

Responsabilidade Social Empresarial: Um Estudo de Caso Numa Empresa Pública Cearense de Serviços de Fornecimento de Água e Esgoto

José Joel Monteiro Pinto¹, Suely de Vasconcelos Ramos²

¹(Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, Brazil)

²(UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí, Brazil)

Date of Submission: 20-07-2023

Date of Acceptance: 30-07-2023

I. INTRODUÇÃO

A responsabilidade social empresarial (RSE) vem ganhando espaço e força cada vez maior na sociedade. Mirvis e Googins (2006) afirmam que líderes de grandes corporações em todo o mundo estão tornando a responsabilidade social empresarial prioridade chave. Os processos de produção propiciaram um grande progresso para a humanidade, mas o mesmo tempo proporcionaram grandes impactos para o meio ambiente e a sociedade. Atualmente, esta questão repercute extraordinariamente nos meios de comunicação e na sociedade, por ocupar o cotidiano das organizações, ao transformar o modo como as organizações se relacionam com o ambiente em que estão inseridas.

A Responsabilidade Social Empresarial vem trazer para dentro das organizações uma nova postura sustentável nas questões ambientais e uma maior responsabilidade frente às questões sociais introduzindo nas linhas do seu negócio a consciência de ser sustentável para poder ser socialmente responsável. Como ressalta Tachizawa (2005), a partir da década de 1990, o conceito de desenvolvimento sustentável vem se institucionalizando na sociedade, embasado na constatação de que os sistemas naturais do planeta possuem limites para suportar os impactos da produção e do consumo, o que requer das empresas a necessidade de pesquisa, desenvolvimento e adoção de novas tecnologias para a produção de bens e serviços, que estejam comprometidos com a obrigação de preservar o meio ambiente.

A competitividade existente no mercado onde estão inseridas as organizações compete à busca por alternativas para que possam se diferenciar de suas concorrentes, de modo a obter uma vantagem competitiva, visando a garantir a sobrevivência e permanência no mercado. Garay (2001) orienta que o posicionamento socialmente responsável adotado pelas empresas pode se configurar como uma estratégia de *marketing*, possibilitador de um diferencial competitivo, adquirido a partir da consolidação de uma imagem corporativa positiva, junto a seus *stakeholders*, capaz de torná-la uma organização aceita, desejada e querida.

em RSE. No processo evolutivo na fase de transição de uma fase a outra as empresas precisam adquirir certas competências que denominamos de gatilhos para evoluir para a próxima fase.

O presente estudo pretende analisar o estágio de desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial de algumas empresas cearenses, identificando o modo como procedem ocorre de forma proativa ou reativa, frente às questões socioambientais. A contribuição social deste trabalho é perceptível em virtude de que as considerações dele resultantes servirão de base para a divulgação e valorização de ações sustentáveis, aptas a orientar gestores organizacionais na compreensão e operacionalização de práticas de cidadania corporativa. No que diz respeito à contribuição econômica, enfatiza-se que o conhecimento e adoção de práticas sustentáveis trazem benefícios, que podem vir a ser estratégias de diferenciação, propiciando um posicionamento positivo junto à sociedade.

Para realizar a análise dos estágios das ações de Responsabilidade Social Empresarial na empresa pesquisada, foi utilizado o modelo de Mirvis e Googins (2006), que possui cinco estágios evolutivos em sete dimensões. Que evoluem partindo do estágio inicial denominado elementar das ações de RSE evoluindo até o estágio transformador onde a empresa se torna referência

QUESTÕES DE PESQUISA

Mediante o contexto apresentado, esta pesquisa parte de alguns questionamentos acerca do processo de desenvolvimento da responsabilidade social em uma empresa cearense. Questiona-se se qual o conceito que as empresas cearenses possuem da RSE. Neste processo, como se dá a dinâmica da RSE com seus *stakeholders*? E quais dimensões da RSE são mais desenvolvidas? E, por fim, considerando-se estes fatores, em qual estágio as

empresas do estudo encontram-se atualmente?

PRESSUPOSTOS

Considerando-se as empresas foco deste estudo, foram definidos os seguintes pressupostos quanto ao desenvolvimento da RSE:

A dinâmica do relacionamento com os *stakeholders* ocorre apenas no estágio elementar, onde as organizações atuam com atividades filantrópicas e apenas atendendo indo um pouco mais além das exigências legais;

O conceito de cidadania nas empresas ainda é pouco compreendido, não sendo incorporado na estratégia ou nos negócios empresariais.

As dimensões de RSE em que as empresas estão mais desenvolvidas são as dimensões: relacionamento com *stakeholders* e transparência, em virtude de na nossa sociedade para obter uma imagem positiva a empresa deve ser transparente e ter um bom relacionamento que atenda os anseios de seus *stakeholders*.

A empresa do setor de serviços está no estágio engajado;

OBJETIVOS

A pesquisa teve como objetivo geral analisar o estágio e a dimensão de responsabilidade da RSE em uma empresa cearense do fornecimento de água e tratamento de esgoto baseado nas dimensões e estágios de Mirvis e Googins. A pesquisa teve como objetivos específicos: Analisar como são realizadas as ações de RSE entre a empresa e seus *stakeholders*; identificar as dimensões de RSE em que as empresas estão mais desenvolvidas e verificar o estágio de desenvolvimento da RSE na empresa do estudo.

II. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Ao longo do tempo, as atividades produtivas não têm proporcionado à sociedade um desenvolvimento integrado entre as dimensões econômica, social e ecológica, fato que pode ajudar a compreender a elevação das desigualdades entre as camadas sociais, em todas as nações, tanto as consideradas desenvolvidas quanto as em desenvolvimento. Frente a esta contingência, a responsabilidade social empresarial (RSE) vem ganhando cada vez mais espaço dentro das empresas, principalmente devido à adoção de estratégias organizacionais que venham ao encontro das demandas dos públicos interessados em suas atividades. Anteriormente, os dirigentes organizacionais consideravam apenas os acionistas (*shareholders approach*), porém, logo passaram a se preocupar também com outros grupos de interessados, como o governo, colaboradores internos e fornecedores (*stakeholders approach*) (RICART, RODRIGUEZ, SANCHEZ, 2005).

As ações de sustentabilidade desenvolvidas pelas empresas não podem se configurar mais como um modismo ou simplesmente como estratégia mercadológica, pois com a degradação ambiental enfrentada pelo nosso planeta, as organizações assumem o importante papel de tentar produzir seus bens de consumo gerando pouco impacto no ambiente, já que seus processos e produtos são responsáveis por grande parte da destruição do ambiente.

Nas últimas décadas, as empresas têm procurado colocar em prática um posicionamento mais atento aos problemas socioambientais. Essa transformação de sua postura frente a estas questões tem sido estimulada pela evolução das leis ambientais e por uma maior exigência da sociedade e do mercado. Um dos primeiros meios pelos quais se procurou evidenciar uma maior preocupação das organizações com a sociedade e o meio ambiente de um modo geral foi por meio da responsabilidade social. Segundo Carroll (1999), foi durante a década de 1950 que o conceito de responsabilidade social corporativa passou a ser discutido. Recentemente, a responsabilidade social passou a ser designada, por alguns estudiosos, como futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

CONCEITUANDO RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Segundo Carroll (1979), a responsabilidade social Empresarial pode ser compreendida como a evolução da atuação empresarial além de seu escopo econômico e das suas obrigações legais. Em função da complexidade deste tema que possui uma longa história na literatura e ainda continua em construção (WOOD, 1991; CARROLL, 1999), originaram-se vários modelos de responsabilidade social que se destacam no cenário global e no mundo acadêmico dentre os quais podem ser citados os modelos de Ackerman (1973), Carroll (1979), Wartik e Cochran (1985), evoluindo até os atuais de Mirvis e Googins (2006).

O modelo de Ackerman (1973) investigou a forma como as empresas respondem às pressões sociais e de que modo assimilariam essas demandas às suas estratégias para conseguir legitimidade, prevalecendo à análise voltada para o nível interno da empresa. A ênfase deste modelo não está centrada na aceitação moral da obrigação, mas na ação organizacional para atender às demandas sociais. Nesse modelo são apresentadas três fases nas quais as organizações desenvolvem uma reação às questões sociais. Na fase um, os dirigentes da empresa tomam

conhecimento da existência de um problema social. Na fase dois, a empresa busca especialistas para sugerir maneiras de lidar com o problema e formular planos de ação e na fase três ocorre a implementação da ação proposta no planejamento, que é realizada de forma integrada com a política empresarial.

O Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Corporativo de Carroll (1979) é composto por quatro categorias de responsabilidade social que são: a econômica, legal, ética e discricionária. A dimensão econômica representa uma categoria essencial no mundo dos negócios, já que todas as outras funções empresariais são interligadas e direcionadas por essa responsabilidade que é imprescindível para o mundo dos negócios. A responsabilidade legal, assim como a responsabilidade econômica, também faz parte do contrato social entre empresas e sociedade. Tal aspecto inclui regras, expressas por leis e regulamentos nas esferas administrativas (Federal, Estadual e Municipal), sob as quais a empresa desempenha sua função econômica, mesmo que as duas categorias estejam baseadas em normas éticas.

O modelo de Carroll e Hoy (1984) buscou integrar a gestão estratégica às políticas sociais. O modelo tem como foco a tomada de decisão estratégica, que sofre influências dos fatores que moldam a política corporativa global. Esses fatores estão conectados ao escopo de ação da empresa, ou seja, compreende elementos inerentes à natureza da competição, como recursos e competências, ameaças e oportunidades – ao que a empresa deseja fazer, representado pelas aspirações e valores dos gerentes – e reconhecimento dos anseios da sociedade que estão relacionados com o que a organização deveria fazer. As dimensões apresentadas pelos autores englobam uma política social de macrovisão, que inclui os níveis da estratégia societal, corporativa e negócios; e microvisão, ligadas a políticas sociais funcionais e operacionais.

O modelo de Wartick e Cochran (1985) mostra que existe um tipo de contrato social que legitima o comportamento da empresa, requerendo que esteja alinhado com os objetivos da sociedade, de modo a refletir e reforçar seus valores. Ao desenvolverem seu Modelo de Desempenho Social Corporativo, Wartick e Cochran fizeram uso das mesmas dimensões de RSE e de responsividade social adotadas por Carroll (1979) em seu modelo. Dessa forma, as categorias: econômica, legal, ética e discricionária são vistas pelos autores como princípios da responsabilidade social corporativa e as de responsividade social foram utilizadas como processo e de inspiração filosófica para aperfeiçoamento ou construção de outros modelos.

Wood (1991) desenvolveu o Modelo de Desempenho Social Corporativo em três dimensões que abrangem: princípios de responsabilidade social corporativa, processos de responsividade social e resultados de desempenho social corporativo. Essas três dimensões levam a conceitos denominados de princípios de responsabilidade social corporativa, divididos em três níveis: o nível institucional se refere à legitimidade, o nível organizacional, que se preocupa com a responsabilidade pública; e por fim o nível individual, que abrange o arbítrio dos executivos.

Nos “processos de responsividade social” estão inclusas a temática da percepção do ambiente, da gestão de *stakeholders* e da administração de questões sociais. A dimensão de resultados de desempenho social corporativo analisa os impactos sociais, programas sociais relacionados ao meio ambiente, comunidade e fornecedores, políticas sociais e os efeitos institucionais externos. Esse modelo elucidou, sem imprecisões, a questão dos resultados do desempenho social, contidos em modelos anteriores. As quatro dimensões do modelo de RSC de Carroll (1979) embasam os princípios de Wood (1991), sendo que os processos e políticas originam-se da proposição de Wartick e Cochran (1985).

O modelo de Porter e Kramer (2006) para análise da responsabilidade social apresenta uma construção de valor compartilhado entre empresa e sociedade e sua estrutura é formada por duas dimensões denominadas de: “de dentro para fora” e a “de fora para dentro”. A dimensão “de dentro para fora” considera os atributos da cadeia de valor ligados às atividades de apoio que compreendem: infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e compras. A segunda dimensão, denominada “de fora para dentro”, abrange o contexto competitivo fazendo referência à estratégia e rivalidade das organizações e condições de fatores; que por sua vez englobam subsídios, condições da demanda local, indústrias correlatas e de apoio. Porter e Kramer (2006) argumentam que esse ponto de vista influencia expressivamente a competência de executar a estratégia, especialmente no longo prazo.

González-Benito e González-Benito (2006), em seu modelo reativo e proativo, definem a proatividade ambiental como a tendência na qual empresas implementam, de forma voluntária, práticas e iniciativas gerenciais que favoreçam o meio ambiente, por meio de ações que mitiguem os impactos de suas atividades. Contudo, pode ocorrer também o oposto dessa situação, designado reatividade ambiental, onde as organizações só realizam ações sustentáveis obrigadas pela legislação ambiental ou em razão das pressões que sofrem externas ou internas para assumir sua responsabilidade social corporativa.

III. INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: O MODELO DE MIRVIS E GOOGINS

As organizações estão tentando criar um mercado mais amplo para a cidadania corporativa, ofertando mais produtos e serviços para ganhar dinheiro e ao mesmo tempo tornar o mundo um lugar melhor (MIRVIS;

GOOGINS 2006). E isto não é uma tarefa tão fácil e deixa muitos executivos confusos na busca de identificarem as ações desenvolvidas por suas empresas possuem um sentido. Segundo Mirvis e Googins (2006), a RSE pode ser compreendida numa visão geral como sinônimo de sustentabilidade, apresentando-se como uma forma devolutiva da consolidação de ações ambientais, econômicas e sociais focadas em todos os *stakeholders* organizacionais. No modelo dos autores referidos, existe a possibilidade de se poder identificar em qual estágio uma organização se encontra, analisando os principais entraves, desafios e as formas de como são externadas as ações organizacionais voltadas à sustentabilidade. As empresas desenvolvem-se em cinco estágios, dentro de sete dimensões e, assim como os seres humanos, elas transitam através de níveis de desenvolvimento, evoluindo a partir de estágios básicos, por meio dos quais vão adquirindo mais experiências, estruturas e conhecimento, além da capacidade de solucionar situações cada vez mais complexas, tornando-se cada vez mais sustentáveis. A importância desta abordagem reside em proporcionar ao gestor de uma empresa uma ferramenta de análise que o ajuda a diagnosticar em qual estágio sua organização está situada, possibilitando uma reflexão sobre os principais desafios e quais estratégias necessitará desenvolver para colocar a sustentabilidade no centro do seu negócio (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Em seu modelo de análise, Mirvis e Googins (2006) esclarecem que, no tocante aos estágios de desenvolvimento organizacional, as organizações não apresentam um comportamento homogêneo nas suas ações de RSC, mas se comportam de modo heterogêneo e híbrido. Elas evoluem de forma natural, mas é de grande importância que a organização tenha o conhecimento do nível em que está situada para que possa evoluir. Para os autores, as organizações são na verdade sistemas que possuem vida e tendem a desenvolver no decorrer do tempo habilidades que vão sendo assimiladas para ajudar a resolver problemas mais complexos. A falta de ações sociais corporativas em determinado momento do seu desenvolvimento não implica que a organização seja irresponsável, mas que ela, neste exato contexto, apresenta uma postura e estrutura capaz de conseguir permanecer de forma confortável, suportando as demandas dos seus *stakeholders*, mas quando estes a pressionarem por um novo padrão de ações, a organização pode reagir evoluindo para atender, com suas capacidades, as demandas que se apresentem e dessa forma continuar essa evolução de um modo proativo.

Além dos cinco estágios da RSE, há sete dimensões nas quais as empresas podem se situar:

1. **Conceito de Cidadania:** de acordo com Mirvis e Googins (2006), o conceito de cidadania é compreendido como o total de ações sociais, princípios utilizados e praticados legalmente em uma empresa que pode se apresentar como: ações de filantropia, ações sociais e comerciais tanto quanto a própria sustentabilidade e incluindo questões de ética, engajamento de *stakeholders* visando à diminuição dos riscos e maximização dos benefícios para todos os seus *stakeholders*.
2. **Intenção estratégica:** Trata-se de como a organização desenvolve a sua estratégia na RSE. Sua dimensão mais simples ocorre inicialmente no âmbito das leis e regulamentos e quando evolui trabalha no objetivo de propiciar a sociedade mudanças sociais e de valores. Nesta dimensão é comum vermos que poucas empresas possuem o comprometimento moral estrito com a cidadania, e a maioria leva em consideração os riscos específicos de reputação e benefícios no mercado e sociedade (MIRVIS; GOOGINS, 2006).
3. **Liderança:** As questões inerentes são as seguintes: os gestores dão sustentabilidade à cidadania? Lideram os esforços? É sabido que o fator mais importante para a cidadania corporativa de uma organização é o apoio e a liderança da gestão (MIRVIS; GOOGINS, 2006).
4. **Estrutura:** Como as responsabilidades direcionadas a cidadania corporativa são gerenciadas? As ações, os comitês ou departamentos de cidadania são pontos isolados, dentro da organização, ou existe uma integração entre os diferentes setores? (MIRVIS; GOOGINS, 2006).
5. **Posicionamento gerencial:** Como a empresa trata as questões relacionadas à cidadania? Quanto à empresa é responsiva em termos de políticas de cidadania, programas e desempenho? (MIRVIS; GOOGINS, 2006).
6. **Relacionamento com stakeholders** – Como a empresa se engaja com os *stakeholders*? (MIRVIS; GOOGINS, 2006).
7. **Transparência** – Explícita o quanto uma empresa é “aberta” em relação a seu desempenho financeiro, social e ambiental? (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Quanto à evolução da responsabilidade social, Mirvis e Googins (2006) afirmam que a evolução nas empresas ocorre em cinco estágios, conforme definido no Quadro 05.

Quadro 05 – Estágios da RSE

ESTÁGIO	CARACTERÍSTICAS
Elementar	As empresas situadas neste estágio não possuem ações de Responsabilidade Social Empresarial ou não focalizam seus esforços nesse tema, as ações ocorrem de forma esporádica. Limita-se apenas ao cumprimento da legislação e cuidando de seus interesses próprios, atuando de forma reativa desenvolvendo ações somente quando são compelidas a isso. Não possuem programas e projetos formais de RSE, exercendo a mesma de forma eventual isto ocorre de acordo com o que nos explica Mirvis e Googins (2006) devido ao desconhecimento do que é cidadania corporativa, a liderança descompromissada com a causa, limitação do relacionamento com os <i>stakeholders</i> externos e setores ligados a questões socioambientais.
Engajado	As empresas já possuem uma consciência da Responsabilidade social, preocupando-se com os anseios da sociedade e dão início a prática de ações planejadas, organizadas e mais responsáveis. A liderança tem um papel mais atuante e transforma a atuação da empresa na sociedade realizando ações que vão além da obrigação legal da empresa, mas ainda continuam tendo uma postura reativa. A empresa já tem comunicação com seus <i>stakeholders</i> , mas de forma limitada, pois sua estrutura ainda não é eficiente para o engajamento completo (MIRVIS; GOOGINS, 2006).
Inovador	As organizações possuem uma visão mais ampla de cidadania e seus líderes assumem uma postura de coordenação das ações expandindo suas ações, exercendo um conceito mais desenvolvido de cidadania. Adotam uma postura de liderança devido ao seu alto nível de aprendizado e inovação, entra em contato com diversos <i>stakeholders</i> e com empresas mais experientes em cidadania corporativa, assumindo maiores responsabilidades em seus vários papéis (MIRVIS; GOOGINS, 2006).
Responsável	As empresas empreendem ações no sentido de direcionar a Responsabilidade Social Corporativa, para a estratégia de seus negócios. Em termos funcionais, estabelecem metas e indicadores-chaves para mensurar o seu desempenho. Enfim, no estágio transformador as organizações deixam de copiar e passam a criar tendências, tornando-se ícones em Responsabilidade Social Empresarial. Nesse estágio a maior dificuldade enfrentada é a criação de coerência das atividades das diferentes áreas da organização, o alinhamento da estratégia organizacional com os programas e processos que visam à sustentabilidade (MIRVIS; GOOGINS, 2006).
Transformador	As empresas deixam de imitar em RSC e começam a criar seu próprio modelo e desenvolver ações próprias. Neste estágio, seu líder tem um caráter visionário, tais empresas passam a ser referência em RSC, colocando a cidadania como foco central de seu modelo de negócios, adapta seus produtos de maneira a gerar mercados inclusivos e possui ativismo social e ambiental. O desafio desse estágio é criar novos mercados onde ocorre a fusão de cidadania e os negócios (MIRVIS; GOOGINS, 2006).

Fonte: Mirvis e Googins (2006).

No quadro 06, pode ser observada a relação entre os níveis e as dimensões da responsabilidade social empresarial. Para cada um dos estágios, apresentam-se sete dimensões correspondentes, que indicam em qual estágio a organização está situada através dos estágios.

88888

Quadro 06 – Estágio de Responsabilidade Social Empresarial.

ESTÁGIO DE RSE		ESTAGIO 1 Elementar	ESTÁGIO 2 Engajado	ESTAGIO 3 Inovador	ESTAGIO 4 Responsável	ESTAGIO 5 Transformador
DIMENSÕES	Conceito de cidadania	Prestação de contas, lucros, impostos	Filantropico; proteção aos que vivem no entorno	Gerenciamento dos <i>stakeholders</i>	Sustentabilidade triple <i>bottom line</i>	“Muda o jogo”
	Estratégia de direção	Atendimento legal	Mantém licença para operar	Case de Negócios	Crenças e Valores	Gerador de novos Mercados /mudanças sociais
	Liderança	Mínima	Dá suporte	Acompanha	Assume e “abraça” causas	Visionário
	Estrutura	Marginal	Funcional	Cruzamento-Coordenação funcional	Alinhamento organização	Integrado na Corrente
	Posicionamento gerencial	Defensivo	Reativo	Responsável	Proativo	Define as questões
	Relacionamento stakeholders	Unilateral	Interativo	Influência Múltipla	Alianças e parcerias	Multiorganizacional
	Transparência	Suficiente para proteger seus interesses	Com o público que possui afinidades	Relatório por ações realizadas	Garante/compromisso	Totalmente evidenciado

Fonte: Mirvis e Googins (p. 03, 2006).

FATORES QUE INFLUENCIAM O DESENVOLVIMENTO DA RSE

Ao avançarem através dos cinco níveis citados anteriormente, as empresas precisam passar por um processo evolutivo natural no qual precisam criar condições e estrutura para ir de um nível a outro. É o que Mirvis e Googins (2006) denominam de gatilhos.

Para uma empresa evoluir do estágio elementar para o estágio engajado, necessita passar pelo primeiro gatilho, que é a credibilidade, no qual ela deve implantar práticas de Responsabilidade Social Empresarial e a partir daí, ser reconhecida como preocupada com este tema. É uma fase delicada na qual a empresa precisa trabalhar valores e crenças para incorporar o Conceito de RSE em sua estrutura.

O segundo gatilho o qual a empresa precisa para evoluir do estágio engajado para o inovador é denominado capacidade, situação na qual ela já possui credibilidade e precisa ser capaz de garantir suporte em RSE.

O terceiro gatilho que é chamado de coerência permite a passagem do estágio inovador para o responsável, cujo caminho a ser trilhado lhe irá garantir a aquisição de conhecimento. Para isso, a empresa precisa de imersão e de autoconhecimento organizacional. Neste momento, as práticas de RSE precisam estar alinhadas com a cultura da organização.

O quarto gatilho denomina-se comprometimento e propiciará à empresa condições de atingir o último nível de evolução, que é o transformador, o qual requer da empresa a adoção de uma postura comprometida, fazendo com que as práticas de RSE precisem estar integradas com seus vários públicos de interesse e precisam ter um caráter de continuidade.

Os gatilhos da credibilidade, capacidade, conhecimento e comprometimento seguem uma ordem sequencial e cumulativa a serem seguidos pela empresa durante o seu processo de evolução, pois possibilitam o desenvolvimento da organização num processo a partir do qual poderá, nos estágios elementar e engajado, se comprometer nas ações que pretender realizar, mas se quiser aceitar responsabilidades maiores, deverá possuir o conhecimento e a capacidade para gerir a RSE.

IV. METODOLOGIA

A pesquisa trata-se de um estudo realizado com uma empresa cearense de serviços de distribuição de água e tratamento de esgoto, com faturamento superior a R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais). Buscou-se conhecer o estágio de Responsabilidade Social Empresarial nas dimensões do modelo de Mirvis e Googins (2006). Também foi analisado um questionário aplicado ao gestor setores específicos de Responsabilidade Social Corporativa, além da análise de informações divulgadas nos *sites* da empresa para verificar se os discursos estão alinhados.

O trabalho se configura em um estudo de caso, realizado em uma empresa da cidade de Fortaleza, durante o período de março a abril de 2013, com objetivo de analisar os estágios de Responsabilidade Social Empresarial nesta empresa. De acordo com Yin (2001, p. 19), o estudo de caso é a estratégia ideal para o pesquisador que tem pouco controle sobre os fatos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum lugar da vida real sendo uma estratégia utilizada ao se examinarem acontecimentos contemporâneos que possui uma grande capacidade de lidar com uma grande variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações. O estudo em questão teve embasamento teórico nos estágios de Mirvis e Googins (2006) para identificar os estágios em Responsabilidade Social Corporativa. O estudo prevê ainda o cruzamento de dados secundários oriundo de páginas da *internet* e de informações sobre ações de Sustentabilidade publicados na *WEB* como critério adicional de análise para o modelo original. Assim, a proposta da pesquisa é investigativa, exploratória e dissertativa, priorizando as fases evolutivas em Responsabilidade Social Empresarial.

TIPOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho foi analisar o estágio e a dimensão de responsabilidade através do modelo de Mirvis e Googins (2006) que fornece parâmetros para buscar evidenciar em qual estágio se encontram as ações de RSE e observar como são concretizadas, buscando identificar quando possível que fatores levam à adoção destas práticas, observando se as elas ocorrem de forma pró-ativa em função dos valores organizacionais ou de forma reativa por meio da pressão do seus *stakeholders*. Para atingir este objetivo desenvolveremos uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, uma vez que visa descrever a realidade e a singularidade da empresa em foco, no tocante a forma como lida com o tema da responsabilidade social empresarial, ressaltando-se, dentre outros, fatores relativos às dimensões e os estágios de RSE. De acordo com Malhotra (2006), as pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever permitindo que sejam estabelecidas relações entre as variáveis em estudo. Também pode ser definida como sendo uma “coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências” (MALHOTRA, 2006, p. 321).

Quanto aos meios, a pesquisa é documental e de campo. A pesquisa documental foi feita nos websites das empresas pesquisadas, onde pesquisamos as páginas que falam sobre política, ações e projetos de Responsabilidade Social Empresarial, onde procuramos extrair informações de seus discursos que explicitem o estágio de RSE no qual a empresa se situa. Na pesquisa de campo aplicamos um questionário baseado no modelo de Mirvis e Googins (2006) que foi aplicado ao executivo da empresa ou gestor do setor de RSE da empresa.

UNIDADE DE ANÁLISE

A escolha da empresa selecionada para a pesquisa se deu em função da mesma ser uma empresa pública que atuar com num setor que trabalha com um recuso natural precioso que é a água e tratamento de esgoto, além destacar-se economicamente no cenário cearense, possuindo um faturamento anual acima de R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais). A escolha das mesma foi feito também pela viabilidade do acesso as mesmas, pois grandes empresas proibiam seus gestores a fornecer informações para pesquisas. O estudo efetuou-se de fevereiro de 2012, sendo a coleta dos dados feita no período de abril a maio de 2013.

COLETA DOS DADOS DO SUJEITO DA PESQUISA

Os dados primários foram coletados em questionário semi-estruturado sendo selecionado apenas um representante, o escolhido teria que conhecer a estratégia de gestão da empresa no tocante a responsabilidade social empresarial, sendo escolhido o executivo da empresa ou o responsável pelo setor de Responsabilidade social. Por uma questão de ética, foram mantidos em sigilo os nomes dos entrevistados, e não foi divulgados o nome da empresa apesar de ter sido autorizado a citação do seu nome na pesquisa. As perguntas se restringiram aos conceitos de dimensões de Mirvis e Googins (2006) e a coleta de dados seguiu os sistemas de taxonomia dos autores citados e foi coordenada diretamente pelo pesquisador. O sistema de classificação de Mirvis e Googins (2006) foi usado para analisar os estágios de RSE.

Os questionários foram aplicados com executivos e representantes das empresas através de *e-mail*. Os participantes respondiam e devolviam novamente pelo correio eletrônico. No final de cada questionário, havia uma consulta sobre a autorização de divulgação do nome da empresa na pesquisa, onde o entrevistado poderia ou não optar por autorizar o nome da empresa na pesquisa. A forma de aplicação das entrevistas mostrou-se eficientes, não se verificando quaisquer prejuízos.

Visando a aumentar a confiabilidade da pesquisa foram realizadas pesquisas no site de cada uma das empresas, onde foram coletados dados secundários como o relatório de sustentabilidade e demais informações sobre as ações programas organizacionais, investimentos em sustentabilidade, às quais foram submetidas análise do conteúdo do material pesquisado, sendo extraídos textos das páginas do site informações que demonstrassem o posicionamento da organização diante das ações de RSE, escolhemos dentre as paginas aquelas que eram dedicada a RSE. Os dados foram analisados e interpretados sobre o modelo de Mirvis e Googins (2006) fazendo uma comparação entre os dados do instrumento de pesquisa analisando o conteúdo do discurso.

ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos através de questionário de múltipla escolha dentro de uma tabela do Bloco II do questionário de pesquisa, desenvolvido baseado no modelo de Mirvis e Googins (2006). Na tabela a primeira coluna do lado direito está localizada as dimensões de RSE que são: conceito de cidadania, estratégia, estrutura, posicionamento gerencial, relacionamento com *stakeholders* e transparência. Na primeira linha superior estão os cinco estágios de RSE nos quais as empresas evoluem passando pelos estágios: elementar, engajado, inovador, responsável e transformador. A classificação do nível no qual a empresa esta situada é feito pela interseção da linha dimensão com a coluna do respectivo estágio. Dentro de cada uma dessas intercessões, existe uma descrição que caracterizam o nível de RSE segundo o modelo de Mirvis e Googins (2006) que se torna uma alternativa, que pode ser escolhida pelo entrevistado. Essa alternativa descreve a ações empresariais típicas do determinado nível, dentro de uma das dimensões, nas quais o entrevistado escolhe a que mais se adequa a sua empresa e ao ser assinalada a intercessão entre a linha e a primeira coluna indica o nível em que a empresa está situada mediante o modelo de Mirvis e Googins. A classificação é atribuída ao maior numero de ocorrências encontradas nos estágios.

A metodologia de análise utilizada no tratamento dos dados obtidos por meio dos questionários aplicados foi à análise de conteúdo. Hair (2005) esclarece que a análise de conteúdo extrai dados através da observação e análise do conteúdo ou mensagem de texto escrito. De acordo com Flick (2004), a análise de conteúdo é um dos processos mais utilizados em pesquisa para tratar dados textuais oriundos das mais variadas origens, desde materiais impressos até transcrições de entrevistas. O estudo caracteriza-se também como de natureza qualitativa (BAUER, 2007), pois as metodologias utilizadas se enquadram em tipos de análise de conteúdo e de imagem. Destaca-se também que em todo o processo metodológico o julgamento dos autores deste estudo teve grande peso, o que é inerente a uma análise de conteúdo (BAUER, 2007; BARDIN, 2004).

V. DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA EMPRESA DO ESTUDO

Os estágios de Mirvis e Googins (2006) apresentam a evolução das ações de RSE nas organizações como um processo natural e sequencial e que requer das empresas um autoanálise para que possam diagnosticar o estágio atual em que se situam na RSE e estar conscientes de quais ações precisam inserir na sua estratégia organizacional, quais direcionamentos precisam ser adotados e como serão norteados os seus esforços e recursos para poder avançar aos níveis mais elevados.

A evolução dos estágios nas dimensões pode não ocorre de forma uniforme na organizações, a empresas

podem apresentar um estágio avançado em uma dimensão e um certo atraso em outra, apresentando assim uma certa transição de um estágio a outro, mas o nível do estado para classificar a empresa será o nível que apresentar a maior predominância.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscou-se analisar o estágio de desenvolvimento da RSE em empresas cearenses para se conhecer como estão sendo desenvolvidas as ações de responsabilidade social empresarial. O tema da responsabilidade social empresarial ganha grande relevância na sociedade e nos meios de comunicação, e diante desse cenário, buscou-se identificar como as empresas estão trabalhando esta questão visando conhecer qual estágio de desenvolvimento em que encontram algumas destas organizações, conhecer a visão dos seus gestores e as estratégias utilizadas. Para esta análise, foi utilizado o modelo de Mirvis e Googins (2006) Segundo Mirvis e Googins (2006) que possui cinco estágios evolutivos em sete dimensões. Analisando os estágios de RSE a partir da realização da pesquisa, que ocorreu no período de março a abril de 2013, com uma empresa do setor de serviços, na cidade de Fortaleza Nesta pesquisa, buscou-se analisar o estágio de desenvolvimento da RSE para conhecer como estão sendo desenvolvidas as ações de responsabilidade social empresarial. buscou-se identificar como a empresa está trabalhando esta questão visando conhecer qual estágio de desenvolvimento em que encontra a organização, conhecendo a visão dos seus gestores e as estratégias utilizadas. Para esta análise, foi utilizado o modelo de Mirvis e Googins.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que era analisar a dinâmica do relacionamento entre empresa e seus *stakeholders*, verificou-se que o primeiro pressuposto que acredita que a dinâmica do relacionamento com os *stakeholders* ocorre apenas no estágio elementar, no qual a organização atuavam apenas com atividades filantrópicas e indo um pouco além das exigências legais, mostrou-se inadequado sendo o mesmo rejeitado. A empresa pesquisadas não se encontrava no estágio elementar, a empresa do setor de serviços, situava-se no estágio integrado. As ações não se limitavam a ações de filantropia e superação das obrigações legais, foi possível observar que a mesma integra a RSE a sua estratégia de negócios e desenvolvendo várias pesquisas, buscando desenvolver tecnologia de RSE para aumentar a lucratividade e está evoluindo para o último estágio, o Transformador, característico de empresas que são referência em RSE, observa-se que esta organização vem desenvolvendo pesquisas e fazendo investimentos fazendo com que a cidadania corporativa venha a se fundir com os negócios.

Em relação ao segundo objetivo específico, identificamos que o segundo pressuposto que sugere que o conceito de cidadania nas empresas ainda é pouco compreendido, não sendo incorporado na estratégia ou nos negócios empresariais, foi refutado, pois o conceito de cidadania ao contrário do que se pensava já é compreendido e inserido nas organizações, algumas o desenvolvem de forma mais avançada e outras de um modo mais básico. Na empresa pesquisada o mesmo já começa a se fundir aos seus negócios quando vemos a grande quantidade de ações desenvolvidas e os investimentos em pesquisa para criar novas oportunidades de negócios tendo a RSE como foco.

Ao investigar as dimensões mais desenvolvidas da RSE, o terceiro objetivo específico proposto nesta pesquisa, mostrou que o terceiro pressuposto que acreditava que as dimensões de RSE no qual a empresa estaria mais desenvolvida seriam as dimensões: relacionamento com *stakeholders* e transparência, acreditando-se que para obter uma imagem positiva, a empresa deve ser transparente e ter um bom relacionamento, atendendo aos anseios de seus *stakeholders*. O pressuposto foi refutado, pois o estudo revelou que as dimensões em que as empresas estavam mais desenvolvidas foram: cidadania, posicionamento e estrutura, mostrando estarem certas as visões dos autores que embasaram este estudo que citam que a RSE é um tema que desperta a preocupação nas empresas. Na empresas que fizeram parte deste estudo, onde a empresa tinha resultados de 10 milhões por ano, está é uma preocupação verídica.

O quarto objetivo específico, que foi verificar o estágio de desenvolvimento de RSE das empresas do estudo, mostrou que o quarto Pressuposto que preconizava que a empresa de serviços estaria no estágio engajado por talvez não sofrer muitas pressões dos *stakeholders* por receber menos pressão dos *stakeholders*, mostrou-se em parte errado, sendo este pressuposto refutado, pois a empresa encontra-se no estágio responsável. Acredita-se que o grande motivador que mobiliza uma organização segundo os embasamentos de nossa pesquisa bibliográfica sejam os *stakeholders*, percebe-se que isto ocorre de forma proativa ou reativa, alternando-se ou predominando uma destas posturas, de acordo com o contexto onde a organização está inserida e de acordo com a pressão que ela recebe. Em países menos desenvolvidos como o Brasil, onde existe carência ou ineficiência no atendimento a questões sociais e ambientais pelo poder público, a pressão sobre as empresas é maior exigindo que elas cumpram um papel social para atender tais questões.

Além dos resultados sobre os pressupostos, a pesquisa bibliográfica mostrou que o conceito e a prática de RSE não é algo novo e vêm se ampliando ao longo do tempo. Inicialmente, segundo os autores destacados, a RSE era considerada uma questão meramente filantrópica, passando a atender exigências legais, pressões externas dos *stakeholders* e atualmente torna-se parte da estratégia de algumas empresas, fundindo-se aos seus negócios.

Pode-se inferir também que o setor em que a empresa atua e o nível de impacto de suas atividades na

sociedade, são variáveis que podem influenciar uma maior ou menor pressão das suas partes interessadas como é o caso da em evidenci no estudo.

Conclui-se que os investimentos em RSE podem variar entre países, regiões, setores e estratégias de organização, porque existem diferentes necessidades e focos de atuação nesta área.

Diante dos resultados obtidos, foram confirmadas evidências de que no processo de evolução entre os diferentes estágios de responsabilidade social empresarial pode ocorrer uma fase de transição na qual a organização apresenta características de dois estágios ao mesmo tempo, sendo identificadas características do estado atual e outras do próximo estágio para o qual a empresa evoluirá, conclui-se então que nas diferentes dimensões, as organizações não apresentam um comportamento homogêneo nas suas ações de RSE, mas se comportam de modo heterogêneo e híbrido. Isso pode ser explicado pelo processo no qual as empresas necessitam passar para avançar através dos cinco estágios de evolução, onde as empresas precisam passar precisam criar condições e estrutura para ir de um nível a outro. É o que Mirvis e Googins (2006) denominaram de gatilho.

REFERÊNCIAS

- [1]. Ackerman, R. How Companies Respond To Social Demands. *Harvard Business Review*, V. 51, N.4. 1973.
- [2]. Ashley, P. A. (Coord.) Ética E Responsabilidade Social Nos Negócios. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 340 P.
- [3]. Ashley, Patricia; Macedo-Soares, T. Diana. In: Enanpad, 26., 2001, Campinas. Anais ... Campinas: Enanpad, 2001.
- [4]. Atkinson, P.; Hammersley, M. *Ethnography And Participant Observation*. In:
- [5]. *Handbook Of Qualitative Research*. Londres, Sage, 1994. P.248-261.
- [6]. Bardin, L. *Análise De Conteúdo*. 3. Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- [7]. Bauer, M. W. *Análise De Conteúdo Clássica: Uma Revisão*. In: Bauer, Martin W.;
- [8]. Gaskell, George. *Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem E Som*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007, P. 189-200.
- [9]. Bervian, P.A.; Cervo, A.L. *Metodologia Científica*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- [10]. Barbieri, J. C.; Cajazeira, J.E.R. *Responsabilidade Social Empresarial E Empresa Sustentável: Da Teoria À Prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- [11]. Cagece. Histórico. Disponível Em: <[Http://Www.Cagece.Com.Br/A-Empresa/Historia](http://www.cagece.com.br/A-Empresa/Historia)> Acesso Em 23 De Janeiro De 2013.
- [12]. Carroll, A. Three Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance.
- [13]. *Academy Of Management Review*, V. 4, P. 497-505, 1979.
- [14]. . *Management Of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, V. 34, N.4, P. 34-48, 1991.
- [15]. . *Corporate Social Responsibility*. *Business And Society*, Chicago, V. 38, N.3, P. 268-295, Sept. 1999.
- [16]. Carroll, A.; Hoy, F. *Integrating Corporate Social Policy Into Strategic Management*. *Journal Of Business Strategic*, V. 4, N.3, Pp.48-57, 1984.
- [17]. Flick, U. *Uma Introdução À Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004. Freeman, R. E. *The Politics Of Stakeholder Theory: Some Future Directions*. *Business Ethics Quarterly*. V. 4. 1994.
- [18]. Freeman, R. E.; Reed, D. L. *Stockholders And Stakeholders: A New Perspective On Corporate Governance*. *California Management Review*. V. 25, N.3, P. 88-92, Spring, 1983.
- [19]. González-Benito, J.; González-Benito, O. *A Review Of Determinant Factors Of Environment Proactivity*. *Business Strategy And The Environment*. V. 15, P. 87-102. 2006.
- [20]. Hair Jr., Joseph F.; Babin, Barry; Money, Arthur H.; Samouel, Phillip. *Fundamentos De Métodos De Pesquisa Em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- [21]. Ibama. Iso 14001 . Disponível Em: [Http://Www.Ibamapr.Hpg.Ig.Com.Br/14001iso.Htm](http://www.ibamapr.hpg.ig.com.br/14001iso.htm). Acessado Em 23 De Janeiro De 2013.
- [22]. Ibase - Balanço Social Modelo Ibase. Disponível Em [Http://Www.Balancosocial.Org.Br/Cgi/Cgilua.Exe/Sys/Start.Htm](http://www.balancosocial.org.br/Cgi/Cgilua.Exe/Sys/Start.Htm) Acessado Em 23 De Janeiro De 2013.
- [23]. Karkotli, G.; Aragão, S. D. *Responsabilidade Social: Uma Contribuição À Gestão Transformadora Das Organizações*. Rio De Janeiro: Vozes, 2004.
- [24]. Kotler, Philip, Kartajaja Hermawan, Satiawan Iwan, *Marketing 3.0: As Forças Que Estão Definindo O Novo Marketing Centrado No Ser Humano*. Trad. Ana Beatriz Rodrigues. Rio De Janeiro: Elsevier, 2010.
- [25]. Lima, A. M.. *Responsabilidade Social Corporativa E Seus Instrumentos De Reporte Social, Econômico E Ambiental*. *Revista Liberato, Novo Hamburgo*. V.9, N.9, P.61-68, 2008.
- [26]. Malhotra, Naresh K. *Pesquisa De Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [27]. Marshall, Catherine; Rossman, Gretchen B. *Designing Qualitative Research*. 2ª Ed Sage: Thousand Oaks, 1995,
- [28]. Mescon, H.M, Hammod, L.L B , Forest Jr. J.F *The Management Of Enterprise*, Nova York, Mcmillan Co, 1973.
- [29]. Mirvis, P. & Googins, B. *Stages Of Corporate Citizenship: A Developmental Framework*. Chestnut Hill, Ma: Center For Corporate Citizenship At Boston College, 2006.
- [30]. Morsing, Mette; Schultz, Majken. *Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response And Involvement Strategies*. *Business Ethics: A European Review*, V. 15, N. 4, Oct. 2006.
- [31]. Patton. Michael Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3ª Ed. Sage.
- [32]. Pugh, D, S, Hickson, D, J. *Os Teóricos Das Organizações*. Org. De Suzana Braga Rodrigues, Et Al; Trad. De Afrânio Carvalho Aguiar, Et Al. Rio De Janeiro, Qualitymark, 2004.
- [33]. Quazi, A. M., E O'brien, D. *An Empirical Test Of A Cross-National Model Of Corporate Social Responsibility*. *Journal Of Business Ethics* V. 25, 2000. P. 33-51.
- [34]. *Revista Brasileira De Administração Científica, Aquidabã*, V.2, N.1, Junho, 2011.
- [35]. Richardson, R. J. *Pesquisa Social: Métodos E Técnicas*. 3. Ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- [36]. Richers, Raimar. *O Que É Marketing*. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- [37]. Silva Filho, J.C.L.; Abreu, M. C. S.; Soares, F. A., *Fatores Determinantes Para Práticas Ambientais Organizacionais: Uma Revisão E Um Estudo Múltiplo De Casos Em Um Setor Industrial*. In: Simpoi. 2009. São Paulo. Anais Eletrônicos.: Fgv- Eaes, 2009.
- [38]. Soares, Gianna Maria De Paula. *Responsabilidade Social Corporativa: Por Uma Boa Causa!?*. *Rae-Eletrônica*. V.3, N.2, Jul/Dez. 2004.
- [39]. Stake, Robert E. *Case Studies*. In Denzin, Norman K. & Lincoln, Y Yvonna S. (Ed). *Handbook Of Qualitative Research*. Londres: Sage Publications, 1994, P.236-247.
- [40]. Ricart, J. E., Rodriguez, M., E Sanchez, P. *Governance Sustainability In The Boardroom: An Empirical Examination Of Dow Jones*

- Sustainability World Index Leaders. *Corporate Governance*, V. 5, N.3, 2005. Pp. 24-41.
- [41]. Richardson, R. J. *Pesquisa Social: Métodos E Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- [42]. Serva, M; Jaime Jr, P. Observação Participante E Pesquisa Em Administração: Uma Postura Antropológica. *Revista De Administração De Empresas*, São Paulo, V.35, N. 1, P 64 -79, Mai/Jun. 1995.
- [43]. Silva, Minelle Enéas Da; Santos, Claudinete De Fátima Silva Oliveira. A EstratégiaSocioambiental Do Walmart Brasil: Entendendo Suas Ações E As Interações Em Sua Rede De Stakeholders. In: *Enanpad*, 2011. 35, Rio De Janeiro. Anais ... 2011.
- [44]. Sousa, A. C. C.. *Responsabilidade Social E Desenvolvimento Sustentável: A Incorporação Dos Conceitos À Estratégia Empresarial*. 2006. Dissertação (Mestrado Em Ciência Em Planejamento Energético) - Universidade Federal Do Rio De Janeiro, Rio De Janeiro.
- [45]. Sousa, A. F.; Almeida, R. J. Planejamento E Controle Financeiro Na Perspectiva DaTeoria Dos Eholders. *Revista Adm.* V.38, N.2, P 144-152. 2003.
- [46]. Srour, Robert Henry. *Poder, Cultura E Ética Nas Organizações*. Rio De Janeiro: Campus, 1998.
- [47]. Stake, Robert E. Case Studies. In Denzin, Norman K. & Lincoln, Y Yvonna S.(Ed) *Handbook Of Qualitative Research*. Londres: Sage Publications, 1994, P.236-247.
- [48]. Tachizawa, T. *Gestão Ambiental E Responsabilidade Social Corporativa*. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- [49]. Vassallo, C. Um Novo Modelo De Negócios. *Exame*. Guia De Boa Cidadania Corporativa. Ed. Esp. São Paulo ,Ed. 728, 2000, P. 8-11.
- [50]. Vergara, S. C. *Projetos E Relatórios De Pesquisa Em Administração*. 5 Ed. SãoPaulo: Atlas, 2004.
- [51]. Wartick, S. ; Cochran, P. The Evolution Of The Corporate Social Performance Model. *Academy Of Management Review*, V. 10, N. 4, P. 758-769, 1985.
- [52]. Yin, Robert K. *Estudo De Caso: Planejamento E Métodos*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2000