os programas internos.
- ❖ **Momento com o RH:** Reuniões trimestrais, na sala de treinamento, pelo quais os colaboradores inscrevem-se voluntariamente, realizando perguntas e sugestões.
- ❖ **Momento Acolher:** O serviço de psicologia da Viação Centro Oeste realiza atendimentos psicológicos quanto às questões que interferem na saúde mental e qualidade de vida dos colaboradores. Este é um espaço específico da escuta, aconselhamento e / ou orientação buscando soluções, medindo conflitos e significações envolvidas no processo do trabalho e nas relações interpessoais.
- **Grupos Operativos:** Os grupos operativos têm como objetivo promover a qualidade de vida no trabalho e prevenir a saúde mental do trabalhador. Busca desenvolver habilidades sociais e técnicas, como a criatividade, autoconhecimento, autonomia, auto-estima. Para isso, utiliza diversas estratégias e temáticas, a fim de atender as necessidades dos colaboradores da empresa, bem como proporcionar um espaço de escuta. Os grupos operativos se configuram como um espaço de trocas, onde os colaboradores expressam suas angústias, e a profissional psicóloga busca auxiliá-los para que os mesmos encontrem suas próprias ferramentas para resolver e enfrentar os problemas relacionados com o trabalho.
- **Mural da Comunicação:** O mural é uma estratégia de comunicação utilizada pela empresa Viação Centro Oeste. Nele são colocados os avisos da semana, agendamentos com o serviço de psicologia, elogios que os colaboradores recebem as escalas, datas comemorativas, aniversariantes do mês, dentre outros aspectos. Os colaboradores são orientados a estarem sempre atentos ao mural, já que é através deste que as notícias são dadas.
- **Treinamento de Integração:** Esta atividade visa proporcionar para os colaboradores recém contratados

um maior conhecimento da organização da empresa e da forma como esta procede diante das situações. O treinamento é dividido nas seguintes etapas: apresentação da história da empresa, valores, missão, visão e políticas; orientações em relação aos direitos, normas e procedimentos da empresa realizada pela gerente administrativa; orientações sobre aspectos burocráticos realizado pelo departamento de pessoal (salário, décimo terceiro, férias, horas extras, benefícios...); orientações e esclarecimento a respeito do funcionamento das escalas sendo responsável o setor do tráfego; orientação realizada pelo setor de psicologia da empresa em relação às questões comportamentais.

- **Acompanhamento do Período de Experiência**

Esta atividade desenvolvida pelo setor de psicologia busca oferecer aos colaboradores que foram contratados um momento de escuta em relação as suas dúvidas, sugestões de melhorias para a empresa, idéias que forem surgindo durante o trabalho, assim como todas as necessidades que e dificuldades que vão surgindo durante este período de adaptação do funcionário com a empresa e da empresa com o funcionário. São realizados estes acompanhamentos nos períodos de 15, 30, 60 e 90 dias. Informações com o tráfego e a equipe de liderança também são coletadas para perceber este colaborador no todo da empresa.

- **Semana Nacional do Trânsito**

Desde 2002, vem sendo realizada a Semana Nacional do Trânsito, sendo este um momento para estar pensando sobre atitudes e ações ocorridas no trânsito. Com isso, é possível discutir sobre a responsabilidade que o motorista tem a com a sua vida e com a dos pedestres, ciclistas, enfim, com todos aqueles que de alguma forma usufruem do transporte. Além disso, se propõe a pensar que o trânsito pode e deve ser sinônimo de vida e não de perdas de vidas.

Para estar engajada nesta causa, a empresa realiza palestras sobre diferentes temáticas, como por exemplo: responsabilidade no trânsito, segurança pessoal e segurança no trânsito, legislação, direção defensiva, motivação, atendimento ao cliente, estresse, comunicação das mudanças na empresa.

- **Programa de Volta ao Trabalho**

Objetivo deste programa é verificar como está o colaborador após o período em que esteve afastado da empresa, seja por motivo de férias ou de atestado. Serão avaliados os aspectos emocionais, financeiros e motivacionais para averiguar como está a saúde mental deste trabalhador e identificar se o mesmo apresenta alguma dificuldade em algum âmbito de sua vida.

Além disso, esta conversa tem o intuito de situar o colaborador diante das possíveis mudanças que possam ter ocorrido na empresa, ou sobre alguma programação que está por vir. Para tanto, será utilizado um questionário titulado “acompanhamento de volta ao trabalho”, que é uma ferramenta que norteará a conversa.

- **Livro: “VIDAS SOBRE RODAS”:** Este livro contém as histórias que os colaboradores da empresa vivenciam no seu dia-a-dia. Sendo assim, os escritores das histórias são os próprios colaboradores que relatam um pouco do que ocorre no cotidiano, de forma divertida e verdadeira, sendo que isso só é possível retratar porque há um convívio com colegas de trabalho e usuários, onde todos da empresa estão diariamente apreendendo e dividindo sobre o trabalho e sobre a vida.

4. Fornecedores

A Viação Centro Oeste percebe os seus fornecedores como sendo uma parte fundamental do seu desenvolvimento. O relacionamento com seus fornecedores e prestadores de serviços é norteado por princípios éticos, respeito às leis e às normas vigentes.

Quadro 10 – Proposta Gestão Socioambiental Viação Centro Oeste

3) Análise do Ambiente interno e externo

Nesta fase, foi realizada uma entrevista direcionada na própria empresa com dois dirigentes (Diretor e Gerente Administrativa) e com os encarregados dos departamentos administrativos (Encarregado de Pessoal, Encarregado de Tráfego, Encarregado de RH, Auxiliar administrativo) da empresa para analisar o ambiente interno e externo, através de diagnósticos situacionais instituídos através da análise SWOT.

Para Tondo (2008), trabalhar a gestão dentro de uma empresa significa mostrar ferramentas desenvolvidas ou adaptadas que ajudam o desenvolvimento, fazendo com que os proprietários, sócios e herdeiros reflitam sobre o que querem para o futuro, com o intuito de atingir melhores resultados possíveis para propagar as relações familiares e empresariais.

Na gestão de empresas de primeira geração, nas quais os fundadores estão presentes, como no caso da empresa estudada, a preocupação principal salienta Tondo (2008) esta relacionada a sobrevivência e o crescimento da empresa. Isso acaba gerando acúmulo de funções e de atividades por parte dos líderes. Sendo assim, uma carga de trabalho intensa e os recursos utilizados, muitas vezes limitados, acabam marcando o estilo dessas organizações. O planejamento, quando existe é pequeno, baseado na improvisação de tentativas e erros. Considerando que o “controle” da empresa, de forma geral, é freqüentemente improvisado, estando fundamentado na relação com o caixa da empresa, com as vendas (entradas), pagamento (saídas) e investimentos (resultados)”.

A realização desta pesquisa proporcionou aos entrevistados o contato com questões referentes a diversos aspectos com os quais ainda não haviam se deparado. Foi possível perceber, a partir do momento do recebimento do questionário semi-estruturado, que a maioria dos pesquisados relataram nunca ter pensado sobre alguns pontos referidos na entrevista.

Tondo (2008) salienta também que a primeira geração da gestão familiar, da mesma forma que se apresenta a empresa estudada, se caracteriza mais pelos aspectos práticos e, quando faz improvisações, desenvolve um planejamento baseado na experiência, isto é, conforme o acontecimento das situações.

O autor citado anteriormente salienta que a partir da entrada dos filhos, isto é, a segunda geração, a ferramenta de planejamento começa a se fazer mais presente. Isto se deve à preparação educacional, pois a maioria dos integrantes da segunda geração freqüentou ou freqüenta universidade e acaba trazendo esses conceitos para a sua atuação. Com isso, os fundadores passam a receber pressão de seus sucessores para que implementem, cada vez mais, os processos de planejamento, ocasionando, muitas vezes, um conflito cultural entre o planejamento propriamente dito e a improvisação. Para se manter nesta improvisação, a primeira geração tenta convencer a segunda de que “sempre foi feito assim, mudar para quê?”. No primeiro momento, a segunda geração é vencida por esse argumento, mas, com o tempo,

esse pensamento vai se modificando e será muito influenciado pelo planejamento com o propósito de crescer com bases sólidas.

Este aspecto ficou evidente dentro da empresa estudada, onde as tentativas de programar novas formas de planejamento acabaram de certa forma causando conflito no fundador ao interpretar a entrevista de análise interna e externa de forma negativa.

É importante salientar que, para a construção do planejamento socioambiental estratégico dentro de uma empresa familiar, é importante que as diferentes gerações participem do processo para construir uma provável visão de futuro de maneira compartilhada. Com o tempo, os conflitos são amenizados, considerando que todos os membros da família que atuam na gestão da empresa compartilharam a construção do alicerce para o futuro almejado.

Assim, administrar transições é um desafio para a empresa devido à possível proporção do conflito e do transtorno familiar ser aspecto muito maior para uma empresa familiar que para outros tipos de empresa.

O processo de sucessão apresenta muitos embaraços quando estamos desenvolvendo um trabalho que gera mudanças na empresa familiar, já que precisamos nos preocupar com as questões administrativas e emocionais que necessitam ser resolvidas ao mesmo tempo.

Após feita a análise, foi realizada uma reunião na empresa com os a entrevistados acima citados para apresentar os resultados obtidos.

Os dados compilados da análise estão representados através do Quadro 11.

	PLANEJAMENTO SOCIOAMBIENTAL ESTRATÉGICO VIAÇÃO CENTRO OESTE		2008
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<p>Lugar reservado, tranqüilo e agradável; Frota de veículos nova; Equipamentos novos; Investimento na qualificação dos colaboradores; Comprometimento dos colaboradores; Constante sintonia com o desenvolvimento tecnológico; Tecnologia de gerenciamento administrativo; Atendimento ao passageiro com diferencial; Grande experiência dos proprietários no ramo de transportes coletivos; Bom relacionamento com fornecedores e clientes; Clima organizacional saudável; Comunicação operacional formalizada; Descrição de cargos e salários definida; Sistema de avaliação dos colaboradores; Sistema de seleção e admissão definidos; Quadro funcional definido; Planejamento financeiro definido através do controle das ações; Implantação responsabilidade socioambiental; Novos serviços de transporte escolar (outro município) Relação com o sindicato de forma harmônica e com negociação amigável; Valorização da diversidade.</p>	<p>Falta de manutenção da implantação das novas metodologias de trabalho desenvolvidas pela empresa; Dificuldade de comunicação interna no setor administrativo; Comunicação informal; Rotinas administrativas sem planejamento médio e longo prazo; Reuniões de equipes na administração inexistente; Baixo treinamento nos departamentos administrativos; Pouco investimento de propaganda; Custos Operacionais elevados; Grande número de horas extras trabalhadas; Dificuldade em cumprir o programa despoluir; Serviço de SAC não formalizado; Atendimento ao telefone interrompe o trabalho administrativo. Momentos de pico (otimização da tecnologia) Assistência de informática deficiente; Plano de benefícios.</p>	<p>Dificuldade em crescer individualmente como empresa (em função do consórcio), considerando que a proposta é coletiva. Período de férias da universidade (de onde vêm os maiores clientes “estudantes”); Aumento dos custos das peças; Aumento do diesel; Produtos importados (peças) com custo maior; Novos entrantes (moto táxi e transportes clandestinos); Facilidade de aquisição de veículos de transportes (carros e motos); Queda do nível de emprego; Recessão econômica; Muitas normas/legislação no mercado de atuação; Variáveis econômicas (taxa de juros e inflação); Variáveis políticas (tributos/incentivos) Executivo, legislativo criando novas leis geralmente beneficiando determinadas categorias; Substituição exagerada de novos equipamentos, veículos, máquinas, etc.</p>	<p>Novos mercados, expansão do desempenho de negócios (transporte escolar e novas linhas); Questões Ambientais refletem na diminuição do uso de veículos particulares e maior utilização de ônibus coletivo; Lei seca possibilita maior utilização de ônibus coletivo; Pró-atividade; Convencer os fornecedores a adotarem políticas socioambientais; Incentivo de sempre ser os melhores em função da concorrência; Investimento imobiliário da zona de atuação; Marcas consolidadas; Reciclagem; Buscar parceria com os fornecedores; Ser diferenciador no setor do transporte; Necessidade de o usuário desejar sempre a novidade; Carteira de clientes freqüentes; Consciência da responsabilidade socioambiental no processo de gestão; Expansão do mercado local; Parceria com fornecedores.</p>

Quadro 11 – Análise do ambiente interno e externo

3º Etapa: Implementação

Um planejamento socioambiental estratégico eficaz aumenta a probabilidade de a empresa atingir os seus objetivos, pois constrói a visão do futuro e traça estratégias para melhorar os resultados. Todas as atividades de todo e qualquer negócio podem envolver riscos e o planejamento visa minimizá-los, porque as decisões são baseadas no conhecimento e não na intuição.

Conforme Toldo (2008), o processo de planejamento, é visto como um novo momento para família. Ele deve encorajar a mesma a examinar valores, necessidade e metas, onde o processo deve ser desenvolvido para avaliar o estágio atual e o que pretende para o futuro dos negócios, as necessidades da família e as necessidades da empresa, focando em seus reais objetivos, criando novas estratégias para promover um futuro crescimento e, de certa forma, organizar os vínculos da empresa-família para próximas gerações. Desenvolver um trabalho dentro desta proporção visa construir relações baseadas em dados objetivos e de resultado, sem perder a essência da família.

Durante a realização da entrevista, da fase anterior, o que acabou influenciando nesta fase, foi possível perceber dois aspectos que interferiram nesta análise: conflito cultural e a informalidade. Para garantir o sucesso do planejamento, é necessário observar algumas características que geralmente envolvem o processo nas pequenas e médias empresas. GOLDE (1986) apresenta as seguintes etapas para o planejamento na pequena empresa: examinar as características básicas da empresa; analisar a forma pela quais estas características inibem o processo de planejamento; e estudar alguns métodos de eliminar ou ao menos reduzir os obstáculos para a realização do planejamento. No que diz respeito ao primeiro aspecto, o conflito cultural, Toldo (2008) evidencia que quando o fundador sente-se pressionado pelos seus sucessores a implementar cada vez mais os processos de planejamento, acaba ocorrendo o conflito cultural entre o planejamento e a improvisação, no sentido de não modificar aquilo que sempre deu certo. O segundo aspecto refere-se à questão da informalidade, GOLDE (1986) ressalta que a natureza informal do processo de planejamento aumenta a dificuldade das comunicações referentes ao plano. Segundo o autor, é comum um pequeno empresário afirmar que o sigilo é uma razão para não se discutir o plano com os colaboradores, pois ele acredita que este irá proporcionar uma vantagem à empresa em relação aos concorrentes. É importante salientar que para a construção do

planejamento socioambiental estratégico dentro de uma empresa familiar é importante que as diferentes gerações participem do processo para construir uma provável visão de futuro de maneira compartilhada, independente das resistências sucedidas.

Nesta etapa, foi realizado o planejamento das atividades necessárias para a realização dos objetivos gerais, estratégias e políticas organizacionais. A organização se estabeleceu da seguinte forma:

- I. Integração dos dados: Neste aspecto, foi realizada a integração dos dados referente às ações socioambientais e a análise do ambiente interno e externo.
- II. Objetivos: Dentro dos objetivos, foram criados os pontos específicos que se desejou atingir, analisando também a viabilidade de alcançá-los, mediante seus recursos e capacidades encontradas.
- III. Estratégias: Neste aspecto, foram criadas as estratégias, isto é, os caminhos mais adequados para alcançar os objetivos, desafios e metas, considerando que a partir das estratégias foram desenvolvidos os planos de ação.
- IV. Planos de ação: Neste último aspecto, foram criadas as ações e ou projetos a serem desenvolvidos pela empresa e uma programação dos resultados esperados com quantificação dos prazos e níveis de responsabilidade. Cada ação foi desenvolvida destacando um responsável pela execução da mesma, onde o responsável pela ação fará uma descrição das dificuldades e os recursos necessários (tempo e projeção financeira) para a sua execução.

É importante destacar, que para visionar os planos de longo prazo dentro da empresa durante o diagnóstico foi difícil, pois estes ficaram sem previsibilidade, pois a empresa estava mais direcionada aos planos a curto e médio prazo, considerando estes como precursores para os planos de longo prazo.

O planejamento neste contexto é fundamental para orientar a empresa e a família. Tem a capacidade de concentrar a atenção do empresário na necessidade de fazer investimentos destinados ao fortalecimento e crescimento da empresa, de outra forma, também garante que os membros da família reconheçam e enfrentem as demandas da empresa.

A integração e análise dos dados estão representadas conforme o Quadro 12, considerando que os recursos utilizados são sigilosos por parte da empresa.

Perspectivas	Objetivo	Estratégia	Plano de Ações	Responsabilidade	Prazo Início/Término	Recursos
Serviço, Mercado e Imagem	Garantir a satisfação dos clientes	Inovar em Serviços	- Implementar programas socioambientais na empresa	Gerência Adm	Set/ 08 – Abril/09	
		Gerenciar fatores de insatisfação	- Identificar fatores de insatisfação através de pesquisa interna e externa. - Investir na saúde mental dos colaboradores. - Implantar o serviço de SAC (atendimento formal especificado cliente, linha, horário, situação)	RH/Dep. Pessoal e Tráfego	Set/ 08 – Maio/09	
	Ampliar a participação da empresa no mercado	Investir em Marketing Responsável	- Identificar novas formas de publicidade e propaganda.	Gerência Adm	Set/ 08 – Maio/09	
		Diagnosticar novas possibilidades de negócios	- Análise de negócios	Gerência Adm	Contínuo	

Perspectivas	Objetivo	Estratégia	Plano de Ações	Responsabilidade	Prazo Início/Término	Recursos
Organização e Processos	Assegurar o cumprimento das políticas da empresa.	Implementação da gestão socioambiental estratégica (fortalecimento organizacional)	- Controlar e monitorar as ações	Gerência Adm	Contínuo	
		Estruturar o painel de controle de indicadores de desempenho socioambiental	- Assegurar a implantação dos novos projetos	Gerência Adm	Contínuo	
		-Manter os processos dentro da gestão socioambiental	- Manter disciplina no cumprimento dos procedimentos das normas	Gerência Adm e RH	Contínuo	
		Garantir o cumprimento dos valores organizacionais	- Avaliar a eficácia do treinamento; - Identificar necessidades de acompanhamento do trabalho	Gerência Adm e RH	Fev/09 – Abril/ 09	
		Aprimorar o processo de comunicação interna;	- Formalizar os setores gerenciais através da disseminação das informações	Setores Administrativos	Set /08 – Dez / 08	

Perspectivas	Objetivo	Estratégia	Plano de Ações	Responsabilidade	Prazo Início/Término	Recursos
Pessoas e Aprendizado	Fortalecer o diferencial competitivo através do atendimento prestado	Manter as pessoas capacitadas	- Identificar necessidade de treinamento/Plano de capacitação existentes/cargos e funções	RH	Set/ 08 – Fev/09	
		Manter os colaboradores disciplinados e satisfeitos	- Fortalecer o entendimento da cartilha Educação Socioambiental - Realizar avaliação de desempenho - Identificar necessidades, através da pesquisa de clima - Desenvolver qualidade de vida no trabalho através da saúde mental	Gerência Adm/Dep. Pessoal e RH	Set/ 08 – Março/09	
		Desenvolver o capital intelectual	- Resgatar o conhecimento adquirido - Desenvolver e aprimorar o capital intelectual com vistas para a responsabilidade socioambiental	RH e Tráfego (fiscalização)	Mar /09 – Maio/09	
Financeira	Aumentar o faturamento e reduzir os custos.	Buscar novas possibilidades de mercado	- Identificar novas entradas	Gerência Adm	Contínuo	
		Reavaliar processo de gestão do orçamento	- Adequar dentro das perspectivas socioambientais os custos operacionais. - Realizar planejamento mensal dos custos de todos os departamentos através de reuniões formais	- Auxiliar de Escritório e Gerência Adm	Contínuo	

Perspectivas	Objetivo	Estratégia	Plano de Ações	Responsabilidade	Prazo Início/Término	Recursos
		Melhorar controle de estoque	- Monitorar através do programa da TI da empresa	- Dep. Tráfego	Contínuo	
Partes Interessadas	Obter reconhecimento em Gestão Socioambiental	- Implantar e desenvolver ações socioambientais contínuas	- Planejamento das ações sociais e Ambientais	Colaboradores	Set/08 – Fev/09	
		- Desenvolver relações estreitas com os fornecedores	- Contatar com os fornecedores (normas socioambientais)	- Gerência Adm	Set/08 – Nov/08	
		- Envolver a comunidade nestas práticas	- Desenvolver programas participativos junto da comunidade	- Dep. Tráfego (Fiscalização)	- Set/08 – Mar/09	

Quadro 12 - Integração e análise dos dados

4º Etapa: O Espaço Potencial

A etapa do espaço potencial ficou instituída conforme a proposta de gestão socioambiental estratégica, estabelecida pela gerente administrativa. Conforme planejamento socioambiental estratégico, de acordo com a gerente administrativa, esta etapa será desenvolvida mensalmente na empresa para análise dos indicadores, medição do desempenho, verificação e controle. A primeira reunião foi realizada em setembro de 2008, com a participação do pesquisador, gerente administrativa, juntamente o comitê de gestão socioambiental estratégica, que teve como integrantes a encarregada de pessoal, encarregada do tráfego, o auxiliar administrativo e a encarregada do departamento de recursos humanos. Nessa reunião, foram analisados:

I. Indicadores e Medição do desempenho:

- Indicadores Globais de Negócio;
- Indicadores de Processos e Produtos;
- Indicadores das características internas dos processos e atividades socioambientais.

O monitoramento dos indicadores estratégicos (1º Nível) destinou-se à análise da alta direção, considerando que estes indicadores estratégicos foram somente discutidos entre o diretor e os sócios, ficando esses dados sigilosos.

A estrutura de monitoramento dos indicadores táticos (2º Nível) destinou-se aos encarregados dos setores (comitê de gestão socioambiental), sendo constituído de indicadores globais que oferecem uma visão macro dos processos e serviços, permitindo o desenvolvimento de ações de melhoria.

O monitoramento dos indicadores operacionais (3º Nível) foi utilizado para a medição dos processos e atividades dos executantes nas respectivas áreas de trabalho, incluindo as propostas socioambientais, cuja execução ficou sob a responsabilidade de cada setor, conforme havia sido combinado na terceira etapa da implementação.

Para esta reunião, a gerente administrativa avaliou previamente cada integrante da comissão através de uma planilha com os indicadores pertinentes a cada área e função, onde o integrante do setor ficou com a responsabilidade de levar para a reunião um plano de ação de cada indicador que não teve seu

atendimento da meta. Desta forma, obtém-se suporte para a realização da reunião de Análise Crítica do Desempenho Global mensalmente realizada, tendo como entrada os indicadores que não obtiveram o atendimento da meta estabelecida, e como saída, planos de ação para a correção destas não conformidades.

II - Medição do Desempenho: Nesta fase foram medidos os desempenhos apresentados pelos colaboradores, de acordo com a qualidade, quantidade e tempo.

A medição do desempenho se deu de duas formas:

1. Reunião com o Comitê de Gestão Socioambiental: esta reunião foi coordenada pela gerente administrativa, sem a presença da pesquisadora, onde informalmente relatou a importância em desenvolver este momento de avaliação inicial, onde o comitê demonstrou eficácia com as suas atribuições até o momento. Considerando o tempo de entrega da pesquisa, não foi possível avaliar este aspecto de forma mais presente.

2. Reunião com os Colaboradores: Este momento foi desenvolvido pela pesquisadora, gerente administrativa, comitê de gestão socioambiental da empresa e com os demais colaboradores da empresa, em forma de palestra, onde foi realizado uma reflexão sobre o desempenho de todos dentro da gestão socioambiental até o momento. Foi possível verificar que algumas questões não foram executadas de uma forma satisfatória, como por exemplo as campanhas sociais, no caso, a campanha da solidariedade e do agasalho, as duas campanhas não obtiveram o resultado esperado por todos. Dentro deste aspecto foi avaliado, discutido, e novamente neste espaço foi criado também outro momento de sensibilização com os compromissos estabelecidos por todos, onde falar e planejar sobre este tema pode ser um pouco diferente de “executar”. Também foram discutidos os aspectos positivos, tais como: consciência socioambiental adquirida na empresa, influenciando no trabalho e na família, a coleta seletiva de lixo, onde todos estavam comprometidos, a separação de pilhas e baterias, o marketing responsável através do *bussdor* da empresa, a manutenção e o monitoramento dos carros na emissão dos poluentes, a bolsa retornável, e a expectativa dos outros programas que serão iniciados no mês de novembro, como por exemplo, o programa “Turminhas da Garagem: Transportando Conhecimento”, onde alguns motoristas e cobradores iniciaram o treinamento para fazer parte neste momento do programa, o livro “Vidas sobre Rodas” que terá seu lançamento em novembro de 2008, que já está em fase de impressão das cópias, entre outros.

III e IV - Verificar e Controlar: é um controle organizacional que se concentrou na monitoração e avaliação do processo de administração das estratégias socioambientais no sentido de garantir o funcionamento das mesmas. Nesta fase, foi possível corrigir ou reforçar o desempenho interferindo no processo a fim de que os resultados correspondam aos objetivos estabelecidos.

Neste segundo aspecto, foi possível presenciar a verificação e controle de algumas propostas dentro da administração das estratégias, mas em razão do término da pesquisa, a verificação e o controle propriamente dito não foram possíveis de acompanhamento, em razão da entrega da pesquisa.

Porém, como a própria fase diz, o espaço potencial está em desenvolvimento, e isso exige tempo para que seja vivenciado. A pesquisa possibilitou a revisão e o monitoramento conforme mencionado acima, onde foram analisados os resultados obtidos e retirou as conclusões que permitiram melhorar o processo de gestão socioambiental estratégica, com o intuito de atingir, de forma eficaz, os objetivos, desafios, metas, estratégias e programas abordados até este momento. Portanto, foi possível perceber que a empresa está se desenvolvendo de acordo com o que foi planejado, seguindo a missão da empresa dentro da realização interna e externa na qual ela está inserida.

Um bom processo estratégico é uma das melhores formas de ensinar as pessoas sobre execução. Torna sua mente mais aberta para detectar a mudança: folhas de papel não fazem isso. As pessoas aprendem sobre o negócio e o ambiente externo – não apenas sobre dados e fatos, mas como analisar e utilizar o seu bom senso. Como o plano foi montado? Como ele está sincronizado? Elas descobrem pontos de vista e desenvolvem seu discernimento e intuição. Elas aprendem com os erros.” Por que, quando formulamos nossas hipóteses, não vimos as mudanças que nos surpreenderam? “Discutir essas coisas cria entusiasmo e alinhamento. Por sua vez, a energia que essas discussões geram fortalece o processo. (BOSSIDY; CHARAN, 2004, p. 180).

Um aspecto muito importante desta fase pode ser apresentado através de uma citação de Senge (2006, p. 313), onde ele fala sobre

A ‘liberdade para’ (‘em vez de’ liberdade de)”, é a liberdade para criar resultados que realmente desejamos. Este é o coração das organizações que aprendem, porque o impulso do aprendizado generativo é o desejo de criar alguma coisa nova, algo que tenha valor e significado para as pessoas.

Conforme Senge (2006, p.167), “As organizações só aprendem por meio dos

indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional”.

O que a empresa proporcionou neste encontro com o comitê de gestão socioambiental ainda possui a intenção de proporcionar com todos os membros da organização, é a preparação de um ambiente profissional de troca de informações e de aprendizagem, que possui como direção a intenção de utilizar o potencial criativo dos seus colaboradores, entendendo que os mesmos possam expressar seus desejos e idéias em relação ao trabalho e contribuir com a nova proposta de gestão socioambiental adotada pela empresa, e onde poderão também concentrar suas energias, comunicando aquilo que acreditam, fazendo com que o seu potencial criativo floresça. Entretanto, esta última fase é de aprendizado a partir da mudança organizacional construída por todos os membros da organização.

O espaço potencial criado no sistema organizacional propiciou e possui intenção de continuar propiciando um continente seguro para a criação de novas idéias e propostas para o crescimento organizacional. Quando as pessoas estão aprendendo, segundo Senge (2006), não produzem somente resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma.

As organizações que estão interessadas realmente em mudar precisam ter consciência que isto só se tornará possível quando os indivíduos e os grupos que as compõem estiverem direcionados nesta mudança. Realizar programas de treinamento e desenvolvimento somente referenciando que a mudança é importante não basta, pois muitas vezes isso só indica o caminho. As pessoas precisam realmente sentir e querer agir na direção deste processo. Para que um processo de mudança seja eficiente e proporcione eficácia, isto é, resultado, é necessário que as pessoas que sofrerão os impactos das mudanças organizacionais estejam envolvidas e alinhadas com os objetivos da mudança. A visão, o sentir e o agir proporcionado em grupo de forma natural, não manipulativa, de maneira compartilhada, tem o encanto de conectar as pessoas, em um nível existencial com os objetivos mais nobres da organização.

É importante salientar que o monitoramento de todas as etapas são indispensáveis para que não ocorram desvios nos processos. Pois, foi possível perceber que os objetivos e as estratégias são fundamentais para o processo, mas o desafio real de todo o processo de gestão socioambiental estratégica é a execução das propostas.

 RELATÓRIO / DEPARTAMENTO DE GERÊNCIA ADMINISTRATIVA - CONTROLE					
2008	INDICADORES SCIOAMBIENTAIS	ATIVIDADES	AValiação/ASPECTOS DE ANÁLISE	SETOR RESPONSÁVEL	CONTROLE/ NECESSIDADE
S E T E B R O	REUNIÕES DE PLANEJAMENTO	1. Organizar as reuniões semanais operacionais e mensais de planejamento socioambiental estratégico	Como se estabelece a comunicação/disseminação de informações e planejamento das demandas.		
	MANUTENÇÃO DAS METODOLOGIAS DE TRABALHO	2. Desenvolver a manutenção da implantação das novas metodologias de trabalho desenvolvidas pela empresa	- Os coordenadores estão realizando as propostas conforme o combinado?		
		3. Realizar a avaliação do desempenho dos coordenadores semestralmente.	- Como está o desempenho dos coordenadores? Foi realizado um feedback do trabalho?		
	CONTROLE DO DESPERDÍCIO	4. Controle de desperdício de material utilizado pela empresa	- Materiais e gastos apresentados? Ações de redução.		
	CAMPANHAS AMBIENTAIS	5. Campanhas ambientais	- Foram colocadas as lixeiras em todos os ônibus? - A fiscalização ficará com a verificação externa? - Reestruturação do posto de abastecimento (combustível) para diminuir o risco de vazamentos, com trocas de canos galvanizados por tubulações de polietileno		
	MARKETING	6. Marketing Responsável	- Investimento/Retorno		
	COMPETITIVIDADE	7. Fortalecer o diferencial competitivo	- Ações		

S E T E B R O	MERCADO	8. Ampliar a participação da empresa no mercado	- Análise de negócios
	RECICLAGEM	9. Separação, redução e reciclagem dos resíduos se lixo	- Como está sendo o processo?
		10. Recolhimento de pilhas e baterias do público interno	- Como está a coleta com os catadores?
		11. Reaproveitamento, da água utilizada na lavagem dos ônibus, através de caixa de decantação	- Como está a utilização da mesma? Avaliação
		12. Fornecedores	- Como está a parceria?
	MATERIAIS	13. Materiais de escritório e de limpeza	- Realizar o orçamento e as compras dentro das variáveis sociais e ambientais.
	ECONOMIA AGUA, ENERGIA, TELEFONE PROGRAMA SOCIAL	14. Água, energia elétrica, Telefone	- Avaliar a planilha de gastos e promover ações de redução.
		15. Programa Turminhas na Garagem	- Como esta sendo desenvolvido? Previsão? Conatos? Avaliação.
PROIRAMA SOCIAL	16. Coordenação do Programa “Ser Solidário”	- Como está sendo desenvolvido pelo fiscal de Tráfego? Quais idéias a serem implantadas? Avaliação	
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	17. Pesquisa de Satisfação do Cliente	- Quando e como serão desenvolvidas? Parceria com o fiscal de tráfego para aplicação?	
PESQUISA INTERNA	18. Valorizando sugestões e Idéias	- Quais sugestões e idéias surgiram? É possível colocar em prática? Planejamento das mesmas.	

S E T E B R O	PROGRAMA DE SAÚDE DO TRABALHADOR	19. Programa de Volta ao Trabalho	- Como estão os processos?	
		20. Campanha de Vacinação		
		21. Acompanhamento de Hipertensos e Diabéticos		
	ECOLOGIA	22. Programa "Nas Rodas da Educação - Adolescente Aprendiz equipe".		
		23. Bolsa retornável;	- Como está o processo?	
	ECOLOGIA	24. Controle e monitoração de emissão de gases e ruídos	- Como está o processo?	
COMUNICAÇÃO	25. Mural da Comunicação	- Processo?		
	26. Serviço de atendimento ao cliente: treinar aprendiz para escritório juntamente com a equipe	- Processo?		

Quadro 13 – Relatório /departamento de gerência administrativa - controle

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade hoje para as organizações já não é mais uma questão sublimar, podemos perceber isso nas propagandas televisivas, nas revistas, ao navegarmos pelos sites na internet, nos rótulos de alguns produtos e até mesmo nos programas de rádio. A importância para essa questão como forma de sobrevivência já não é mais tão futura assim, e sim a necessidade imediata de uma diversidade de atitudes que vão desde as pequenas ações individuais até as grandes estratégias e programas de forte impacto. Nessa perspectiva, atitudes muitas vezes consideradas simples podem fazer muita diferença para o nosso planeta, atitudes estas advindas de várias formas, sejam elas individuais, coletivas ou corporativas.

Sustentabilidade é um interesse essencial para natureza humana. Desde crianças, adultos, comunidades, sociedades, organizações, instituições e empresas, estão se mobilizando nesta causa, não mais como uma aparente “moda”, mas sim pela previsibilidade de escassez de recursos e desarmonia social que estamos nos deparando, a cada dia, através da violência social e ambiental. Dessa forma, o governo, as empresas e a sociedade civil estão em alerta, tentando recuperar ou, pelo menos, desacelerar o que nós mesmos provocamos, embora ainda não saibamos se será o suficiente.

O propósito desta pesquisa deu-se pela motivação em identificar ferramentas socioambientais estratégicas para auxiliar as pequenas e médias empresas na adoção de práticas sustentáveis, através de uma atuação sócio-responsável para ir além do interesse econômico financeiro, isto é, desenvolver sua gestão sob diversos ângulos, sobretudo, o da preservação dos recursos planetários e o da melhoria das condições de vida dos habitantes.

A aplicação do planejamento sociambiental estratégico para PMEs na empresa piloto teve por objetivo validar o modelo proposto, considerando que a maioria dos modelos existentes dentro deste tema foram desenvolvidas para grandes empresas. Os participantes da pesquisa mostraram-se envolvidos no processo, o que facilitou a aplicação do modelo. Devido às limitações da pequena e média empresa, o modelo deve ser simples e claro e a participação do pesquisador,

no sentido de acompanhar todas as etapas durante o processo, foi de primordial importância para a sua aplicação.

Uma forma de iniciar o modelo de gestão socioambiental estratégica foi partir das variáveis ambientais e sociais como principais stakeholders da empresa. Considerando que estas questões refletem muito em como as relações com o meio ambiente e com o social devem ser modificadas, criando um novo olhar para esses aspectos, através da ação educativa para a mudança de hábitos dentro da organização.

No primeiro momento, foi realizado um estudo teórico, que serviu de base para a construção do modelo de gestão socioambiental estratégica para PMEs, buscando resgatar modelos que conduzissem à mudança organizacional dentro desta perspectiva.

No segundo momento, foi realizado um trabalho de sensibilização sobre educação socioambiental, o que proporcionou para a empresa e todos seus colaboradores o “aprender” sobre a questão socioambiental. Para Senge (2006, p. 37) “As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização”. Portanto, nesta fase, foi possível levar os colaboradores a tomarem consciência do meio ambiente e do ambiente social global, dos problemas conexos e da possibilidade de mostrar sensibilidade aos mesmos. O acesso ao conhecimento sobre este tema permite uma melhor atuação e comportamento frente aos problemas socioambientais.

O terceiro momento deu-se a partir da etapa do diagnóstico socioambiental estratégico, onde foi desenvolvida uma série de análises que foram incorporadas às variáveis socioambientais, simultaneamente com o planejamento estratégico da empresa, criando, assim, a missão, visão, políticas e valores da empresa de forma compartilhada pelos membros da organização, de acordo com a nova proposta de gestão.

Durante a aplicação do modelo, foi possível perceber a evolução da empresa em relação a suas estratégias socioambientais, inserindo a reciclagem de lixo com destinação para o catador do bairro onde atua, fazendo controle de desperdício de material utilizado pela empresa, participando do programa Despoluir que realiza a manutenção e monitoração dos carros na emissão de gases e ruídos, implantando a bolsa retornável, utilizando produtos de limpeza que não agredem o ambiente, realizando campanhas sociais, entre outros.

A análise do ambiente interno e externo da pequena e média empresa é fundamental, para a identificação de possíveis oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, possibilitando uma melhor reflexão para a identificação das melhores estratégias a serem adotadas. No entanto, é essencial que seja avaliado o estágio atual e o que pretende a empresa para o futuro dos negócios e levar em consideração o que esta análise pode repercutir na família e na empresa.

Na etapa de implementação, espera-se que o gestor das PMEs, desenvolva o planejamento socioambiental estratégico através das atividades de implantação sugeridas, em que ele possa fazer análise do ambiente, com um olhar observador e empreendedor para as suas potencialidades e oportunidades, na tentativa de impedir suas fraquezas e definir ações direcionadas para as ameaças encontradas, e ainda, para manter os seus objetivos e metas sempre em sintonia com a visão, missão, políticas e valores do seu negócio. Cabe ressaltar a importância das PMEs em pensar estratégias a longo prazo na organização e não somente a curto e médio prazo. O processo de pensar a estratégia a longo prazo, não é perder o contato com a realidade, e sim almejar perspectivas de crescimento, por mais que possa parecer um sonho pretensioso, na realidade a pretensão aqui é válida por esse motivo, o de pensar além.

Na última etapa, é realizada a avaliação dos indicadores, simultaneamente com a medição do desempenho das ações, verificação e controle. O espaço potencial envolve vários aspectos: comprometimento, criatividade, liberdade, comunicação, aprendizagem, tempo e principalmente pessoas. As pessoas que irão fazer realmente “acontecer”, são elas que irão executar as ações sugeridas do planejamento socioambiental estratégico. Bossidy e Charan (2004) colocam de maneira bem simples, completa e direta: se o processo de pessoal não funcionar perfeitamente, o gestor nunca irá realizar o potencial do seu negócio.

De acordo com a questão central da pesquisa, foi possível identificar a possibilidade de integrar de maneira simples e objetiva a responsabilidade social corporativa ao planejamento estratégico da organização, isto é, incorporar as questões socioambientais em todo seu planejamento de negócio.

A realidade da empresa em relação a sua sustentabilidade já era uma preocupação informal da empresa estudada, foi possível verificar que alguns aspectos já estavam dentro desta perspectiva, mas com a implantação da gestão socioambiental estratégica a empresa desenvolveu seu comprometimento de uma forma bem mais ampliada.

Dentro deste cenário foi possível perceber a necessidade de implantar ferramentas adequadas para as práticas gerenciais a partir de uma visão sistêmica, integradora das questões socioambientais e também através de um olhar centrado nas mudanças, onde a partir deste aspecto, percebe-se a necessidade da empresa de criar um ambiente socioambiental estratégico que passe a fazer parte do cotidiano gerencial e que essas práticas possam percorrer no sentido de antecipação, monitorando as tendências que definem o processo de administração.

A aplicação do modelo na empresa piloto teve por objetivo validar o modelo de gestão socioambiental estratégica, considerando que este objetivo ainda encontra-se em implantação e durante todo o processo de trabalho, elaboração e implementação, foram levantados alguns pontos importantes a serem considerados:

- O Planejamento Socioambiental Estratégico é um processo intenso e completo na organização do pensamento. É o momento válido para pensar a empresa de forma sistêmica, apesar de esta possibilidade ser pequena na realidade das pequenas e médias empresas;
- É importante tornar a elaboração e implementação do Planejamento Socioambiental Estratégico um momento de renovação para todos os colaboradores da empresa. O acompanhamento da implementação, isto é, execução, é tão importante quanto o planejamento, no sentido de apoiar e garantir a sua eficácia.
- É inevitável que haja resistência à implementação do Planejamento Socioambiental Estratégico nas PMEs, pois todos têm seus papéis questionados;
- Num processo de PSE é normal surgirem várias idéias, mas é importante que seja priorizada em função do custo/ benefício, principalmente em PMEs;
- O Planejamento Socioambiental Estratégico deve ser participativo – deve partir de muita reflexão e diálogo a respeito da organização, onde todos os membros possam estar envolvidos.
- O Planejamento Socioambiental Estratégico para as PMEs auxilia a empresa a concentrar seus esforços naquilo que realmente agrega valor ao seu crescimento.
- O Planejamento Socioambiental Estratégico força a definir ações responsáveis, prazos, custos, etc., de forma que a estratégia da empresa não fique somente numa intenção e sim num planejamento daquilo que pode ser feito. Pondera-se, nesse caso, que esta situação possa provocar uma mudança no comportamento

e também resistências entre os envolvidos em razão da distribuição de novas atribuições para os cargos, permitindo também avaliar se o desempenho e o potencial dos envolvidos estão de acordo com as necessidades presentes e futuras da empresa;

- É muito importante ligar o departamento de recursos humanos a todo desenvolvimento do processo, intervindo diretamente nos processos;
- O Planejamento Socioambiental Estratégico é um grande aliado competitivo, pois provoca um grande diferencial em relação às outras PMEs.

O modelo de Gestão Socioambiental Estratégica é uma ferramenta que possui o intuito de auxiliar as PMEs a implantarem um processo de gestão aliado a responsabilidade social corporativa, na adoção de práticas sustentáveis.

Na Figura 14 está o modelo de gestão socioambiental estratégica para PMEs com a sua nova configuração, mostrando que o processo enfatiza a melhoria contínua, isto é, através da promoção de um aprendizado contínuo dos processos.

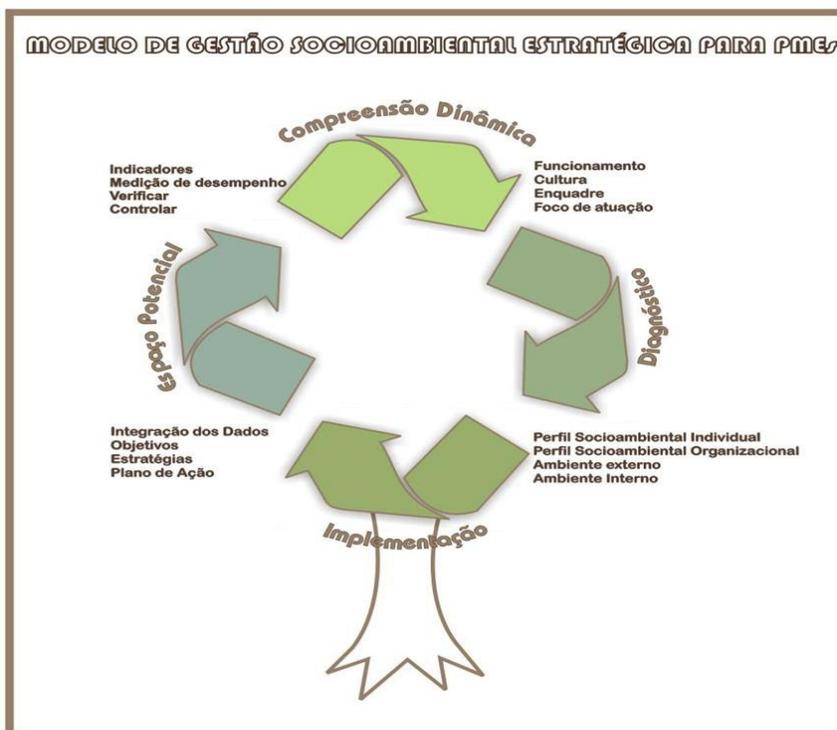


Figura 14 – Modelo de Gestão Socioambiental Estratégica para PMEs

Fonte: Ribeiro, Daniela P.; Oliveira, João Hélio Righi (2008)

Ao chegar ao final deste trabalho, além desta pesquisa ter apresentado dados e recomendações significativas à empresa, o modelo proposto não possui a pretensão de ser conclusivo, uma vez que para a região ou tipo de atividade existem particularidades que podem ser incorporadas ao método num processo de melhoramento continuado.

A pesquisa permitiu a identificação de algumas vantagens e benefícios para as empresas ou organizações:

- Visualização da situação real da empresa em relação à sustentabilidade;
- Instigar à utilização de gestão socioambiental estratégica com a utilização de indicadores balanceados (curto, médio e longo prazo) e em diferentes perspectivas dentro dos seus grupos de interesse, isto é, seus *stakeholders*;
- Valorização das variáveis socioambientais, que passarão a ser gerenciada de forma planejada estrategicamente, e não apenas de maneira empírica;
- Possibilidade de integração das variáveis socioambientais no planejamento estratégico da empresa;
- Base para o desenvolvimento de alternativas tecnológicas de custo acessível para gestão socioambiental estratégica, que poderão ser utilizadas por empresas de qualquer porte;
- Disseminação da cultura de planejamento e gestão socioambiental estratégica para PMEs;
- Possibilidade de acompanhamento preciso de indicadores operacionais, táticos e estratégicos, adotando dessa forma processos confiáveis de melhoria contínua;

Em relação a recomendações para trabalhos futuros, sugere-se:

- A aplicação do modelo de gestão socioambiental estratégica para PMEs em outras realidades empresariais dentro deste universo, isto é, em empresas outros perfis organizacionais, o que permitiria uma identificação mais detalhada de suas necessidades de aprimoramento;
- A criação de um programa de TI para possibilitar maior agilidade na aplicação do método;
- Analisar o modelo proposto e verificar a possibilidade de buscar a certificação da ISO 14000;
- A possibilidade de incorporar a ISO 26000 ao modelo proposto, pois

essa proposta tem com a finalidade analisar as diretrizes de responsabilidade social (sem ter caráter de sistema de gestão) e orientar organizações de diferentes portes e naturezas — pequenas, médias e grandes empresas, governos, organizações da sociedade civil, entre outras.

REFERÊNCIAS

AECA – Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Documentos AECA serie Responsabilidad Social Corporativa. **Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa**. Documento nº 1. Madrid – España, 2004.

ALMEIDA, F. **Gestão do Desenvolvimento Sustentável na Indústria Eletroeletrônica**. Disponível em: <<http://www.tec.abinee.org.br/2003/arquivos/s902.pdf> -10/2003>. Acesso em: 15 dez. 2007.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. São Paulo: FEA-USP, 1994. (Tese de Doutorado).

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

AMA. Disponível em:<pt.wikipedia.org/wiki/Marketing>. Acesso em: jun. 2005.

AMARAL, Sérgio P. **Indicadores de sustentabilidade ambiental, social e econômica**: uma proposta para a indústria de petróleo brasileira. Disponível em: <<http://www.ibps.com.br/index.asp?idnoticia=724>>. Acesso em: maio. 2008

ANÁLISE SWOT. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_>. Acesso em: set. 2008.

ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T. ; CARVALHO, A. B. **Gestão Ambiental**: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do BRASIL, 2002.

ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. **Tipos de pesquisa**. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo, 1997. Mimeografado.

ARAÚJO, Edgilson Tavares. **Estão “assassinando” o marketing social?** Uma reflexão sobre a aplicabilidade deste conceito no Brasil. Disponível em: <<http://www.socialtec.com.br>>. 2001.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASHLEY, Patrícia (coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. 2. ed. São Paulo. Saraiva, 2005.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MAC KINSEY & COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BLEGER, J. **Temas de psicologia**: entrevista y grupos. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1972.

BORGER, F.G. **Responsabilidade Social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 2001. 254 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP, São Paulo, 2001.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram; BURCK, Charles. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRYSON, John M. What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques. In: **The National Public Management Research**, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLLIS, J., HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEMAJOROVIC, Jacques. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental**: perspectivas para a educação corporativa. São Paulo: Senac, 2003.

FISCHER, Rosa Maria. **Alianças Estratégicas Intersectoriais**: MBA Gestão e Empreendedorismo Social, Fundação Instituto de Administração: aula ministrada 01 de outubro de 2004a.

FREITAS, Maria Éster. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, 1995.

GOLDE, R. A. Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**, Nova Cultural, São Paulo, v. 9, p.7-34.

GOMES, Patrícia Pereira Vasques; BERNARDO, André; BRITO, Gilson. Princípios de Sustentabilidade: uma abordagem histórica. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2005.

GRI. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/Home/LanguageBar/Portuguese.htm>>. Acesso em: jun. 2008.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 2002.

IBASE. Disponível em: <<http://www.ibase.br/>>. Acesso em: jun. 2008.

IBGE. **Indicadores de desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: 2004

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>>.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall. 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVORATO, Marilena L. de Almeida. **Marketing verde, a oportunidade para atender demandas da atual e futuras gerações**. Disponível em: <http://www.ambientebrasil.com.br/c.php3?base=./gestao/index.html&cont_eudo=./gestao/artigos/mkt_verde.html>. Acesso em: 2 dez. 2007.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações**: um estudo multicasos. 2002. 204 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP, São Paulo, 2002.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MATOS, Francisco Gomes de. **Ética Empresarial e Responsabilidade Social**. Disponível em: <http://www.ceris.org.br/rse/_eticaempr.asp>. Acesso em: 02 abril 2004.

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

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MENDONÇA, Patrícia; SCHOMMER, Paula C. O marketing e sua relação com o social: dimensões conceituais e estratégicas e o caso de duas organizações em interação. In: **XXIV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO** (2000: Florianópolis).

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, Antônio C. **Responsabilidade social, uma ótima estratégia de marketing para as cooperativas**. Disponível em: <<http://www.ufv.br/der/Campic/textos/responsabilidade.htm>>. Acesso em: 24/06/2007.

MURPHY, P.; LACZNIAK, G.; WOOD, G. An ethical basis for relationship marketing: a virtue ethics perspective. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 1/2, 2007, p. 37-57.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A.; MELLO, M. C. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 19. ed. rev. ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, João Hlvio Righi de. **M.A.I.S.:** Métodos para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

OLIVEIRA, Marco Antonio L. de. **AS8000:** o modelo ISO 9000 aplicado  responsabilidade social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **O Homem o arco e a flecha:** em direção à teoria geral da estratégia. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

POLITO, André Guilherme. **Dicionário Michaelis.** São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: set. 2008.

PORTER, M. E. Quanto menor a empresa mais importante a estratégia. **Qualidade total.** Mar., p. 12, 1995.

RAMBERSAD, Hubert K; SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad.). **Scorecard para performance total:** alinhando o capital humano com estratégia e tica empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: Ed. José Olímpio, 2001.

SCHVARSTEIN, L. La **Inteligência Social de las Organizaciones:** desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Buenos Aires: Paidós, 2003.

SCHOMMER, Paula Chies; ROCHA, Ana Georgina Peixoto; FISCHER, Tnia. Cidadania Empresarial no Brasil: Trs organizaes baianas entre o mercado e o terceiro setor. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL, 1999, Foz do Iguau/PR. **Anais...** Foz do Iguau: Associação nacional dos programas de ps-graduação em Administração (ANPAD), 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. ver. São Paulo: Best Seller, 2006

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa.** São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, Alesandra. **Marketing ambiental.** Disponível em: <<http://www.marketing.com.br>>. Acesso em: 30 maio 2007.

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

THIOLLENT, M. J. M.; SILVA, G. O. Metodologia da pesquisa-ação para a gestão de problemas ambientais. **RECIIS**, v. 1, p. 1-12, 2007.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. aumentada. São Paulo: Cortez, 2005.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TONDO, Claudia (Org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

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

WINNICOTT, D. **O brincar e a realidade**. Rio de Janeiro: Imago, 1967.

YOUNG, R. **Gestão da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <<http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3888&Alias=uniethos&Lang=pt-BR>>. Acesso em: 29 dez. 2004.

ZIMERMAN, David E. **Fundamentos básicos das grupoterapias**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.