



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

LAURA FERREIRA MACÊDO

RESPONSABILIDADE SOCIAL: A ATUAÇÃO DE UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA JUNTO AOS SEUS FORNECEDORES

Brasília - DF
2006

LAURA FERREIRA MACÊDO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL: A ATUAÇÃO DE UMA
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA JUNTO AOS SEUS FORNECEDORES**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração - Gestão Social e Trabalho.

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria

**Brasília - DF
2006**

LAURA FERREIRA MACÊDO

**RESPONSABILIDADE SOCIAL:
A ATUAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA JUNTO AOS SEUS
FORNECEDORES.**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APROVADA PELA SEGUINTE COMISSÃO
EXAMINADORA:**

Profa. Dra. MARIA DE FÁTIMA BRUNO-FARIA (ORIENTADORA)
Universidade de Brasília - UnB

Profa. Dra. DENISE BOMTEMPO (Examinadora Interna)
Universidade de Brasília - UnB

Profa. Dra. JULIANA BARREIROS PORTO (Examinadora Externa)
Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo

Ao meu paiho
Cícero Macêdo Neves grande incentivador da
aprendizagem contínua.

À minha mainha
Elza Ferreira Macêdo, que embora não tenha me
visto concluir este trabalho, sempre esteve do
meu lado como uma guerreira amorosa e
acolhedora.

À Maria Rafael
pelo exemplo de sobrevivência às intempéries
experimentadas na vida.

AGRADECIMENTOS

Somos movidos pelos sonhos e pela necessidade de viabilizá-los e nessa trajetória encontramos pessoas que nos revitalizam e nos impulsionam para torná-los reais. Na realização desse sonho, no caso o mestrado, foram muitos os seres especiais que ladearam comigo, a começar pelos meus irmãos Cícero Macêdo Neves Filho, Pedro Antônio Neves Neto e Bárbara Macêdo Mascarenhas, sempre com palavras e gestos de estímulo e acolhimento.

Ao Hamilton, que muito me estimulou na participação da seleção para o mestrado e me tem proporcionado momentos de muita aprendizagem nessa trajetória.

À professora Fátima Bruno, que num momento decisivo do meu trabalho me acolheu como orientanda e me estimulou na aprendizagem de elaboração de pesquisa respeitando o meu ritmo e os inúmeros acontecimentos que me cercaram, sempre disponível e com dedicação e profissionalismo.

Ao professor Bernardo Kipnis, que no exercício da orientação colocou-se disponível e realizou contribuições decisivas ao meu trabalho. Às professoras Denise Bomtempo e Juliana Barreiro Porto pela prontidão em participarem da minha banca e contribuírem com o meu trabalho.

Ao professor Tomás, que no exercício de coordenar o Programa de Pós-Graduação em Administração me orientou com maestria e de forma acolhedora.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração pelo repasse de conhecimento consistente para minha formação acadêmica.

À equipe da Caixa, em especial da SUMAT, GESUP, GELIC e SUADE, pelo apoio e estímulo na realização deste trabalho.

Às empresas participantes da pesquisa que disponibilizaram o tempo de seus profissionais para participarem da entrevista.

Aos colegas do mestrado, pessoas especiais que me proporcionaram intensa reflexão durante as aulas e tornaram esses momentos eivados não somente de aprendizagem, mas de alegria e companheirismo.

Aos amigos que sempre estiveram juntos comigo me estimulando ao estudo, mas lembrando que a vida é para ser vivida no agora, logo, durante o mestrado me arrastaram para o tão abençoado lazer.

À Rocimara, que generosamente reservou horas de sua atribulada vida junto à família, para uma leitura cuidadosa deste trabalho.

Aos funcionários da secretaria da Pós-Graduação em Administração, pela prontidão e profissionalismo no meu atendimento.

A Deus, que tem estado ao meu lado juntamente com os amigos maiores me convidando para a contínua reflexão e mudança de atitudes perante o meu próximo, ao mundo e a mim mesma.

“(...) Há uma tremenda força de mudança no ar. Há um movimento poderoso tecendo a novidade através de milhares de gestos de encontro. Há fome de humanidade entre nós, por sorte ou por virtude de um povo que ainda é capaz de sentir e de mudar.” (BETINHO, 1993)

RESUMO

Este estudo teve por finalidade precípua identificar se as ações de responsabilidade social de uma organização pública, a Caixa, influenciam os seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social corporativa. Realizou-se um estudo de caso com pesquisa documental e entrevistas envolvendo sete empresas fornecedoras da Caixa que atuavam no Distrito Federal e contou com a participação de um representante da área estratégica e outro que atuava na relação comercial com a Caixa. Na Caixa, foram realizadas seis entrevistas, com dois profissionais que atuavam na área de planejamento estratégico e com quatro que trabalhavam na área de suprimento da Caixa. Adotou-se o modelo MRMRSN proposto por Ashley (2005a), mais especificamente a dimensão *core business*, a qual define o que é o negócio no aspecto das relações econômicas e o meio para viabilizá-lo e o vetor conhecimento e comunicação, a fim de subsidiar a análise da relação Caixa e seu *stakeholder* fornecedor. Concluiu-se que o entendimento do que seja responsabilidade social corporativa sofre influência do porte da organização, sendo que as de grande porte compreendem, predominantemente, que se trata de ações destinadas aos *stakeholders* incorporadas à gestão estratégica. Já as de médio, pequeno e micro portes apontam que são ações sociais com visão filantrópica. Os resultados alcançados evidenciam que a Caixa influencia os seus fornecedores para que atuem com foco numa gestão socialmente responsável, todavia, essa relação é permeada por dificultadores, sendo predominantes os aspectos relativos à gestão. A Lei 8.666/93 foi considerada um dos limitantes para que a Caixa influencie os seus fornecedores, mas a vocação social da Caixa, como organização pública, foi identificada como um facilitador para que ocorra essa influência. Identificou-se, ainda, que a atuação da Caixa junto aos seus fornecedores é pautada em uma postura ética e na transparência, constituindo-se como aspectos facilitadores que influenciam para que atuem com foco numa gestão socialmente responsável. Por fim, os resultados identificados evidenciam o dinamismo que rege as relações estabelecidas no contexto organizacional. A partir dos resultados obtidos foram recomendadas ações que podem contribuir para o estabelecimento de mecanismos que auxiliam os fornecedores a desenvolverem os seus processos produtivos e de gestão e sugerem algumas proposições de futuras pesquisas.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Corporativa, Fornecedores, Ética, *Stakeholders*.

ABSTRACT

This study had as main purpose identifying if the actions of social responsibility of a public organization, Caixa, influence its suppliers so that they act with focus on the corporate social responsibility. A case study with documental research and interviews involving seven suppliers of Caixa in Distrito Federal was done with the participation of one representative from the strategic and one from the commercial relationships department. At Caixa, six interviews were done, two of them with professionals that worked in the strategic planning department and four with supplying department professionals. The MRMRSN model proposed by Ashley (2005a) was adopted, more specifically the *core business* dimension, which defines the kind of business under the economic relationships aspect and the way to make it feasible and the knowledge and communication vectors, in order to help the relationship analysis between Caixa and its stakeholder provider. The conclusion was that the corporate social responsibility understanding depends on the organization size. The big companies' understanding is usually related to the actions for stakeholders with strategic administration. For the middle and small companies the corporate social responsibility is related to philanthropy. The results obtained evidence that Caixa influences its suppliers so that they act with focus on a socially responsible management; however this relationship has many problems, especially concerning management. The Law 8.666/93 was considered one of the limitations for the influences of Caixa on its suppliers, but the Caixa's social vocation, as a public organization, was identified as helpful to this influence. It was identified that the Caixa's performance with the suppliers is based on an ethical posture and transparency, helpful aspects to make them act with focus on a socially responsible management. Finally, the results enhance the dynamism that guides the established relationships in the organizational context. From the obtained results some actions were recommended that can contribute to the establishing of mechanisms that could help the suppliers develop their productive processes and management, and some propositions for future researches were suggested.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Suppliers, Ethics, Stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Esquema do Objeto de Estudo | 20 |
| Figura 2: Visão Sistêmica da Organização..... | 27 |
| Figura 3: Ambiente Interno e Externo das Organizações..... | 28 |
| Figura 4: Pirâmide Responsabilidade Social Corporativa..... | 37 |
| Figura 5: Dimensões do Modelo MRMRSN | 41 |
| Figura 6: Comportamento Ético junto aos <i>Stakeholders</i> | 45 |
| Figura 7: Esquema de Aplicação da Análise de Conteúdo..... | 69 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1: Influência da Caixa nas Ações de RSC das Contratadas, segundo os Fornecedores | 103 |
| Gráfico 2: Influência da Caixa nas Ações de RSC dos Fornecedores, segundo os Seus Empregados..... | 109 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1: Diferença filantropia e responsabilidade social..... | 31 |
| Quadro 2: Princípios de Responsabilidade Social Corporativa..... | 40 |
| Quadro 3: Distinção entre Governo e Administração Pública | 50 |
| Quadro 4: Empresas Participantes do Estudo | 61 |
| Quadro 5: Funções dos Representantes das Contratadas | 62 |
| Quadro 6: Funções dos Representantes da Contratante | 63 |
| Quadro 7: Roteiro Entrevista para os Fornecedores | 64 |
| Quadro 8: Roteiro Entrevista para os Empregados da Caixa | 66 |
| Quadro 9: Modelo de Análise de Conteúdo | 67 |
| Quadro 10: Planejamento Estratégico para Implantar RSC na Caixa | 71 |
| Quadro 11: Trechos de Entrevistas sobre a Visão do Papel do Fornecedor na Caixa..... | 75 |
| Quadro 12: Perfil da Empresa Fornecedora FO1 | 76 |
| Quadro 13: Perfil da Empresa Fornecedora FO2 | 80 |
| Quadro 14: Perfil da Empresa Fornecedora FO3 | 82 |
| Quadro 15: Perfil da Empresa Fornecedora FO4 | 85 |
| Quadro 16: Perfil da Empresa Fornecedora FO5 | 87 |
| Quadro 17: Perfil da Empresa Fornecedora FO6 | 89 |
| Quadro 18: Perfil da Empresa Fornecedora FO7 | 91 |
| Quadro 19: Percepção dos Fornecedores sobre o Conceito de Responsabilidade Social Corporativa | 93 |
| Quadro 20: Percepção dos Empregados da Caixa sobre o Conceito de Responsabilidade Social Corporativa | 99 |
| Quadro 21: Percepção dos Fornecedores Quanto à Influência da Caixa em Ações de Responsabilidade Social Corporativa | 104 |

| | |
|---|-----|
| Quadro 22: Percepção dos Empregados da Caixa Quanto à Influência da Organização em Ações de RSC dos seus Fornecedores..... | 110 |
| Quadro 23: Limitadores para que a Caixa Influencie os seus Fornecedores na Perspectiva dos Fornecedores | 116 |
| Quadro 24: Limitadores para que a Caixa Influencie os seus Fornecedores na Perspectiva dos Empregados da Caixa | 121 |
| Quadro 25: Facilitadores para que a Caixa Influencie os seus Fornecedores na Perspectiva dos Fornecedores..... | 127 |
| Quadro 26: Facilitadores para que a Caixa Influencie os seus Fornecedores na Perspectiva dos Empregados Caixa..... | 131 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1: Unidades de Atendimento da Caixa e Transações | 59 |
| Tabela 2: Ações junto ao Público Interno do Fornecedor FO1 | 77 |
| Tabela 3: Percepção sobre Responsabilidade Social Corporativa – Fornecedores | 96 |
| Tabela 4: Percepção sobre Responsabilidade Social Corporativa Empregados da Caixa | 101 |
| Tabela 5: Influência da Caixa segundo os Fornecedores..... | 104 |
| Tabela 6: Influência e Porte – Perspectiva dos Fornecedores | 107 |
| Tabela 7: Influência da Caixa segundo os Empregados da Caixa..... | 109 |
| Tabela 8: Os Limitadores para Influência na Percepção dos Fornecedores..... | 112 |
| Tabela 9: Os Limitadores para Influência na Percepção dos Empregados da Caixa..... | 120 |
| Tabela 10: Facilitadores para Influência na Percepção dos Fornecedores..... | 125 |
| Tabela 11: Facilitadores para Influência na Percepção dos Empregados da Caixa..... | 129 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1. | Formulação da Situação Problema | 16 |
| 1.2. | Objetivos | 20 |
| 1.2.1. | Objetivo Geral | 20 |
| 1.2.1.1. | Objetivos Específicos | 20 |
| 2. | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 22 |
| 2.1. | A Organização no Contexto Social | 22 |
| 2.1.1. | A Igualdade Social: Um Direito de Todos | 22 |
| 2.1.2. | O Ambiente da Organização e os <i>Stakeholders</i> | 26 |
| 2.1.3 | Filantropia ou Responsabilidade Social Corporativa? | 30 |
| 2.2. | A Responsabilidade Social Corporativa | 32 |
| 2.2.1 | A Evolução do Conceito e Modelos de Responsabilidade Social Corporativa | 32 |
| 2.2.1.1 | O Modelo Conceitual de Carroll: Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Incorporado | 37 |
| 2.2.1.2 | O Modelo Conceitual de Desempenho Social Corporativo | 39 |
| 2.2.1.3 | O Modelo Conceitual Multidimensional, Relacional e Multidirecional para a Responsabilidade Social nos Negócios (MRMRSN) | 40 |
| 2.2.2 | Responsabilidade Social Corporativa e a Ética | 44 |
| 2.2.3 | Responsabilidade Social Corporativa na Atualidade | 47 |
| 2.3 | Administração Pública e o Processo de Suprimento | 50 |
| 2.3.1 | Poderes e Deveres do Administrador Público | 51 |
| 2.3.2 | O Processo de Compra na Administração Pública | 52 |
| 2.3.3 | A Cadeia Produtiva de Suprimento e o Fornecedor | 54 |
| 3. | METODOLOGIA | 57 |
| 3.1 | Tipo de Pesquisa | 57 |
| 3.2. | Características da Organização | 58 |
| 3.3. | Amostra de Documentos e Participantes das Entrevistas..... | 59 |
| 3.4. | Instrumento de Coleta de Dados | 63 |
| 3.5. | Procedimento de Coleta de Dados | 65 |
| 3.6. | Análise das Informações | 67 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 4. | RESULTADOS e DISCUSSÃO | 70 |
| 4.1 | Contexto do Projeto de Responsabilidade Social Corporativa na Caixa | 70 |
| 4.2. | Descrição das Empresas Fornecedoras Entrevistadas | 75 |
| 4.2.1. | Perfil do Fornecedor – FO1 | 76 |
| 4.2.2. | Perfil do Fornecedor – FO2 | 79 |
| 4.2.3. | Perfil do Fornecedor – FO3 | 81 |
| 4.2.4. | Perfil do Fornecedor – FO4 | 84 |
| 4.2.5. | Perfil do Fornecedor – FO5 | 87 |
| 4.2.6. | Perfil do Fornecedor – FO6 | 89 |
| 4.2.7. | Perfil do Fornecedor – FO7 | 91 |
| 4.3. | Foco na Responsabilidade Social Corporativa | 92 |
| 4.3.1. | Percepção dos Fornecedores | 92 |
| 4.3.2. | Percepção dos Empregados da Caixa | 98 |
| 4.4. | Influência da Caixa junto aos seus fornecedores | 103 |
| 4.4.1. | Percepção dos Fornecedores | 103 |
| 4.4.2. | Percepção dos Empregados da Caixa | 108 |
| 4.5. | Limitadores e Dificultadores da Influência da Caixa Junto aos seus Fornecedores | 112 |
| 4.5.1. | Percepção do Fornecedor | 112 |
| 4.5.2. | Percepção dos Empregados da Caixa | 120 |
| 4.6. | Facilitadores para que a Caixa Influencie os seus Fornecedores | 125 |
| 4.6.1. | Percepção dos Fornecedores | 125 |
| 4.6.2. | Percepção dos Empregados da Caixa | 129 |
| 5. | CONCLUSÕES | 134 |
| | REFERÊNCIAS | 138 |
| | APÊNDICE A – Carta Convite | 145 |
| | APÊNDICE B - Autorização Entrevista | 146 |

1. INTRODUÇÃO

Na trajetória da história da humanidade muitas fábulas e mitos têm sido construídos para espelhar as necessidades humanas e auxiliar no progresso almejado e desejado pelo imaginário coletivo. A fábula-mito do cuidado, do filósofo Higinio que morreu no ano 10 DC, contada por Boff (2004), espelha a necessidade do sujeito em ter cuidado ao construir a sua história e de garantir a sustentabilidade do universo em que transita. Com o foco na necessidade de cuidar, alcançado por meio de ações de responsabilidade social corporativa, é que este trabalho tem por objetivo reunir informações que possibilitem ao leitor compreender como uma organização pública pode contribuir para que o cuidado seja desencadeado junto à sociedade, a partir de seus fornecedores.

O debate sobre o tema responsabilidade social corporativa tem crescido no ambiente acadêmico e no mundo empresarial, sendo que a quantidade de organizações que estão atuando com esse foco tem se elevado, em função dos resultados auferidos, em especial junto ao mercado consumidor. Todavia, não se identificaram estudos que evidenciam como as ações de responsabilidade social de organizações públicas influenciam os seus fornecedores.

Destaca-se que esse tema não é novo, uma vez que as organizações praticam desde muito tempo ações sociais por meio de doações às entidades do terceiro setor. Inclusive, a produção científica internacional relativa ao tema é mais intensa e anterior à produção nacional. Porém, a novidade encontra-se na inclusão das ações de responsabilidade social na estratégia da organização, no seu planejamento (ASHLEY, 2005b).

A relevância desse estudo consiste na possibilidade de compreender como uma organização pública, no caso CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, doravante Caixa, pode contribuir para viabilizar a responsabilidade social corporativa por meio de seus fornecedores, a partir de estudo de caso. A sua originalidade consiste em compreender a atuação de uma empresa pública diante de seus limitadores legais e a partir de uma visão positiva dos papéis das organizações.

Para tanto, o fornecedor foi analisado a partir da dimensão *core business* e pelo vetor comunicação e conhecimento previstos no modelo conceitual Multidimensional, Relacional e Multidirecional para a Responsabilidade Social nos Negócios (MRMRSN), proposto por Ashley (2005a).

A dissertação encontra-se estruturada em capítulos, sendo que o primeiro introduz o tema, apresenta de forma contextualizada o problema de pesquisa e os objetivos. O capítulo segundo trata da fundamentação teórica, a qual contempla os temas responsabilidade social corporativa, Administração Pública e fornecedores. Em seguida, no capítulo terceiro, trata-se

da metodologia adotada na investigação, seguida, no capítulo quarto, dos resultados e discussão dos dados coletados junto aos empregados que atuam na área de suprimento e na área de desenvolvimento estratégico da Caixa, além dos empregados das empresas contratadas. Por fim, as conclusões e recomendações estão contempladas no último capítulo.

1.1. Formulação da Situação Problema

Num ambiente eminentemente globalizado, os países com maior poder econômico desenvolvem ações que garantam a sua permanência como ricos e definem como os demais países devem atuar. Esse tipo de atitude tem se revertido na medida em que os países pobres compreendem a sua importância nesse complexo mercado global, já que formam, em potencial, um grande mercado consumidor, haja vista o contingente humano que constituem esses países, consolidando um contexto de elevada competição (AKTOUF, 2004; SCHWARTZMAN, 1996).

Contudo, as organizações buscam de forma criativa e inovadora desencadear ações que gerem o seu diferencial competitivo, além de viabilizar mecanismos para que o mercado consumidor de seus produtos seja ampliado. Para que ocorra a ampliação de mercado consumidor é fundamental que a renda passe por uma distribuição mais equitativa (SCHWARTZMAN, 1996).

Inicialmente, poder-se-ia dizer que caberia ao Estado a implementação de políticas públicas viabilizadoras de melhores condições de crescimento para a população, conforme preconizado pelo Estado de bem-estar, também chamado de *welfare state*, com origem no final do século XIX e declínio depois de 1970 (PIERSON, 1991).

Destaca-se que o *welfare state* consistiu numa concepção política e econômica sobre o papel do Estado na garantia dos direitos e serviços básicos nas áreas de saúde, educação, habitação, transporte, assistência social, entre outros, com a finalidade de corrigir as desigualdades sociais, erradicar a pobreza e viabilizar condições econômicas mínimas e garantidoras do atendimento as necessidade básicas para toda a sociedade (PIERSON, 1991; ESPING-ANDERSEN, 1991).

Ocorre que a ruptura do Estado de bem-estar em função da crise fiscal, o crescimento dos gastos sociais, a falência do modelo socialista, a crise do petróleo e a incapacidade do neoliberalismo de reduzir as desigualdades sociais (MORALES, 1999) têm estimulado a busca de novas soluções, uma vez que os serviços sociais passaram a sofrer uma contínua precarização, gerando o desmantelamento da cidadania social (PEREIRA, 1999).

Além disso, o Estado não tem conseguido desencadear ações que têm por finalidade viabilizar a superação da distribuição desigual de riqueza (MORALES, 1999; DEMO, 2002). Inclusive o Estado passou a ser substituído pela desregulamentação das relações de trabalho e o trabalhador perdeu a sua proteção social, conforme aponta Pereira (1999).

Para Morales (1999, p.53), são três os componentes geradores dessa incapacidade dos governos viabilizarem as políticas públicas, quais sejam:

- a) Componente financeiro, devido ao déficit das contas públicas;
- b) Componente administrativo, decorrente da ineficiência burocrática em gerir as organizações estatais;
- c) Componente de caráter estratégico, devido à maneira inadequada na qual o Estado está organizado para intervir nas atividades sociais e econômicas.

Ainda assim, fica a pergunta: caberia apenas ao Estado criar os mecanismos para se estabelecer uma distribuição mais equitativa?

Aktouf (2004), ao analisar as últimas décadas, nas quais a globalização se faz presente, aponta que a visão do começo da década de noventa, na qual ocorre o crescimento das exportações na África, da Ásia do Leste e do Sul e da América Latina reduziria a desigualdade social, promovendo uma distribuição mais equitativa. Porém, essa situação não foi confirmada ao longo da década, ao mesmo tempo em que ocorreu o crescimento de exportação nos países ricos.

Essa realidade mundial demonstra que os mecanismos adotados não estão garantindo o incremento de igualdade e de liberdade que deve nortear as relações entre as nações, o que afeta diretamente o Brasil, país que vive o desafio de combinar a liberdade, a participação e a justiça social (IBGE, 2005).

Segundo Sen (2000), para que a vida coletiva ocorra de forma equilibrada é necessário preservar as cinco liberdades, quais sejam: liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantia de transparência e segurança protetora e destaca ainda que “as liberdades não são apenas os fins primordiais do desenvolvimento, mas também os meios principais” (SEN, 2000, p. 25).

O Brasil encontra-se inscrito entre as quinze maiores economias mundiais, entretanto é o nono país mais desigual do mundo (IBGE, 2005), podendo-se inferir que as cinco liberdades propostas por Sen (2000) ainda não fazem parte da realidade brasileira.

Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por meio de seu relatório de 2000, as classes média e rica são as receptoras de maior parcela dos benefícios sociais distribuídos no Brasil, o que aprofunda a desigualdade social vigente no país, conseqüentemente, a pobreza (PNUD, 2000).

Vale destacar que, contraditoriamente, mesmo nas economias mais pujantes a desigualdade social tem crescido, bem como a monopolização das riquezas (FISHER, 2002).

Diante desse cenário, torna-se fundamental a adoção de ações que objetivem a superação da crise por meio de intervenções que visam assegurar os direitos sociais, as quais podem ser realizadas, segundo Morales (1999, p.54), pelos (as) seguintes atores:

- o Organizações do Estado;
- o Mercado – “privatizado ou terceirizado”;
- o Outras instituições – “não pertencentes ao Estado nem à esfera privada”.

Nesse contexto é que a responsabilidade social corporativa emergiu no universo das organizações como diferencial competitivo de forma a garantir a sua manutenção no mercado e viabilizar melhores condições para que essa “vala” de desigualdade seja superada e a cidadania seja garantida.

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social corporativa é um conceito em construção e surge com um grande desafio no ambiente dos negócios, uma vez que a superação de desigualdade demanda ações nas dimensões social, econômica e ambiental. Por se tratar de um conceito abrangente apresenta elevado nível de complexidade alcançando os valores éticos, as ações junto ao ambiente no qual a organização está inserida e as relações internas e externas às organizações.

Para que a análise de cada um desses elementos seja realizada de forma mais ampliada, recomenda-se o reconhecimento da cadeia produtiva, os *stakeholders* (clientes internos e externos, governo, fornecedores, distribuidores, acionistas, comunidade e sociedade, dentre outros), os quais estão integrados na cadeia produtiva de forma sistêmica e promovem a integração entre os diversos elementos que a compõem (ASHLEY, 2005a; BORGER, 2001; MELO NETO; FROES, 2001).

Uma organização que atua com foco na responsabilidade social corporativa adota uma postura que ultrapassa o compromisso de gerar lucro e assume o desafio de maximizar os recursos econômicos e humanos do universo social (BORGER, 2004). A partir de um padrão de comportamento contributivo para com a sociedade e de forma pró-ativa quanto aos problemas sociais, independentemente dos benefícios que poderá auferir por meio de sua ação. Na medida em que a organização adota uma postura garantidora dos direitos de cidadania, o reconhecimento pelos seus clientes também cresce agregando valor à sua imagem e conseqüentemente maximizando os seus resultados. Além disso, o ambiente organizacional tende a melhorar, o que impulsiona a produtividade e o envolvimento dos atores participantes da cadeia produtiva (VELOSO, 2005).

Uma organização cidadã contribui para a disseminação de valores como a solidariedade e a busca contínua de melhoria para todos os indivíduos, o que pode promover o equilíbrio na distribuição de riqueza e o fortalecimento da democracia (MCINTOSH et al., 2001).

A atuação de forma socialmente responsável alcança os diversos tipos de segmentos de organização, inclusive as públicas. Nesse caso, uma organização pública também precisa ter lucro e garantir que os objetivos para os quais foi constituída sejam alcançados, contudo, esse lucro compreendido como o retorno sobre o capital investido, implica em que a sua atuação agregue valor ao desenvolvimento da sociedade.

Ao Estado cabe garantir os direitos humanos e a administração da justiça, equidade entre os indivíduos, o que implica em mobilizar todos os envolvidos, sociedade civil e as organizações do aparato estatal para que esses direitos sejam preservados.

Uma organização pública já traz em si o compromisso de viabilizar melhores condições para a sociedade, evidenciando que o seu compromisso em atuar com foco na responsabilidade social é elevado. A sua eficácia é medida não apenas a partir da maximização dos resultados gerados para o mercado, mas, sobretudo, a partir da garantia dos princípios que norteiam a Administração Pública e do compromisso em viabilizar uma sociedade mais equitativa (TROSÁ, 2001; VENTURA, 2005).

Assim, no âmbito das organizações públicas, a sua atuação é definida a partir de pressupostos legais, porém cabe aos seus gestores agir somente em conformidade com o que está previsto em lei. Por isso, a organização pública “vive” o grande desafio de aliar uma atuação eficaz e resguardar a sua eficiência, consoante às regras a que se submete.

O primeiro passo em direção à construção de uma organização pública eficaz é repensar a sua missão, uma vez que a sua razão de existir passa pelo compromisso em viabilizar a consolidação da cidadania corporativa. Além disso, torna-se necessária a definição de sua visão de negócio, bem como o estabelecimento de medidores de resultados (TROSÁ, 2001).

A adoção da responsabilidade social corporativa no âmbito de uma organização pública é um elemento importante a fim de viabilizar uma sociedade mais equitativa, a qual deve ser expandida para a sua rede de *stakeholders*, o que demanda uma análise dos seus “valores, direitos e interesses” para a elaboração e implantação de sua estratégia de gestão (BORGER, 2004, p.60).

Neste estudo buscou-se o entendimento da responsabilidade social corporativa e a sua aplicação junto aos seus *stakeholders*, especificamente na dimensão fornecedor, numa organização pública.

Este estudo teve por finalidade analisar o problema de pesquisa a seguir, o qual tem o seu objeto de estudo demonstrado na Figura 1: como as ações de responsabilidade social de uma organização pública influenciam seus fornecedores para que atuem de forma socialmente responsável?

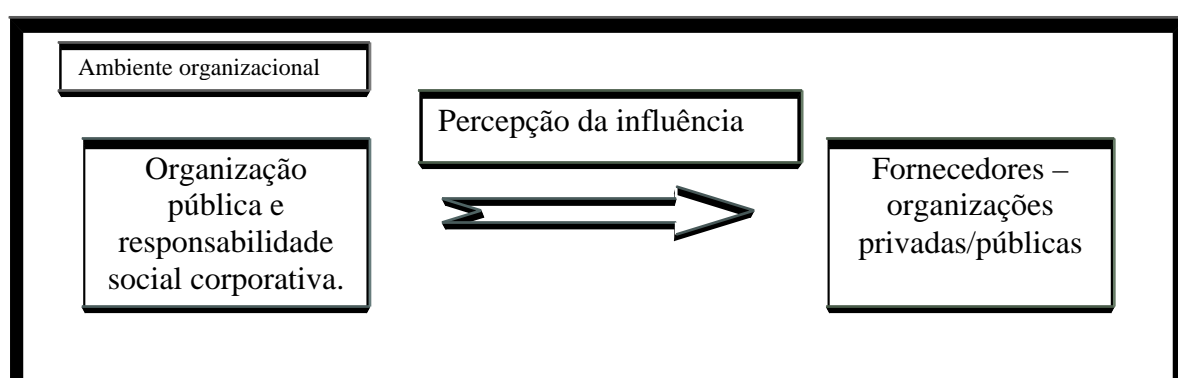


Figura 1 - Esquema do objeto de estudo

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como as ações de responsabilidade social de uma organização pública influenciam seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social corporativa.

1.2.1.1 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, destacam-se:

- a) identificar as ações estratégicas adotadas pela Organização para engajar os seus fornecedores para que atuem de forma socialmente responsável;
- b) mapear a percepção de a Organização do que seja atuar de forma socialmente responsável;
- c) identificar as ações estratégicas desenvolvidas pelos fornecedores que se caracterizam como sendo socialmente responsáveis;

d) identificar a percepção dos fornecedores quanto a influência da Organização para que atuem de forma socialmente responsável;

e) identificar os limites/dificuldades que a Organização enfrenta para influenciar os seus fornecedores para que atuem de forma socialmente responsável.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A Organização no Contexto Social

2.1.1. A Igualdade Social: um direito de todos

Segundo Ferreira (1986, p.915), a igualdade consiste em:

qualidade ou estado de igual; paridade; uniformidade, identidade; equidade; justiça; propriedade de ser igual; relação entre os indivíduos em virtude da qual todos eles são portadores dos mesmos direitos fundamentais que provêm da humanidade e definem a dignidade da pessoa humana.

É fato que todos os indivíduos nascem em ambientes distintos do ponto de vista social, por exemplo: um indivíduo nasce numa família de reis e rainhas, outro nasce numa favela ou ainda num hospital de luxo. Esses indivíduos podem ser educados nas melhores escolas particulares ou públicas. Podem ter o emprego que lhes garanta a renda desejada, ou ser um desempregado. Podem possuir uma casa grande, majestosa ou podem viver nas ruas de uma grande cidade. Podem ser negros, pardos ou brancos. Podem ter alguma deficiência ou não. Todavia, é legítimo que todos os indivíduos são iguais independentemente da condição social que envolve a sua vida (BOBBIO, 1992).

Para Bobbio (1992, p.29), “a igualdade perante a lei é apenas uma forma específica e historicamente determinada de igualdade de direito ou dos direitos”, e que tem por finalidade garantir que as ações dos que constituem a sociedade sejam permeadas por esse sentido de igualdade.

Na Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988) o princípio da igualdade está consignado e destina ao Estado o compromisso de garantir que a igualdade norteie as relações entre os diversos atores que o compõe. Ocorre que essa inserção no texto da Carta Magna pode gerar o entendimento de que as relações ainda não são balizadas pela igualdade, o que leva a sua garantia como um direito a ser cumprido numa postura intervencionista a ser observada por todos os cidadãos.

Contudo, essa ação intervencionista visa garantir que a igualdade seja efetiva entre os indivíduos e não meras palavras contidas na Carta Magna. Em alguns de seus artigos fica explicitada a garantia de direitos para grupos discriminados ou de minoria, as quais são citados a seguir:

Art. 3º. Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;

[...]

III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988, p.3);

Art.5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade privada (BRASIL, 1988, p.5);

Art. 23 – É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios:

[...]

X – Combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos (BRASIL, 1988, p.22).

Constam na Constituição Federal do Brasil outros artigos que visam proteger grupos específicos a fim de compensar a desigualdade, gerando uma discriminação definida como justa por Silva Jr. (1998) e aumentando as obrigações assumidas pelo Estado.

A igualdade é um direito social, garantidor de melhores condições para o desenvolvimento dos atores que constituem a sociedade. Conforme enfatiza Bobbio (1992, p.72):

[...] enquanto os direitos de liberdade nascem contra o superpoder do Estado – e, portanto, com o objetivo de limitar o poder – os direitos sociais exigem, para sua realização prática, ou seja, para passagem da declaração puramente verbal à sua proteção efetiva, precisamente o contrário, isto é, a ampliação dos poderes do Estado.

O Estado é ente ativo no desencadeamento de políticas públicas viabilizadoras de inclusão dos indivíduos e de tratamento de forma igualitária. Silva Jr. (1998) assevera que ao registrar o princípio da igualdade, o sistema constitucional brasileiro afirma o princípio aristotélico de justiça distributiva, para o qual a justiça implica tratar desigualmente os desiguais, destacando os privilégios que não são garantidos em função de tratamento diferenciado, mas possibilitando a igualdade no uso de direitos.

Dessa forma, a Carta Magna de 1988 buscou garantir a igualdade dos indivíduos a partir de atuação consistente do Estado como viabilizador e gestor do processo de juridicidade da igualdade.

Mas se na Carta Magna está resguardado o direito de igualdade entre os indivíduos, por que a exclusão social tem crescido de forma significativa? Por que a distribuição de renda não é equitativa e a quantidade de indivíduos sem acesso às condições ideais para garantir uma melhor condição de vida é crescente?

Os indivíduos são naturalmente diferentes entre si, todavia, o universo público viabiliza mecanismos que preservem a igualdade entre os atores, o que é construído por meio

de ações que visam a garantia de liberdade. Neste caso, a liberdade é compreendida como fator de desenvolvimento na medida em que o indivíduo, realizando as suas escolhas, atua como agente gerador de melhores oportunidades para o seu crescimento.

O indivíduo se agrupa num ambiente social e estabelece representantes para defender os seus direitos e garantir o cumprimento de seus deveres a fim de buscar uma sociedade com objetivos comuns.

No caso da sociedade capitalista, sabe-se que tem sido marcada pela presença de um percentual de exclusão social, entretanto, o seu crescimento tem sido avaliado em decorrência da política econômica neoliberal implementada pelos governos (SEN, 2000; POCHMANN, 1999).

A política neoliberal previa a desregulamentação e a flexibilização do mercado e, em decorrência, o crescimento de vagas de emprego, bem como a integração social. Contudo, o resultado dessa política foi a elevação da taxa de desemprego, a precarização da mão-de-obra, a informalidade das relações trabalhistas, o aumento da insegurança no trabalho, a redução de proteção social (FLEURY, 2004) e conseqüentemente, atingindo um dos principais atores do modelo social, o cidadão.

Destaca-se que nesse estudo o cidadão é visto como um ator co-responsável pelos resultados do seu universo social, a partir de ações que denotam a sua liberdade de atuar, distanciando-se, portanto, da figura de que apenas usufrui de direitos já pré-definidos (FLEURY, 2002). Tendo acesso a todos os direitos individuais e políticos, sociais e econômicos que garantam uma vida digna ao ser humano, à comunidade e à sociedade.

Na medida em que o cidadão tem os seus direitos violados, a democracia tende a ficar vulnerável, conseqüentemente, o princípio da igualdade encontra-se comprometido. Estabelece-se um ciclo que tem como resultado a exclusão social, sendo que a sua ação impacta na garantia de princípio básico que é a cidadania.

No exercício da cidadania é necessário atentar para que as ações desencadeadas alcancem todos os atores envolvidos, garantindo, assim, a isonomia entre os envolvidos. Além disso, é preciso atentar, ainda, para a implementação da justiça social, essa compreendida como a correção das diferenças e das injustiças sociais e a viabilização de acesso de todo sujeito aos serviços e bens fundamentais para o seu desenvolvimento como ser humano. Atender às necessidades do sujeito, tais como redistribuição de renda, abertura de mais posto de trabalho, acesso à educação, à saúde, à moradia e promover a proteção ao meio-ambiente também contribuem à maior justiça social.

Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2004), mesmo com a redução de pobres na América Latina e Caribe, de 44,3% em 2003 para 42,9%, em 2004, em número absoluto o declínio foi modesto, sendo da ordem de 222 milhões de pessoas na extrema pobreza, 22 milhões a mais que em 1990, resultante do crescimento da população e do ingresso de mais indivíduos na camada de excluídos. Em 1997, correspondia a faixa de 170 a 200 milhões de pessoas vivendo na pobreza. Entre 36% e 44% da população eram pobres em 1997, o que comparado com 1990, no qual 160 a 200 milhões de pessoas viviam na pobreza, evidencia uma redução absoluta. Somado a isso, tem-se, no mundo, a crescente concentração de renda nos últimos dez anos, sendo que “os 5% mais pobres da população mundial perderam cerca de 25% de sua renda real, enquanto a dos 5% mais ricos aumentou 12%” (AKTOUF, 2004, p.20).

A partir do cenário da América Latina e Caribe, pode-se inferir que essa situação não é diferente no Brasil, reforçando o entendimento do estado de privação de liberdade em que o cidadão brasileiro se encontra, uma vez que as suas necessidades básicas, as fisiológicas e de segurança não são supridas.

Drucker (1997, p 449) esclarece que “nenhuma instituição, quer se trate de uma empresa ou um hospital, uma universidade ou órgão do governo, terá probabilidade de prosperar em uma sociedade enferma”. Ou seja, a consciência social é imprescindível para as organizações, pois caso não estejam atentas às necessidades da sociedade e as atenda podem se transformar em ‘enfermidades sociais’, tais como a pobreza, a violência.

A pobreza, segundo Sen (2000, p.109), não se restringe à incapacidade de gerar renda ou mesmo de gerar uma baixa renda, mas, também, a “privação de capacidades básicas.” Estar privado do acesso às capacidades básicas impacta de forma negativa no desenvolvimento do indivíduo, sendo que a baixa renda pode ser um dos inviabilizadores para que as suas capacidades básicas sejam alcançadas, e o inverso também pode acontecer, ou seja, o alcance das capacidades básicas propicia a elevação da renda.

O acesso à educação, dentre outros itens básicos, pode ser um instrumento para viabilizar a superação da pobreza, conforme destaca Sen (2000). Na superação da pobreza, o indivíduo avança não apenas nas questões materiais, mas no seu desenvolvimento psicológico, na ampliação de sua motivação, de sua autoconfiança, no sentimento de pertencimento a um universo social, enfim, avança no sentido de sair da marginalidade social e tornar-se cidadão, sujeito e usufrutuário de direitos e deveres.

Pode-se compreender que a igualdade entre os indivíduos não se encontra impressa apenas na Carta Magna, mas é um direito inerente aos indivíduos e permeia os ambientes sociais, inclusive o organizacional, que será analisado a seguir.

2.1.2. O Ambiente da Organização e os Stakeholders

As teorias da administração são relativamente novas, tendo sido iniciadas entre os séculos XVIII e XIX. Entretanto foram diversos os tipos de entendimento de como as relações no universo das organizações ocorrem, sendo que atualmente as organizações são vistas sob uma perspectiva sistêmica, ou seja, um todo composto por diversas partes que se interagem. Formam uma grande rede que se inter-relaciona enfatizando o “coletivo, a co-responsabilidade e a cidadania” (SROUR, 1998, p.117).

Para Morgan (1996, p.17), “as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Muitas das nossas idéias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal.”

Inseridas nesse ambiente de complexidade é que atualmente a organização tem sido analisada sob a perspectiva de ser um sistema aberto e representado por entradas (*input*), espaço de transformação e saídas (*output*), está cercada pelo ambiente externo, dando-lhe um limite. Esse limite sofre alteração de acordo com o interesse ou necessidade de quem realiza a sua análise (SROUR, 1998).

As entradas são constituídas por diversos tipos de recursos/insumos, tais como: humano, capital, tecnologia e informação, os quais são transformados em produto ou serviço e saem do sistema. Toda essa relação é realizada por meio de fluxos, os quais são retroalimentados com informações que visam o controle a fim de avaliar o trabalho realizado e adotar as ações corretivas, numa visão integrada e de interdependência entre os diversos atores que compõem a organização, seja no seu âmbito interno ou externo.

A seguir, na Figura 2, busca-se demonstrar essa engrenagem na qual a organização é vista como “microcosmo social” (SROUR, 1998, p.121) independentemente de ser pública, privada ou entidade da sociedade civil. Uma organização encontra-se inserida num ambiente específico e sofre impacto de forças ambientais, sejam elas internas ou externas. Além disso, interage com outras organizações e com outros sujeitos desses ambientes, tais como clientes, fornecedores, credores, acionistas, instituições governamentais, empregados, dentre outros.

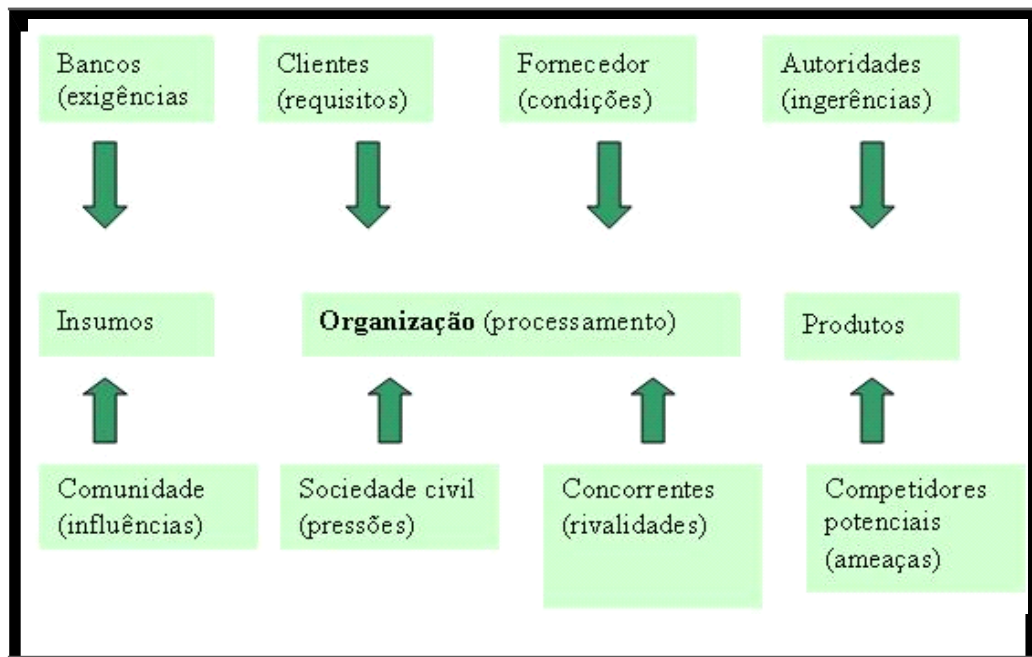


Figura 2: Visão Sistêmica da Organização.

Fonte: Srour (1998, p.126).

O ambiente interno representa os limites intra organizacionais sendo composto pelos empregados, equipe gerencial, a tecnologia da produção, a estrutura organizacional, as instalações físicas e um elemento fundamental, a cultura corporativa (DAFT, 2005).

Os limites externos à organização e os elementos que podem influenciá-la compõem o seu ambiente externo, o qual é subdividido em duas camadas, o ambiente geral e o ambiente operacional (DAFT, 2005, p.54).

O ambiente geral, conforme Figura 3, é composto pelas dimensões tecnológicas, socioculturais, econômicas e político-legais e o seu impacto na organização é direto, além disso, não participa, no geral, da rotina da organização. Já o ambiente operacional interage de forma rotineira com a organização, sendo composto por setores tais como: clientes, concorrentes, fornecedores e o mercado de trabalho (DAFT, 2005).

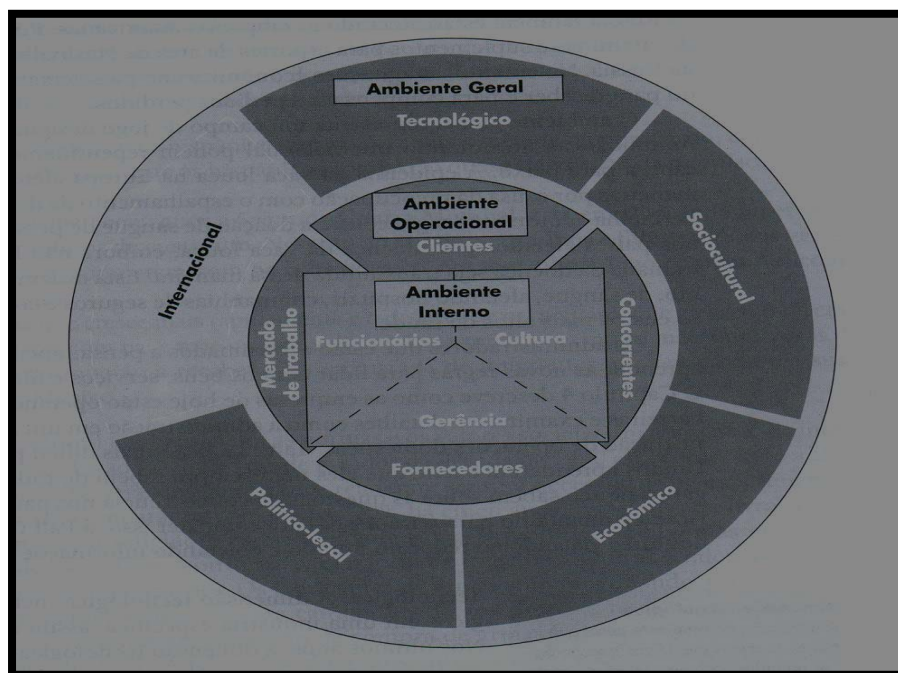


Figura 3: Ambiente Interno e Externo das Organizações.
Fonte: Daft (2005, p.55).

As organizações, segundo Drucker (1997), estão inseridas num ambiente de interdependência, sendo que a sua ação impacta a sociedade, o ambiente externo e, por consequência, recebe a influência desse impacto. Nesse ambiente de relações e com a idéia de que uma organização pode não visar apenas o lucro, mas, também, a maximização da condição social, os *stakeholders* tornam-se engrenagem fundamental para o entendimento da destinação de ações focadas na responsabilidade social e o presente estudo foca em um dos tipos de *stakeholders*: os fornecedores.

Os *stakeholders* são indivíduos ou grupos de indivíduos, internos ou externos à organização, que com ela interagem. Alguns estão mais diretamente relacionados com a organização, ou seja, a sua existência depende dessa relação. São classificados como primários, tais como os clientes, os acionistas, os empregados, os fornecedores, a comunidade, o governo, o meio ambiente, dentre outros (MICHTELL; AGLE; WOOD, 1997). Os *stakeholders* secundários interagem com a organização, influenciam e dela recebem influência, entretanto em menor escala que os primários. Podem-se citar como exemplos a mídia, as associações comerciais e as associações profissionais.

Para Michtell, Agle e Wood (1997), entre a organização e seus *stakeholders* estabelece-se uma interdependência sistêmica a fim de viabilizar a consecução dos objetivos propostos para as organizações envolvidas, sendo que os atributos dessa relação passam pelo poder, pela legitimidade e pela urgência.

O poder refere-se ao grupo que influencia a organização para que esta seja conduzida de forma a garantir uma atuação responsável, além de influenciar outros grupos de interesse, enquanto a legitimidade refere-se a um grupo específico e representativo em que a sua atuação é reconhecida e aceita junto à organização, segundo Michtell, Agle e Wood (1997). Sendo que a identificação de questões sociais e ambientais que demandam uma atuação específica refere-se à urgência promovendo a dinamicidade nas relações.

A combinação entre os três atributos possibilita que a relação entre os *stakeholders* seja consolidada em bases que viabilizam, de forma integrada, o planejamento e a estratégia estabelecidos para que os problemas sociais e ambientais sejam superados, a partir do conhecimento do potencial e dos dificultadores de cada *stakeholder*. Cada organização, portanto, elabora o mapeamento de seus *stakeholders* (MICHTELL; AGLE; WOOD, 1997).

Na medida em que a relação entre a organização e seus *stakeholders* é construída e consolidada, a partir dos três atributos (poder, legitimidade e urgência), os resultados obtidos podem vir a garantir os ganhos ou perdas da organização. É necessário estabelecer e manter um permanente canal de interação, avaliar as reivindicações e nivelar as expectativas dos envolvidos.

Destaca-se que essa relação é permeada pela conduta ética, pela confiança e pela transparência, elementos que são considerados como possuidores de valor ético no imaginário dos indivíduos, o que requer um comprometimento de todos os níveis hierárquicos da organização, inclusive promovendo a revisão de conceitos internos, valores e forma de atuação, se necessário for (BORGER, 2001; MELO NETO; FROES, 2001; SROUR, 1998; VELOSO, 2005).

Nesse contexto de interação organizacional e mediante a redução da participação do Estado frente às questões sociais é que emergem antigas práticas de ajuda social. Entretanto, com novas roupagens, metamorfoseadas e ajustadas às mudanças sofridas pelas questões sociais (PEREIRA, 1999), tecnológicas e de gestão de negócios (ASHLEY, 2005b; MELO NETO; FROES, 2001).

É pertinente, portanto, compreender o que as organizações têm adotado na atualidade se a filantropia ou a responsabilidade social corporativa. Alguns estudos que discutem tais questões serão tratados a seguir.

2.1.3. Filantropia ou Responsabilidade Social Corporativa?

A palavra filantropia, etimologicamente, é proveniente do grego *philos* que significa amor e *antropos*, homem, o que implica no “amor à humanidade; humanitarismo; caridade” (FERREIRA, 1986, p. 777).

A filantropia, desde os primórdios do liberalismo, apóia-se no sentimento religioso ou na laicização do entendimento católico do que seja caridade. Atua no sentido de aceitar a pobreza como sendo natural e a ética religiosa ou não, a solidariedade comunitária e o envolvimento dos indivíduos que a praticam formam os motivadores para implementá-la (BEGHIN, 2003).

As ações focadas em filantropia visam contribuir com a oferta de melhores condições para grupos sociais desfavorecidos, as quais são realizadas por meio de doações ou esmolas e prescindem de planejamento estratégico que contemple a organização, o monitoramento, o acompanhamento e a avaliação dos resultados alcançados, reforçando a dependência do sujeito às ações do doador e conseqüentemente não geram a sua autonomia (MELO NETO; FROES, 2001).

Além disso, são iniciativas individuais baseadas na vontade pessoal de contribuir para alguém ou alguma entidade (MELO NETO; FROES, 2001), tendo por eixo norteador a busca de “moralizar” os pobres a fim de que aceitem o papel atribuído na ordem social, tratando-se de “socializar a miséria” e desencadear na sociedade o sentimento de dever social mútuo, como defende Beghin (2003, p. 38).

Contudo, na medida em que as empresas passaram a atuar mais intensamente no desenvolvimento de ações voltadas para a garantia da proteção social aos indivíduos, essas ações contribuíram para o surgimento da responsabilidade social corporativa, a qual busca viabilizar a cidadania por meio de ações com foco na sustentabilidade e auto-sustentabilidade de toda a cadeia produtiva envolvida (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade e governo), inclusive o meio ambiente (MELO NETO; FROES, 2001).

As ações de responsabilidade social demandam planejamento, regularidade, método e acompanhamento sistemático de resultados por parte de quem as realizam. Além disso, se incorporam à estratégia da empresa e estão centradas no dever cívico, de acordo com Melo Neto e Froes (2001).

A seguir, no Quadro 1 estão listadas as diferenças entre filantropia e responsabilidade, propostas por Melo Neto e Froes (2001).

| FILANTROPIA | RESPONSABILIDADE SOCIAL |
|--|--------------------------------|
| Ação individual e voluntária | Ação coletiva |
| Fomento da caridade | Fomento da cidadania |
| Base assistencialista | Base estratégica |
| Restrita a empresários filantrópicos e abnegados | Extensiva a todos |
| Prescinde de gerenciamento | Demanda gerenciamento |
| Decisão individual | Decisão consensual |

Quadro 1: Diferença filantropia e responsabilidade social.
 Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p.28).

A responsabilidade social, assim como a filantropia, emerge da sociedade civil, porém a primeira busca um desenvolvimento sustentável iniciado com foco na questão ambiental, sendo que a partir da década de 90 as questões econômicas e sociais passaram a integrar as discussões e permear as ações desenvolvidas a partir de pressão exercida pelos consumidores que valorizam empresas que demonstram atuar com ética e sustentabilidade nos seus empreendimentos (IPEA, 2003a).

Como pode ser observado, a sociedade civil constituída de indivíduos que possuem necessidades básicas a serem atendidas imprime um caráter de renovação nas relações entre os cidadãos, o Estado e as organizações (DEMO, 2002).

As organizações impelidas pela necessidade de sobrevivência respondem com ações focadas na responsabilidade social a fim de se manterem competitivas, como mencionado pela pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) - “empresas socialmente ativas promovem sua imagem junto aos consumidores, melhoram o relacionamento com as comunidades vizinhas e percebem ganhos de produtividade de seus trabalhadores” (IPEA, 2003b, p.23).

Assim, nos estudos sobre responsabilidade social passou a predominar o entendimento de que a responsabilidade das organizações implica numa gestão ética, comprometida com a causa pública e potencializando os recursos disponíveis, sejam eles econômicos, humanos e ambientais. O que prepondera é a sua canalização para a finalidade social e não apenas de interesses pessoais privados, uma vez que a responsabilidade encontra-se além do ato de ampliar os lucros e de promover ações que sejam caritativas, amparados na filantropia (BORGER, 2004).

Pode-se concluir que a filantropia se baseia em ações individualizadas e visa ao conforto pessoal e moral dos envolvidos, enquanto que a responsabilidade social corporativa fundamenta-se na coletividade dos indivíduos e visa retorno institucional, social, econômico para os envolvidos e se integra ao planejamento estratégico da organização.

Para que essa inserção da responsabilidade social no planejamento estratégico viabilize o alcance dos objetivos propostos pelas organizações, recomenda-se a inclusão de ações que envolvam os diversos *stakeholders* que com ela interagem, interna ou externamente, uma vez que o contexto organizacional é um espaço que favorece essa interação e pode viabilizar condições para o desenvolvimento dos envolvidos.

Consequentemente, na medida em que ocorre essa interação entre a organização e seus *stakeholders* acredita-se que os resultados dela advindos alcançam o cidadão que é um ator co-responsável pelos resultados do seu universo social, sujeito constituinte da sociedade e com ela interage, conforme destacam os autores analisados neste estudo. Logo, podem-se estabelecer as bases para que essa relação seja um dos instrumentos viabilizadores de políticas que garantam os direitos individuais e políticos, sociais e econômicos e espera-se que a cidadania social seja usufruída de forma ampla pela sociedade.

Mas para compreender essa interação, torna-se necessário ampliar o entendimento do que seja responsabilidade social corporativa, o que é objeto de discussão a seguir.

2.2. A Responsabilidade Social Corporativa

2.2.1. A Evolução do Conceito e Modelos de Responsabilidade Social Corporativa

A partir do entendimento de que toda a sociedade se encontra entrelaçada numa “rede viva”, na qual cada indivíduo membro desenvolve a sua identidade (CAPRA, 2002) formando uma rede social capaz de se adaptar de forma seletiva às influências emanadas pelo ambiente externo e interno é que as organizações buscam interagir, a partir de seus gestores, com o cenário de exclusão social e buscando atuar com foco na responsabilidade social corporativa.

Por se tratar de uma “rede viva”, o ambiente organizacional tem vivido o desafio de inovar a fim de promover a melhoria da qualidade de vida interna e externa, em especial da comunidade na qual está inserida, de viabilizar o desenvolvimento de forma inovadora do potencial da equipe e de garantir a sustentabilidade de suas ações com foco na preservação ambiental (CAPRA, 2002). Nessa dinâmica é que as organizações são instadas a se posicionarem de forma distinta da que têm atuado.

Nesse contexto surge a responsabilidade social corporativa, elemento utilizado como um dos fatores para auxiliar na superação das desigualdades vigentes na economia global, a qual, atualmente, é uma realidade no ambiente empresarial e acadêmico brasileiro, como um dos instrumentos viabilizadores de vantagem competitiva (ASHLEY et al., 2005).

Grajew (2000, p.45) argumenta que:

[...] a responsabilidade social não é uma atividade separada do negócio da empresa. É a nova forma de gestão empresarial. E, para uma empresa ter sucesso, para conquistar e ampliar mercado, para ter competitividade, a responsabilidade social é indispensável. A empresa que não aumentar suas políticas e não for socialmente responsável não terá espaço no mercado.

Para compreender como essa relação ocorre no ambiente empresarial torna-se necessário o entendimento de como a responsabilidade social foi apropriada pelo ambiente corporativo e a partir de quando essa ação tem ocorrido.

Segundo Freeman e Stoner (1985), o ambiente corporativo deu os primeiros passos na implementação de uma atuação com foco na responsabilidade social nas organizações, tendo por fundamento os princípios da caridade e da custódia, propostos por Andrew Carnegie, fundador do conglomerado U.S. Steel Corporation.

Em 1899, Andrew Carnegie lançou o livro “O Evangelho da Riqueza” no qual defendia que cabe aos membros da sociedade que possuem maiores recursos financeiros contribuir para o desenvolvimento dos menos afortunados, sendo esse o princípio da caridade (FREEMAN; STONER, 1985).

O princípio da custódia, de acordo com Carnegie (1899 apud FREEMAN; STONER, 1985, p.72) consiste na guarda dos bens pelos mais afortunados para contribuir com a sociedade, sendo que a própria U.S. Steel Corporation foi uma organização que desenvolveu projetos filantrópicos seguida por outras corporações que tinham a visão de que “o poder traz responsabilidade”, o qual foi amplamente adotado pelas organizações americanas.

Contudo, para Carroll (1999), o conceito de responsabilidade social corporativa tem sido construído ao longo dos séculos, uma vez que as organizações demonstram preocupação com a sociedade, em especial nos países desenvolvidos e para compreendê-lo é necessário acompanhar a sua evolução.

Carroll (1999) aponta que já na década de 30 do século XX é possível identificar referências de estudos sobre a responsabilidade social nos negócios, tais como os desenvolvidos por Chester Barnard's (1938), que discutiu as funções do executivo, J. M. Clark's (1939), que abordou o controle social dos negócios e Theodore Kreps (1940), que analisou a mensuração do desempenho social do negócio, mas sugere que somente nos cinquenta últimos anos do século XX se iniciou a formalização desse conceito, o que ocorreu a partir de Bowen (1953).

A partir da análise do papel do homem de negócios, Bowen (1953, p.7) propôs alguns questionamentos, dentre outros: quais as responsabilidades para com a sociedade que é razoável esperar que os homens de negócios assumam? Quais os benefícios tangíveis que

poderiam advir se disseminassem amplamente, por toda estrutura comercial, a preocupação de muitos homens de negócios com as conseqüências sociais de seu trabalho? Que passos podem ser dados, na prática, para aumentar o efeito dos aspectos sociais mais importantes das decisões comerciais?

Diante desses questionamentos, Bowen (1953) enfatiza que os homens de negócios, no caso os administradores e diretores de empresas, têm o compromisso de implantar orientações, decidir e estruturar suas linhas de ações compatíveis com os fins e valores da sociedade em que está inserida. A força motriz que move o homem de negócio nos seus empreendimentos não se fundamenta apenas no aumento do lucro, mas na vontade de contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Bowen (1953) ressalta, ainda, que o homem de negócios deve atuar com a Administração Pública e garantir que a comunidade na qual está inserido usufrua de melhores condições, o que eleva o moral e o compromisso dos empregados para com a organização. Além disso, deve atentar para as relações humanas e acolher os empregados como associados, numa visão ética, buscando realizar a sua gestão atento ao impacto social que pode causar e utilizando avaliações dos resultados obtidos por meio de auditorias.

O entendimento de que responsabilidade social corporativa implica em canalizar os recursos econômicos e humanos para toda sociedade e não apenas para interesse de um grupo permeou a década de 60. Às organizações não cabiam apenas a busca do lucro, mas a consolidação de uma sociedade mais equânime sendo que esse objetivo deveria ser alcançado a partir de alianças estabelecidas com os agentes externos (BORGER, 2001).

A partir de 1970, num cenário de elevação da inflação mundial provocada pelo aumento dos custos com a subida de preços do petróleo, os estudos relativos à responsabilidade social corporativa ganham destaque e conseqüentemente voltam à tona os que contestam o compromisso das organizações para com o desenvolvimento da sociedade, sendo Friedman (1976), um dos principais proponentes de que cabe às organizações potencializar o lucro, a partir de um pensamento liberal.

Friedman (1976, p.116) aponta que numa economia livre “há uma e só uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo...”. Para cada ator envolvido caberia um papel específico, não sendo do dirigente de uma empresa assumir a responsabilidade social de melhorar as condições da sociedade, uma vez que ele nem consegue identificar em que investir como sendo de interesse social.

Outro aspecto relevante defendido por Friedman (1976) é que o dirigente de uma empresa está a serviço dos acionistas e, caso foque a sua atuação no interesse social, a sua seleção deveria ser realizada por meio de eleições. Caso o dirigente invista em ações sociais estaria taxando os acionistas, empregados e clientes. Além disso, as empresas já contribuem por meio de impostos que contemplam as necessidades sociais, portanto, caso o interesse de contribuir para o desenvolvimento social se faça presente caberia ao acionista, numa ação pessoal, contribuir para as entidades não-governamentais a fim de evitar a separação entre a propriedade e o controle.

Até mesmo o papel do governo num ambiente liberal seria o de atuar como “árbitro”, segundo Friedman (1976), buscando preservar os indivíduos contra a coerção, garantindo a justiça e o fortalecimento de uma sociedade pautada na liberdade de atuação e desenvolvendo mecanismos, não paternalistas, porém de proteção aos indivíduos que não possuem condição de serem considerados como “responsáveis”, no caso os loucos e as crianças:

A existência de um mercado livre não elimina, evidentemente, a necessidade de um governo. Ao contrário, um governo é essencial para determinação das “regras do jogo” e um árbitro para interpretar e pôr em vigor as regras estabelecidas. O que o mercado faz é reduzir sensivelmente o número de questões que devem ser decididas por meios políticos – e, por isso, minimizar a extensão em que o governo tem que participar diretamente do jogo. O aspecto característico da ação política é o de exigir e reforçar uma conformidade substancial. A grande vantagem do mercado, de outro lado, é a de permitir uma grande diversidade, significando, em termos políticos, um sistema de representação proporcional (FRIEDMAN, 1976, p. 23).

Para Friedman e Friedman (1980), o pensamento liberal tem a sua essência na dignidade do indivíduo, no uso máximo de sua liberdade a partir de suas capacidades e de seu livre arbítrio, sendo que o seu limite implica até a não intervenção na liberdade de outros indivíduos. Nesse contexto, a igualdade surgida a partir de uma distribuição de renda equitativa é conflitante com a liberdade, pois o interesse individual não estaria garantido e preservado. Logo, o homem de negócio, balizado pelo pensamento liberal, defende o direito de sacar de uns para dar para outros, porém não com o foco da responsabilidade social, mas na liberdade de atuar a fim de gerar a lucratividade almejada pelos acionistas.

A prevalência da livre iniciativa e a liberdade estabelecida pelo mercado representam um pensamento econômico extremo quando se pensa sobre as relações num ambiente social, no qual cada indivíduo usufrui de um ambiente comum. Logo, preservá-lo é um compromisso coletivo, o que torna fundamental viabilizar condições para o desenvolvimento de todos.

Ocorre que as organizações têm alcançado um papel de destaque nessa engrenagem social, sendo que impactam com sua atuação até mesmo no ambiente público e legal e é por esse ambiente impactado, num ciclo de interação (BORGER, 2001).

Caberia destacar que desde 1950, Bertalanffy já chamava a atenção para o fato de que as organizações, juntamente com o governo, precisam estar atentas às necessidades da sociedade, aos seus problemas sociais, uma vez que fazem parte de um sistema cujos elementos possuem interdependência na sua interação, com objetivos comuns, formando um todo com resultados maiores do que se atuassem individualmente (BERTALANFFY, 1977).

Keith Davis compreende que as decisões empresariais socialmente responsáveis são baseadas em interesse acima do econômico e técnico, mas que geram retorno econômico e poder para as organizações, sendo que a ausência da responsabilidade social nos negócios gera uma erosão no poder social dos negócios. Para Davis (1964 apud FREEMAN; STONER, 1985, p. 73), a sociedade, no longo prazo, “caça” aquele ator que não utiliza o poder de forma responsável, sendo, portanto, um contraponto ao pensamento defendido por Friedman, conforme tem sido demonstrado ao longo das décadas de setenta, oitenta e noventa do século vinte.

Na década de 1970 com os intensos questionamentos sobre o que é responsabilidade social, porém sem respostas claras e resultados concretos, emerge o entendimento de responsividade social das organizações, a qual analisa como as organizações respondem de forma a garantir a sobrevivência da organização e se mantendo mais distante da discussão filosófica que norteia a responsabilidade social corporativa. Destaca-se que a responsabilidade social tem o seu conceito pautado na ética (BORGER, 2001).

Em Freeman e Stoner (1985, p.74) a terminologia *corporate responsiveness* foi traduzida como reatividade social das empresas. Borger (2001, p.44), numa tradução livre, denomina-a de responsividade, deixando evidente que é um tema em construção, pois mesmo na nomenclatura traduzida para português não se tem uma padronização.

Num modelo de responsividade social as organizações inserem no seu planejamento estratégico ações que visam solucionar as demandas apontadas pela sociedade evidenciando que a sua atuação social pode ser reativa, resultante, portanto, de pressões exercidas externamente. Não atuar com o foco na pro-atividade é um limitante da responsividade o que eleva o prazo para viabilizar a solução dos problemas identificados (FREEMAN; STONER, 1985; BORGER, 2001).

Preston e Post (1975 apud FREEMAN; STONER, 1985; BORGER, 2001) propuseram o termo responsabilidade pública por compreenderem que o fato de uma organização estar

inserida no contexto de vida pública lhe cabe responsabilidades sociais de viabilizar a sua contínua melhoria. No modelo conceitual proposto por Preston e Post (1975) as organizações interagem com a sociedade por meio de relações primárias e relações secundárias estabelecendo uma interdependência. A primeira é balizada pelo mercado e diretamente relacionada às suas operações, enquanto que as relações secundárias são decorrentes dos resultados das relações primárias, tal como ocorre com as leis.

Como pode ser observado, o entendimento sobre responsabilidade social corporativa encontra-se em construção, uma vez que não há consenso para os múltiplos entendimentos do que é responsabilidade social corporativa (CARROLL, 1999), logo demanda explorar alguns modelos conceituais que têm fundamentado esse assunto, o que é feito a seguir.

2.2.1.1. O Modelo Conceitual de Carroll: Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Incorporado

Archie Carroll (1979) ressalta que a incorporação do desempenho social na estratégia da organização passa por três aspectos que estão integrados e articulados entre si, quais sejam: as ações de responsabilidade social vão além das preocupações econômicas e legais, são afetas às questões sociais existentes e manifestam-se como uma resposta ou são pró-ativas. Assim, a responsabilidade é subdividida em quatro classes, quais sejam: “a responsabilidade econômica, a legal, a ética e a discricionária” as quais compõem a Pirâmide da Responsabilidade Corporativa, conforme pode ser visto na Figura 4.

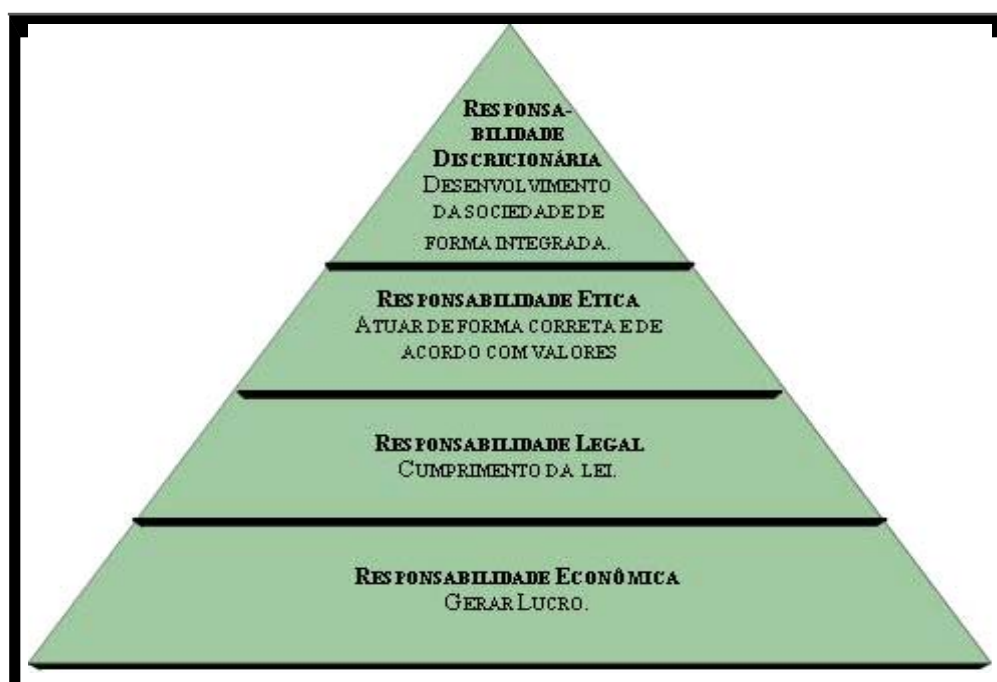


Figura 4: Pirâmide Responsabilidade Social Corporativa
Fonte: Baseado em Carroll (1979, p.497-505).

Para Carroll (1979), as classes de responsabilidade social corporativa não são mutuamente exclusivas, ou seja, não é preciso terminar a atuação com foco na responsabilidade econômica para desencadear ações com foco na legal, nem tampouco na ética ou discricionária. A pirâmide, de acordo com Carroll (1979, p.500), tem por finalidade “ordenar e demarcar a evolução de importância” de responsabilidade social na organização, entretanto podem estar presentes simultaneamente.

A seguir, a categorização das quatro classes de responsabilidade social corporativa propostas por Carroll (1979, p. 500):

a) **Responsabilidade Econômica:** as organizações comerciais têm por pressuposto básico maximizar seu lucro, por isso encontram-se na base da pirâmide. Produzir os bens e serviços que a sociedade necessita e ampliar o lucro para seus acionistas e proprietários: essa é a responsabilidade social econômica de uma organização comercial;

b) **Responsabilidade Legal:** Estar em sociedade implica em adotar regras, normas e regulamentos que norteiam a relação entre os indivíduos. Assim, a responsabilidade legal pressupõe o cumprimento do ordenamento jurídico estabelecido pelos legisladores estaduais, municipais e federais a partir das regras estabelecidas pela sociedade. A expectativa da sociedade é que os negócios sejam viabilizados e o lucro alcançado, entretanto é ideal que a estrutura legal seja cumprida e preservada. As responsabilidades econômica e legal podem ocorrer de forma simultânea;

c) **Responsabilidade Ética:** consiste na adoção de atitudes balizadas por normas éticas não necessariamente contidas na lei, mas consideradas de relevância para a sociedade. Essas normas podem não estar em consonância com os interesses da organização, mas devem ser cumpridas. A tomada de decisão deve ser pautada no respeito aos indivíduos envolvidos de forma a preservar a isonomia e a justiça, seja no ambiente interno ou externo da organização;

d) **Responsabilidade Discricionária:** encontra-se no topo da pirâmide por representar as ações que a organização viabiliza e não estão contidas em nenhuma lei ou regra definida. Trata-se de ação de livre escolha e desencadeada com a finalidade de proporcionar o bem-estar para a sociedade.

Para Carroll (1979, p.500) a “responsabilidade social nos negócios engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem da organização num dado ponto do tempo.”

O modelo proposto por Carroll, em que pese a sua abrangência conceitual e o estabelecimento de interdependência entre a organização e a sociedade, apresenta

fragilidades, uma vez que o enquadramento do que é uma atitude ética ou antiética não obedece a critérios objetivos. Além disso, as ações contidas na responsabilidade discricionária podem ser realizadas ou não e estão sujeitas às situações específicas.

2.2.1.2. O Modelo Conceitual de Desempenho Social Corporativo

O modelo conceitual de desempenho social corporativo proposto por Wood (1991, p.694), é composto por princípios, processos e comportamento da responsabilidade social corporativa em dimensões baseadas nos pensamentos de Davis (1973), Preston e Post (1975) e Carroll (1979), vigentes até aquele momento sobre a temática. No Quadro 2, a seguir, as dimensões estão relacionadas:

| | |
|--|---|
| O Princípio de Legitimidade: A sociedade concede legitimidade e poder ao negócio. Em um período longo, aqueles que não utilizam o poder de uma forma que a sociedade considere responsável podem vir a perdê-lo. | |
| Nível de aplicação | Institucional, baseado nas obrigações genéricas da firma como uma organização de negócios. |
| Foco | Obrigações e sanções |
| Valor | Define o relacionamento institucional entre o negócio e a sociedade e especifica o que é esperado de qualquer negócio. |
| Baseado em: | Davis (1973) |
| O Princípio de Responsabilidade Pública: Os negócios são responsáveis pelos resultados relacionados as suas áreas primárias e secundárias de interação com a sociedade. | |
| Nível de aplicação | Organizacional, baseado nas circunstâncias e relacionamentos específicos da firma com o ambiente. |
| Foco | Parâmetros comportamentais para as organizações. |
| Valor | Circunscreve a responsabilidade de um negócio aqueles problemas relacionados às atividades e interesses da firma, sem especificar um domínio muito estreito de possível ação. |
| Baseado em: | Preston e Post (1975) |
| O Princípio da Discrição Administrativa: Gerentes são atores morais. Dentro de todo domínio da responsabilidade social corporativa, eles são obrigados a exercitar a discrição de maneira que lhe é disponível, para resultados socialmente responsáveis. | |

(Continuação do Quadro 2)

| | |
|---------------------------|---|
| Nível de aplicação | Individual, baseado nas pessoas como atores nas organizações. |
| Foco | Escolha, oportunidade, responsabilidade pessoal. |
| Valor | Define a responsabilidade de gerentes de serem os atores morais e perceber e exercitar escolhas a serviço da responsabilidade social. |
| Baseado em: | Carroll (1979), Wood (1991) |

Quadro 2: Princípios de Responsabilidade Social Corporativa.
Fonte: Wood (1991, p. 696).

Para Wood (1991), as decisões relativas às ações focadas na responsabilidade social são conduzidas por atores humanos individuais e estão pautadas na ética do negócio, no conflito de valores e na tomada de decisões de forma articulada.

Quanto à responsividade, Wood (1991) propõe como sendo a capacidade de uma organização responder as pressões sociais, o que ocorre por meio: de avaliação das condições ambientais (contexto), de gerenciamento de relacionamento entre a organização e seus *stakeholders* (atores) e de gerenciamento dos problemas a partir de sua identificação, avaliação e elaboração de planos e políticas adequadas para superá-los (interesses). Essas ações propiciam um sentido integrado às atividades desencadeadas.

Segundo Wood (1991), a ação da organização gera impactos no ambiente social e, portanto lhe cabe estabelecer programas e políticas sociais, a fim de institucionalizar comportamentos socialmente responsáveis, sendo este aspecto a base do modelo de desempenho por ela proposto.

O modelo de desempenho social de Wood (1991) demonstra a articulação de princípios, processos e resultados, sendo essa a sua contribuição para o entendimento de responsabilidade social corporativa, além de propor um enfoque de mais investigação sobre o assunto.

Na década de 1990, os estudos relativos à responsabilidade social corporativa aliaram-se a outros temas, como a ética nos negócios, o qual será analisado em item específico, dada a sua relevância para o entendimento de responsabilidade social corporativa.

2.2.1.3. O Modelo Conceitual Multidimensional, Relacional e Multidirecional para a Responsabilidade Social nos Negócios (MRMRSN)

Compreendendo que a responsabilidade social corporativa demanda a interação solidária de responsabilidades entre os agentes econômicos, Ashley (2005a) propôs o modelo conceitual multidimensional, relacional e multidirecional para a responsabilidade social nos

negócios – Modelo MRMRSN com a finalidade de entender e avaliar a estratégia de gerenciamento da responsabilidade social nas organizações. Para tanto, o modelo se propõe a responder às seguintes questões: responsabilidade social “para quem é feito o negócio, quem afeta e é afetado pelo negócio, o que é o negócio, quem faz o negócio e quando e onde é feito o negócio” a fim de integrar a organização e a sociedade.

O modelo MRMRSN estabelece que uma organização esteja dividida em quatro dimensões, quais sejam: as relações político-sociais (Estado e Governo; Sociedade civil organizada; Famílias e comunidades), as relações econômicas objeto e meio do negócio ou relações core business (ambientes natural e construído, demandantes, ciência e tecnologia e fornecedores), as relações de produção e distribuição internas (agentes de direção, trabalho contratado, capital próprio e de terceiros) e a dimensão tempo/espaço, a fim de responder aos questionamentos que balizam essa dimensão. Além de ser perpassada pelo vetor comunicação e conhecimento, de acordo com a Figura 5.



Figura 5: Dimensões do Modelo MRMRSN
Fonte: Ashley (2005a, p.121)

De acordo com a Figura 5, as instituições como o Estado e governo, famílias e comunidades, sociedade civil organizada são definidoras da constituição, execução e fechamento de organizações, garantindo a legitimação da organização por seus *stakeholders* e

encontra-se estabelecida na dimensão de relações político-sociais. Com isso, responde-se a questão para quem a responsabilidade social está destinada (ASHLEY, 2005a).

As relações econômicas e o negócio da organização são definidos pela dimensão de relações *core business* ou das relações econômicas objeto e meio do negócio e o objetivo é responder as perguntas: o que é o negócio? qual o seu propósito? Para tanto, nessa dimensão realiza-se a análise das relações operacionais estabelecidas com os fornecedores, demandantes, ciência e tecnologia e com os ambientes natural e construído, conforme demonstrado na Figura 5 (ASHLEY, 2005a).

Para Ashley, essa dimensão é a mais impactante e multiplicadora, pois alcança as relações entre a organização e seus fornecedores, os quais alcançarão outros envolvidos na sua cadeia produtiva (ASHLEY, 2005a). Dessa forma, Ashley (2005a) recomenda a adoção de equipe multidisciplinar e multidepartamental a fim de definir a política interna voltada para a implementação de programa de responsabilidade.

Quanto à dimensão de relações de produção e distribuição internas, esta define quem faz o negócio e representa, portanto, quem e o quê a organização escolhe para viabilizar a sua missão a partir da produção de bens e serviços. Inclui, assim, o trabalho contratado, capital próprio ou de terceiros e os agentes de direção, ilustrados na Figura 5 (ASHLEY, 2005a).

Já a dimensão tempo/espaço define o contexto na linha tempo e espaço em que as relações entre a organização e a sociedade são estabelecidas, evidenciando que o processo decisório recebe influência dessa relação, seja no âmbito individual ou coletivo. Responde as perguntas de onde e quando é feito o negócio, demonstrando que as relações entre a organização e com quem interagem não são padronizáveis, pois se inserem num contexto específico e que impactam em todas as relações estabelecidas, conforme demonstrado na Figura 5 (ASHLEY, 2005a).

Para Ashley (2005a), a gestão do vetor comunicação e o conhecimento, o qual perpassa as relações estabelecidas entre o negócio-sociedade, viabiliza a ampliação do entendimento das expectativas e percepções dos *stakeholders* e consequentemente promove a aprendizagem coletiva emanada das relações negócio-sociedade. Em um ambiente de contínuas mudanças e crescente interligação, o vetor da comunicação e conhecimento viabiliza o desenvolvimento da confiança entre os envolvidos. Além disso, esse vetor possibilita a eficiência do gerenciamento de um programa específico de responsabilidade social corporativa, quando o escopo for amplo, sob os aspectos econômico, ambiental e social (ASHLEY, 2005a).

O Modelo MRMRSN também demonstra a articulação de princípios, processos e resultados advindos de vetores que perpassam as dimensões, buscando garantir a integração com os ambientes interno e externo da organização.

Ashley (2005a) recomenda que na aplicação do modelo MRMRSN sejam observados o contexto econômico, legal, social e ambiental no qual a organização atua, bem como o seu porte, a sua natureza jurídica, a origem do capital, o setor (primário, secundário ou terciário), o padrão de responsabilidade social dos concorrentes, as expectativas dos clientes e o grau de investimento tecnológico, tendo em vista a necessidade de contextualizar as relações estabelecidas na linha temporal e espaço.

Segundo Ashley (2005a), a gestão da responsabilidade social corporativa deve alcançar o maior número possível de *stakeholders*, a fim de promover o fortalecimento social da organização. Para tanto, a organização pauta as suas relações na ética, a qual apresenta três desafios, os quais podem ser considerados simultâneos ou alternadamente, além de serem dinâmicos quando do estabelecimento das relações, ou seja, uma relação inicialmente pode ser classificada no nível 3, posteriormente, em outro contexto, poderá estar no nível 2 (ASHLEY, 2005a, p.122):

- a) Desafio ético nível 1: cumprir a Lei;
- b) Desafio ético nível 2: ir além do definido na Lei; a fim de atender as expectativas atuais da sociedade no contexto em que se insere a empresa;
- c) Desafio ético nível 3: aspirar a ideais éticos, ainda não amplamente reconhecidos nas expectativas atuais de seu contexto social.

Esses desafios somam-se às dimensões do modelo MRMRSN para viabilizar a sua operacionalização a partir de normas sociais que garantam as obrigações mútuas advindas das relações estabelecidas entre a organização e seus *stakeholders*.

O modelo MRMRSN apresenta em si as diversas abordagens que o tema responsabilidade social corporativa tem desenvolvido, além de sua operacionalização ser consubstanciada em normas sociais que norteiam as relações estabelecidas entre a organização e seus *stakeholders*. Outro aspecto relevante é o fato de adequar-se ao tempo e espaço no qual a organização encontra-se inserida, atentando, portanto à realidade sócio-econômica e legal que a envolve. Destaca-se ainda, a presença do vetor comunicação e conhecimento que possibilita não apenas o registro dos fatos, mas a geração de conhecimento para que os envolvidos, a partir de dados medidos e apurados, possam adequar as suas estratégias para que alcancem a missão da empresa.

Portanto, esse modelo conceitual será o adotado para o escopo deste estudo, uma vez que possibilita identificar se a ação da organização contratante impacta junto à contratada para que essa promova uma gestão socialmente responsável, viabilizando uma visão multidimensional, relacional e multidirecional entre os envolvidos. Destaca-se que será aprofundada a análise sobre o *stakeholder* fornecedor contemplado na dimensão *core business* do modelo conceitual, a partir do contexto no qual a organização se encontra inserida.

Enfim, inúmeras são as abordagens sobre responsabilidade social corporativa e visam a construção de um novo paradigma que consiste em desvincular as ações sociais de uma visão caritativa e associá-las à uma visão estratégica da organização, com ética e transparência, buscando garantir a lucratividade, a sustentabilidade dos negócios e o resgate da cidadania social. Para tanto, torna-se necessário compreender a ética como um elemento fundamental que permeia as relações estabelecidas entre os diversos *stakeholders* envolvidos no negócio, o que é explicitado no item seguinte.

2.2.2. Responsabilidade Social Corporativa e a Ética

O entendimento do que seja responsabilidade social é bastante ampliado e trata-se de um conceito em construção, como já mencionado, porém é fundamental destacar que é perpassada por uma postura ética, conforme propõe Srour (1998, p.294):

Responsabilidade social dobra-se a múltiplas exigências: relações de parceria entre clientes e fornecedores, produção com qualidade ou adequação ao uso com plena satisfação dos usuários, contribuições para o desenvolvimento da comunidade, investimentos em pesquisa tecnológica, conservação do meio ambiente mediante intervenções não predatórias, participação dos trabalhadores nos resultados e nas decisões da empresa, respeito ao direito dos cidadãos, não discriminação dos gêneros, raças, idades, etnias, religiões, ocupações, preferências sexuais, investimentos em segurança do trabalho e em desenvolvimento profissional.

Uma atuação com foco na responsabilidade social, a fim de promover o desenvolvimento sustentável da sociedade, demanda a adoção de uma nova postura pautada em valores éticos, os quais permeiam toda a cadeia produtiva, inclusive o ambiente na qual a organização está inserida. A organização capitalista mantém o foco não somente na responsabilidade de maximizar o lucro e na conformidade legal, mas em atuar de forma responsável a partir de valores éticos e considerando os interesses de seus *stakeholders*, como demonstrado na Figura 6.



Figura 6: Comportamento Ético junto aos *Stakeholders*
 Fonte: Melo Neto e Froes (2001, p.132).

A adoção da ética nos negócios visa não somente atender aos anseios do consumidor, ou do empregado, ou patrão, dos *stakeholders* em geral, mas, sobretudo promover uma gestão pautada na responsabilidade social.

Mas afinal de contas, o que é ética? Significa o mesmo que moral? E o que seria ética nos negócios ou ética organizacional?

Ética consiste no código sistematizado a partir do conhecimento contendo normas e regras, a fim de normatizar as relações de um grupo ou organização, em especial a conduta (SROUR, 2003). Enquanto moral consiste nas crenças pessoais, julgadas corretas, que formam um conjunto de valores e de regras que norteiam o comportamento de um grupo social ou organização. A ética e a moral se integram, sendo que o estabelecimento da primeira diz respeito ao estudo sistemático e forma-se a partir de “reflexões ou indagações” o que lhe garante um “caráter abstrato-formal”. A moral varia de acordo com uma coletividade específica, portanto sujeita ao modelo cultural vigente e forma-se a partir de observações e do empirismo, o que gera o seu “caráter histórico-real” (SROUR, 2003, p.31).

Segundo Srou (2003, p. 31), a “ética estuda os costumes das coletividades e as morais que procuram conferir consistência a esses modos recorrentes de agir” e visa à sabedoria ou ao conhecimento pautado no juízo. Enquanto a moral visa a um conjunto de normas que devem ser observadas na prática cotidiana.

Dessa forma, ética nos negócios ou ética organizacional pressupõe a criação de um ambiente participativo propício à reflexão, a apreender, a partir de estudo, a moral que norteia as relações da organização contemporânea e numa nacionalidade específica, com isto, o que é considerado adequado para uma organização X pode não ser para a organização Y (SROUR, 2003).

Para Srour (2003), a adoção da ética nos negócios ganha relevância, uma vez que a atuação da organização afeta seu ambiente interno e ou externo, podendo vir a ser boicotada pelos seus clientes, acionistas, comunidade, empregados, dentre outros, caso a sua ação não seja socialmente responsável. Ou seja, o mercado consumidor, de forma geral, tem realizado as suas escolhas pautadas em fundamentos éticos, valorizando ou não uma organização em função desse pressuposto, em contrapartida, a organização tem uma imagem a resguardar, a fim de garantir a sua sobrevivência (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2000; SROUR, 2003).

Uma organização pode ser considerada ética na medida em que incorpora uma atuação fundamentada na reflexão estratégica de seu negócio, atuando de forma transparente com todos os que com ela estabelecem relacionamento e promovendo a reflexão sobre a sua atuação junto aos diversos *stakeholders* que com ela interagem.

Uma das práticas que as organizações têm adotado é a elaboração e aplicação de seu código de ética, o qual busca sistematizar os valores morais que as permeiam. O código de ética de uma organização consiste numa ‘ferramenta’ que explicita a postura social a ser adotada pelos seus colaboradores, seja interna ou externamente, contemplando os princípios, a visão e a missão da organização (SROUR, 2003) e é amplamente disseminado junto aos seus *stakeholders*.

A realização de negócios pautados na ética tem crescido no mundo das organizações, em especial porque pode ser a garantia de sobrevivência do negócio, uma vez que a competição tem crescido numa proporção global (ASHLEY et al., 2005).

Depreende-se que as ações de uma organização devem, idealmente, caracterizar-se por posturas éticas e moralmente adequadas para com todos os *stakeholders* e a comunidade na qual se encontra inserida; adotando-se valores e atitudes morais calcados nos direitos humanos universais; utilizando os recursos naturais de forma adequada e garantindo a manutenção de sustentabilidade (CHAVES; ASHLEY, 2005).

Em pesquisa realizada por Machado Filho (2002), foi identificado que as organizações, para se viabilizarem, devem se preocupar com os conjuntos de seus *stakeholders* e que o negócio possui não somente as dimensões econômica e legal, mas

também a dimensão ética, sendo que a adoção de uma gestão socialmente responsável gera retornos positivos para a imagem das empresas analisadas.

Portanto, a incorporação de uma atuação pautada na ética e na adoção de ações de responsabilidade social corporativa no planejamento estratégico das organizações, permeando toda a gestão, são pressupostos necessários para a sustentabilidade de um negócio (BORGER, 2001; CARROLL, 1979; CHAVES; ASHLEY, 2005; MELO NETO; FROES, 2001; SROUR, 2003).

A implementação de uma gestão socialmente responsável tem avançado no ideário das organizações, sejam elas do setor de governo, privada ou do terceiro setor, conforme se pode observar na próxima seção.

2.2.3. Responsabilidade Social Corporativa na Atualidade

Atualmente as discussões sobre responsabilidade social corporativa têm alcançado elevada importância no mundo.

A partir da fundamentação teórica sobre responsabilidade social corporativa, percebe-se que os pesquisadores internacionais têm realizado diversos estudos sobre o assunto, em especial nos Estados Unidos, responsável por iniciar a sistematização do tema. Mais recentemente, a produção científica internacional tem contado com o apoio de uma associação acadêmica internacional, a *Internacional Association for Business and Society* e um periódico, o *Business and Society Review*, que apresentam argumentos favoráveis à adoção da responsabilidade social nas organizações, sendo essa vertente acadêmica conhecida como Negócios e Sociedade. Além disso, contam com diversos institutos que apóiam o desenvolvimento de práticas pautadas na responsabilidade social corporativa, destacando-se o *Business Social Responsibility (BSR)* e *Corporate Social Responsibility (CSR)* (ASHLEY et al., 2005).

A partir do final da década de 1990, o tema responsabilidade social corporativa tem despertado o interesse da sociedade, das organizações, de institutos, entretanto, a produção de pesquisas acadêmicas sobre a atuação social das organizações ainda é pequena, haja vista as diversas possibilidades que esse tema apresenta para serem exploradas (BORGER, 2001).

Os estudos desenvolvidos têm buscado promover um consenso do que seja uma atuação responsável socialmente, pois esse tema possui uma “forte conotação normativa” e é “cercado de debates filosóficos sobre o dever das corporações promoverem o desenvolvimento social”, como defendido por Ashley (2005b, p.49).

Mais recentemente, percebe-se que os estudos desenvolvidos debatem a interação da organização com os seus diversos *stakeholders*, numa abordagem instrumental a fim de identificar mecanismos para melhorar a imagem da organização junto ao mercado, bem como a adoção de indicadores que medem o desempenho alcançado pela organização, a partir de práticas focadas na responsabilidade social (ASHLEY, 2005b).

Um aspecto relevante é que a disseminação relativa à responsabilidade social corporativa no Brasil não se circunscreve à academia, e tem encontrado junto às entidades de classes e no próprio governo parceiros preocupados em deflagrar ações que visem disseminar o conceito, bem como estimular o desenvolvimento de ações nas quais as organizações contribuem de forma mais efetiva para a viabilização da justiça social. Dentre as entidades constituídas destacam-se o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, o Instituto de Cidadania Empresarial (ICE); o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), o Instituto de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) (ASHLEY et al., 2005).

A Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA, 2005), juntamente à Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada (ABRAPP), à Associação Nacional dos Bancos de Investimento; (ANBID), à Associação dos Profissionais de Mercado de Capitais (APIMEC), ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), ao *International Finance Corporation* (IFC), ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e ao Ministério do Meio Ambiente – disponibilizaram em 01/12/2005, o índice de sustentabilidade empresarial (ISE) para que seja um referencial para os investimentos socialmente responsáveis (BOVESPA, 2005).

Além disso, tramitam no Congresso Nacional diversos projetos de lei que visam estimular a implementação de ações de responsabilidade social, cujas justificativas apresentadas pelos parlamentares são a relevância do tema e a legitimidade das organizações, como viabilizadoras de inclusão social e de comércio sustentável e justo.

A valorização da atuação com foco na responsabilidade social no ambiente das organizações tem sido estimulada por entidades certificadoras de reconhecimento, tais como o Certificado Social *Accountability* 8000 de Responsabilidade Social (SA 8000), no âmbito internacional, o qual visa a erradicação de problemas sociais e a busca de melhoria contínua. Essa norma de certificação foi elaborada pela *Council On Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA) em 1997, a com base nas normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração Universal dos Direitos da Criança. Tem ainda a norma AA 1000 (*Accountability* 1000) desenvolvida pelo *Institute for Social and Ethical Accountability* (ISEA) em 1999, com a finalidade de incentivar o

comportamento ético nos negócios, inclusive com o envolvimento dos *stakeholders*, os quais são de vital importância na aplicação dessa norma (BORGES, 2001).

O Selo ABRINQ pode ser citado como representante de outro tipo de atestado que visa estimular a implementação de ações focadas na responsabilidade social pelas organizações. Destaca-se que esse tipo de estímulo tem sido realizado, também por outros países, tais como: a Alemanha, a Inglaterra, os Estados Unidos, dentre outros (ASHLEY et al., 2005).

Vale salientar que o Brasil, com a Norma Brasileira de Responsabilidade Social (NBR) 16.001, emitida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2004), em dezembro/2004, a qual estabelece os requisitos mínimos necessários para um sistema de gestão da responsabilidade social, contemplando exigências legais, compromissos éticos e a participação da organização na implementação da cidadania e do desenvolvimento sustentável, avança juntamente com os países desenvolvidos na consolidação de uma gestão socialmente responsável e sustentável.

As organizações têm promovido ações pautadas na responsabilidade social e adotado instrumentos de mensuração e de avaliação dos resultados obtidos, os quais são divulgados para a sociedade por meio de balanço social ou relatório social que tem por objetivo demonstrar o investimento social realizado pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas (ASHLEY et al., 2005; MELO NETO; FROES, 2001; TENÓRIO, 2004).

Outro instrumento relevante adotado são os indicadores sociais, os quais deixaram de ocupar apenas o espaço dos diagnósticos governamentais e são amplamente divulgados para a sociedade, uma vez que as informações demográficas e sociais subsidiam a sociedade civil e as organizações para a tomada de decisão. Destaca-se que essa ampla divulgação é resultante do compromisso ético que tem norteado as ações que visam a sustentabilidade, seja econômica, ambiental e social, das relações sociais estabelecidas.

A responsabilidade social é um processo dinâmico e que não se esgota e, conforme evidenciam Melo Neto e Froes (2001, p.79):

A responsabilidade social não é um resultado, uma condição estática atribuída às organizações que demonstram ter cidadania. É muito mais que isto. É um processo dinâmico a ser conduzido com vigilância permanente, de forma inovadora e dotado de mecanismos renovadores e de sustentabilidade.

A dinamização da responsabilidade social no ambiente corporativo implica na adoção de atitude e disseminação de conhecimento e valores que se manifestam nas ações, no planejamento estratégico e nas relações internas e externas, independentemente se a

organização for privada ou pública. Porém, a pública tem características distintas da privada, uma vez que a atuação no ambiente público possui limites legais que norteiam as decisões. A seguir será analisada a atividade de suprimento no ambiente público.

2.3. Administração Pública e o Processo de Suprimento

A responsabilidade social corporativa está inserida em todos os ramos de negócios (ASHLEY et al., 2005; BORGER, 2001; DAFT, 2005; MELO NETO; FROES, 2001), e assume peculiaridades dependendo do contexto no qual se encontra. Assim, para efeito deste estudo, torna-se necessário compreender os aspectos estruturais e legais que norteiam a Administração Pública.

Habitualmente, confundem-se os conceitos e finalidade de Governo e Administração Pública como se fossem a mesma figura jurídica. A organização soberana do Estado juridicamente constituído e vinculado às suas leis tem a sua atuação viabilizada por meio de Administração Pública, a qual, em sentido amplo, consiste no somatório de entidades e órgãos incumbidos de promover a atividade administrativa, a fim de garantir a satisfação das necessidades da coletividade e de acordo com a finalidade desejada pelo Estado (ROSA, 2002).

Cabe, então, discutir um pouco mais as distinções entre governo e Administração Pública. Assim, seguem no Quadro 3 algumas distinções na concepção de Meirelles.

| | Governo | Administração Pública |
|------------------|---------------------------|---|
| Atividade | Política e discricionária | Neutra, normalmente vinculada à lei ou à norma técnica. |
| Conduta | Independente | Hierarquizada |
| Responsabilidade | Constitucional e política | Técnica e legal pela execução |

Quadro 3: Distinção entre Governo e Administração Pública.
Fonte: Adaptado de Meirelles (2001, p.60).

Pode-se depreender que a Administração Pública é o mecanismo adotado pelo Estado a fim de viabilizar as definições políticas do Governo (MEIRELLES, 2001), a qual se divide em Direta e Indireta. Na Direta, o Estado age diretamente por meio de suas entidades/instituições estatais: União, Estado, Municípios e Distrito Federal. Enquanto a Administração Indireta é realizada por meio de pessoas jurídicas de direito público ou privado, as quais são

criadas por meio de leis, tais como: autarquias, fundações, empresas públicas, sociedade de economia mista, paraestatais (ROSA, 2002).

A Administração Pública visa administrar os bens e interesses da coletividade, no caso o povo, legítimo proprietário dos bens geridos pelo Estado. Portanto, os fins da Administração Pública consistem na “defesa do interesse público”, do bem comum (MEIRELLES, 2001, p.81). A supremacia do interesse público no exercício da Administração Pública é que deve nortear a ação de seu administrador que, além disso, deve dar cumprimento aos princípios constitucionais previstos para a gestão pública.

Os princípios constitucionais visam definir as diretrizes norteadoras da ação dos que atuam na Administração Pública, entretanto, alguns princípios são diretamente aplicáveis aos procedimentos de suprimento, quais sejam: legalidade, impessoalidade ou finalidade; moralidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa e contraditório ou motivação, interesse público ou supremacia do interesse público, autotela. Destaca-se que os cinco primeiros listados estão textualmente expressos no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, sendo que os demais integram o artigo 2º da lei federal 9.784, de 29/10/99 (MEIRELLES, 2001).

Os princípios constituem a “pedra de toque” do sistema normativo, contudo, a sua relevância ultrapassa as normas, já que representam a ética que cabe à Administração Pública adotar nas suas ações.

Os princípios que norteiam a contratação de uma organização pública são de domínio da sociedade brasileira e o acompanhamento de sua aplicação pelos cidadãos tende a evitar desvios da burocracia, haja vista a transparência. Além disso, visam preservar os benefícios destinados à coletividade. Destaca-se que as organizações públicas do Brasil formam um grande comprador, cujo valor de aquisição em 2004 alcançou 15 bilhões de reais (CAIXA, 2005). Infere-se, portanto, que a Administração Pública circula elevada soma de recurso financeiro, o que demanda a transparência nas ações e a adoção de mecanismos de controle que resguarde a gestão pública.

2.3.1. Poderes e Deveres do Administrador Público

Ao administrador público cabe atentar para remoção dos interesses particulares que se confrontam aos interesses da coletividade (MEIRELLES, 2001). Para tanto, ele é investido de poderes e deveres expressos legalmente cabendo-lhe o poder-dever de agir a fim de auxiliar em benefício da coletividade. O administrador público encontra-se sujeito a três principais deveres, na concepção de Meirelles (2001, p. 101), quais sejam:

- a) **Dever de eficiência:** manter o foco nos resultados, os quais devem ser qualitativos e quantitativos.
- b) **Dever de Proibidade:** vinculado ao comportamento do administrador público, do qual se esperam atitudes pautadas em valores éticos.
- c) **Dever de Prestar Contas:** o administrador público deve demonstrar para o público em geral, o verdadeiro proprietário dos bens públicos, os resultados obtidos.

Meirelles, analisando a relação de poder na qual o administrador público se encontra investido, assim se manifestou:

[...] a autoridade pública tem limites certos e forma legal de utilização. Não é carta branca para arbítrios, violências perseguições ou favoritismos governamentais. Qualquer ato de autoridade, para ser irrepreensível, deve conformar-se com a lei, com a moral da instituição e com o interesse público. Sem esses requisitos o ato administrativo expõe-se a nulidade. (MEIRELLES, 2001, p.102)

A atuação de um gestor numa organização pública está sujeita às normas e regras estabelecidas no ordenamento jurídico do Brasil podendo vir a sofrer sanções caso não esteja atento aos princípios estabelecidos. Inclusive a inércia, a omissão, o desvio da finalidade por parte do administrador público é caracterizado como abuso de poder, gerando, inclusive, sanções para quem pratica.

Regida por esse contexto é que um administrador público atua numa área de suprimimento de uma organização pública.

2.3.2. O Processo de Compra na Administração Pública

Como toda organização, a que se encontra no ambiente da Administração Pública demanda bens e serviços para que possa viabilizar a sua operação. Ocorre que os procedimentos de contratação e aquisição no âmbito da Administração Pública estão estabelecidos na Lei 8.666/93, conhecida como a Lei das Licitações.

A Licitação tem por objetivo a busca da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, além de garantir a ampla participação de pessoa jurídica ou física como possível fornecedor para Administração Pública (MEIRELLES, 2001).

A Lei 8.666, de 21/06/93, regulamenta o Art. 37 da Constituição Federal no qual prevê o estabelecimento de normas para licitações e contratos da Administração Pública. Sucessora do Decreto 2.300, de 21 de novembro de 1986, representa um avanço histórico diante das Leis anteriores, quais sejam: Código de Contabilidade, de 1922, do decreto-lei 200, de 1967 (licitações), e diversa legislação esparsa estadual e municipal (SZKLAROWSKY, 1997).

Destaca-se que a Lei 8.666/93 tem sofrido diversas adequações e complementações ao longo desses anos e tramita no Congresso um Anteprojeto que tem por finalidade viabilizar uma nova Lei de Licitações.

No Art. 22, da Lei 8.666/93, foram definidas as seguintes modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso, leilão e registro de preços (BRASIL, 1993). Complementada pela Lei 10.520/2002 a qual define outra modalidade: o pregão presencial e o eletrônico (BRASIL, 2002).

As contratações realizadas pela Administração Pública devem ser por meio de licitação, entretanto, é possível efetuar de forma direta, desde que sejam enquadradas em dispensada, dispensável e inexigível:

a) **Licitação Dispensada:** A Lei 8.666/93 estabelece como dispensada os casos relativos a imóveis: dação em pagamento; investidura; venda ou doação a outro órgão público; alienação, concessão de direito real de uso, locação ou permissão de uso de habitações de interesse público. Com relação a móveis: casos de doação, permuta, venda de ações e títulos, venda de bens produzidos ou comercializados por órgãos ou entidades da Administração e venda de materiais e equipamentos inservíveis.

b) **Licitação Dispensável:** A Administração pode decidir não realizar licitação desde que atenda às definições legais contidas no artigo 24 da Lei 8.666/93.

c) **Inexigibilidade de Licitação:** Essa modalidade de contratação é adotada quando fica caracteriza a inviabilidade de competição, ou seja, apenas um fornecedor reúne as condições adequadas para atender às especificações e necessidades do contratante.

Independentemente da modalidade de contratação, a relação estabelecida entre as partes é norteadas por um contrato administrativo, o qual segundo Meirelles (2001), consiste no estabelecimento de acordo entre a Administração Pública com o particular ou outra entidade administrativa para o alcance de objetivos de interesse público, e em conformidade com os pressupostos estabelecidas pela própria Administração. A partir do contrato administrativo firmado, toda e qualquer ação entre as partes será balizada pelas condições nele contidas, as quais, normalmente, estão previstas no edital de convocação para a licitação.

A Lei 8.666/93 foi editada num contexto sócio-político de mudança no Brasil e de valorização de princípios éticos a nortear as relações entre as organizações privadas e o setor público. Para Alcoforado (1998, p. 27), “a idéia primeira que deu margem à edição da Lei 8.666 foi transcender a mera legalidade e gerar participação e controle popular dos atos do Poder Público”.

Todavia, segundo Bresser-Pereira (1996), ao se buscar estabelecer no diploma legal todos os parâmetros para tomada de decisão do administrador público, a fim de evitar processo de corrupção, retirou-se a sua autonomia e a agilidade no processo de decidir, o que elevou o custo e o prazo para a realização das contratações públicas. Outro aspecto relevante é que a formação de cartéis por parte dos fornecedores não foi reduzida, já que, a aplicação de sanções nesse aspecto não é arrojada.

Para Bresser Pereira (1996), outro fator que impacta de forma negativa a aplicação dessa lei é o fato de que o parâmetro para sua elaboração foi a contratação de serviços de obra e engenharia, os quais são mais complexos que as aquisições de bens e contratações de serviços padronizados. Além disso, a verificação da capacidade técnico-operacional das empresas para participar de um certame, sejam elas de pequeno ou grande porte, foi excluída da lei, conseqüentemente, pode-se contratar uma empresa que não seja capaz de executar o objeto para o qual foi contratada.

A Lei 8.666/93 é norteada pela busca de menor preço de forma rígida e não estão previstas garantias e qualificações mínimas necessárias a serem comprovadas pelos fornecedores. Com isso, o custo operacional da Administração Pública pode se elevar na medida em que é necessário aplicar sanções no fornecedor contratado, inclusive com ruptura de contrato firmado. Além disso, durante o ato de licitação os atos administrativos são impugnados e elevada quantidade de recursos administrativos são apresentados pelos licitantes. Dessa forma, a Administração Pública acaba arcando com esses custos e não necessariamente deixou de ocorrer fraude (BRESSER PEREIRA, 1996).

O Estado tem assumido uma postura mais gerencial, a fim de ser capaz de responder às necessidades estabelecidas pela dinâmica da modernidade, da globalização e da busca de resultados. Conforme preceitua Szklarowsky (1997, p.2), “o verdadeiro direito é aquele que anda de mãos dadas com a justiça social e com a realidade”. Portanto, para o avanço do comportamento empresarial socialmente responsável no âmbito dos fornecedores para a Administração Pública no Brasil, torna-se necessária a formação de uma cadeia de suprimento que privilegie os princípios norteadores da responsabilidade social corporativa, garantindo a vantagem competitiva para todos os seus atores.

2.3.3. A Cadeia Produtiva de Suprimento e o Fornecedor

Toda organização comercial para alcançar os seus objetivos desenvolve atividades destinadas a produzir, comercializar e dar sustentação ao seu negócio. São diversos atores que se juntam com a finalidade de garantir a sustentação do negócio, integrando o processo

produtivo, deste a extração da matéria-prima até a comercialização do produto final ao consumidor. As inter-relações são chamadas de elos da cadeia, uma vez que promove interação de um integrante com o outro. Os elos vão se interligando, formando a cadeia. Na medida em que cada elo repassa o resultado de sua ação, o produto gerado segue agregado com o que foi ali incluído, portanto, os diversos elos agregam uma vantagem competitiva à cadeia produtiva. A integração estabelecida visa garantir a qualidade do produto final, a fim de atender às necessidades do cliente e especificações das normas técnicas (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1989), a cadeia produtiva é uma ferramenta imprescindível para identificar a vantagem competitiva e descobrir formas de viabilizá-la e sustentá-la. Cada negócio possui a sua cadeia produtiva, entretanto, um ator presente na cadeia produtiva de qualquer segmento é o fornecedor, “aquele que fornece ou se obriga a fornecer mercadorias” (FERREIRA, 1986, p.802), formando um dos elos de inter-relação.

O Código do Consumidor (BRASIL, 1990) define no seu artigo 3º que o fornecedor pode ser pessoa física ou jurídica, pública ou privada, de qualquer nacionalidade que empreende atividades em qualquer segmento de produção e/ou comercialização a fim de alcançar um fim que pode consistir num produto ou na prestação de serviços.

Pode-se compreender que fornecedor é toda pessoa física ou jurídica contratada para fornecer bens ou prestar serviços devidamente especificados, integrando a cadeia produtiva da organização pela qual foi contratada. Segundo Ashley (2005a), na gestão da responsabilidade social corporativa é imprescindível que a relação com o fornecedor seja fortalecida, viabilizando que os elos mais fracos possam se desenvolver.

Uma organização, inserida num contexto globalizado, portanto com elevado índice de competição, só pode ser classificada como responsável socialmente na medida em que os seus fornecedores e demais participantes da cadeia produtiva, também, desencadeiam ações garantidoras de sustentabilidade social, econômica e ambiental, uma vez que estão integradas na cadeia produtiva de forma sistêmica, com interdependência.

Aligleri aponta que:

[...] a responsabilidade social da cadeia produtiva não se encerra com a venda do produto ao consumidor final. A cadeia deve assumir para si a preocupação com a vida útil do produto e o seu destino após o consumo, abarcando inclusive as embalagens que o compõem, caso existam. Só assim a cadeia conseguirá atingir níveis elevados de responsabilidade social e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade (ALIGLERI, 2004, p.9).

Diante dessa interconectividade entre os atores envolvidos é que a relação entre a organização e os seus fornecedores ganha relevância e, conseqüentemente, possibilita que

sejam desencadeadas ações que viabilizem o desenvolvimento de forma sustentável dos envolvidos na cadeia produtiva, uma vez que esse envolvimento nas práticas de responsabilidade social corporativa tende a aumentar os resultados e a fortalecer os retornos econômicos, sociais e ambientais (TENÓRIO et al., 2004).

Discutida a importância da responsabilidade social corporativa e o contexto de suprimento de uma organização pública, destaca-se que o *stakeholder* fornecedor, participante da cadeia produtiva e presente na dimensão *core business* do modelo MRMRSN, é o foco de análise deste estudo. A metodologia adotada na pesquisa empírica junto aos fornecedores e integrantes da organização a que eles se vinculam se encontra detalhada no capítulo a seguir.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo serão explicitados os aspectos metodológicos que nortearam a realização desse estudo que teve por objetivo principal analisar como as ações de responsabilidade social de uma organização pública influenciam seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social corporativa. Para tanto, a organização investigada e os participantes da pesquisa serão caracterizados, assim como os procedimentos utilizados na coleta e as técnicas de análises das informações.

3.1. Tipo de Pesquisa

Para viabilizar a pesquisa empírica foi realizada pesquisa descritiva, a partir de um estudo de caso (GERRING, 2004; HARTLEY, 2004; YIN, 2005), o qual consistiu em descrever como a Caixa influencia os seus fornecedores na implementação de políticas que visam uma atuação socialmente responsável.

Para Richardson et al. (1999, p.90) são dois os métodos principais de pesquisa: quantitativos e qualitativos. O quantitativo lida com fatos a partir da mensuração de variáveis pré-estabelecidas e a análise matemática dos dados, enquanto a qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados...”. O método qualitativo tem por finalidade a análise dos fenômenos, os quais serão interpretados em vez de ocorrer manipulação estatística de dados.

O estudo de caso é um estudo típico da pesquisa qualitativa, conforme apontam diferentes autores (GOLDENBERG, 2003; TREVIÑOS, 1987; YIN, 2005). Neste estudo, portanto, foi adotado o método qualitativo com estudo de caso, de uma única organização, no caso a Caixa, por meio de entrevistas individuais, semi-estruturadas. No entanto, foram incluídas as organizações que eram fornecedoras da Caixa com a finalidade de identificar as suas percepções quanto à influência da empresa junto aos seus contratados.

A fim de buscar informações que permitissem caracterizar as organizações investigadas, foi realizada, ainda, pesquisa documental, que consistiu na análise de documentos da empresa investigada e das contratadas.

3.2. Características da Organização

A pesquisa foi realizada junto à Caixa, a qual é uma organização pública de direito privado, que atua no segmento de banco comercial e fomentador de políticas sociais no desenvolvimento urbano e transferência de benefícios.

A CAIXA foi constituída pelo Imperador Dom Pedro II em 12 de janeiro de 1861, como Caixa Econômica do Rio de Janeiro e Monte Socorro, nasceu com a vocação de ser social, uma vez que tinha por finalidade o estímulo à poupança, inclusive dos escravos, bem como educar a população contra o desperdício.

Nos seus 145 anos de existência a Caixa tem atuado intensamente na esfera comercial, social, como agente do Governo Federal, por meio de gestão ou execução das políticas sociais e em consonância com a sua missão e valores, quais sejam (CAIXA, 2004, p.9):

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao Desenvolvimento Urbano nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- Busca permanente de excelência na qualidade dos serviços;
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- Respeito e valorização do ser humano

Para tanto, no nível estratégico, conta com uma estrutura organizacional composta de presidência e onze vice-presidências; diretoria executiva e uma rede de logística de processos, produtos, para promover os controles e acompanhamentos necessários. No nível tático, conta com setenta e cinco Escritórios de Negócios (EN), conforme Estatuto Caixa (2004).

No nível operacional realiza seus negócios por meio de sua rede de atendimento, como demonstrado na Tabela 1 e por gerências, representações de filiais e centrais de atendimentos.

A Caixa encontra-se em todos os municípios brasileiros, e totalizou em 2004 2.480.750 transações, contando com 68.299 empregados, 11.632 estagiários, 3.314 adolescentes aprendizes e 38.830 prestadores.

Tabela 1 - Unidades de Atendimento da Caixa e Transações

| TIPO DE UNIDADE | QUANTIDADE DE UNIDADES | QUANTIDADE DE TRANSAÇÕES BANCÁRIAS |
|---|-------------------------------|---|
| Agências e PAB – Posto de Atendimento Bancário | 2.207 | 460.100 |
| PAE – Postos de Atendimento Eletrônico | 1.069 | 63.800 |
| PAA – Posto de Atendimento Avançado | 01 | 0 |
| Correspondentes Bancários – Casas Lotéricas | 8.916 | 1.023.210 |
| Correspondentes Bancários – demais estabelecimentos | 3.489 | 31.640 |
| Salas de auto-atendimento – 24 horas | 1.782 | 902.000 |
| TOTAL | 17.464 | 2.480.750 |

Fonte: Balanço Social da Caixa (CAIXA, 2005, p.16).

A Caixa é subordinada ao Ministério da Fazenda e vinculada tecnicamente ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e, conforme o Estatuto aprovado pelo Decreto 5.056, de 29 de abril de 2004, as decisões são tomadas de forma colegiada, por meio de seu Conselho Diretor e da Diretoria Executiva, sendo que o acompanhamento e controle das ações são realizados pelos órgãos controladores da União (Tribunal de Contas da União; Banco Central; Controladoria Geral da União; Ministério Público da União; Departamento de Coordenação e Controle das Estatais; Congresso Nacional, nesse caso por requerimento) e pelos Conselhos Fiscal e de Administração da Caixa, a fim de viabilizar a governança corporativa de forma integrada com os interesses da coletividade interna e externa (CAIXA, 2005).

Pelo fato de a Caixa ser uma organização pública, é que a análise de sua atuação em responsabilidade social corporativa junto aos seus fornecedores se torna desafiadora.

3.3. Amostra de Documentos e Participantes das Entrevistas

Os documentos analisados foram os relatórios de ações realizadas pela empresa, a fim de implantar a responsabilidade social corporativa, normas internas, código de ética, missão, valores e objetivos da organização, atas de reuniões da diretoria colegiada, plano de ação, balanço social. Destaca-se que foi preservada a confidencialidade dos documentos, quando definida pela organização.

Outro recurso utilizado foi a pesquisa de documentos e dados registrados na *intranet* da Caixa e disponibilizados para acompanhamento gerencial das atividades no âmbito da empresa.

Quanto aos participantes das entrevistas, os quais consistem em um conjunto de indivíduos que possuem características em comum (fornecedores) e por meio dos quais se obtém dados (RICHARDSON et al., 1999), foram considerados os seguintes aspectos na identificação:

- 1) a abrangência nacional da área de suprimento da Caixa (são nove gerências de filiais responsáveis pela gestão de contratos);
- 2) o registro de quinze mil fornecedores no banco de dados, alguns com Matriz em outro país;
- 3) três mil setecentos e setenta contratos firmados nacionalmente;
- 4) a escassez de tempo e de recursos para a realização deste estudo.

Optou-se por incluir as empresas participantes vinculadas à Gerência de Filial de Licitação e Contratação de Brasília (GILIC/BR) por se tratar da área gestora de contratos considerados estratégicos para a Caixa e ser a localidade de atuação da pesquisadora.

A fim de garantir a representatividade para compreensão do que se objetivava com o estudo (VERGARA, 2004), os participantes foram de empresas contratadas e de empregados da Caixa que atuavam na área de suprimento, tanto no âmbito regional, quanto nacional, e da área de planejamento estratégico.

Foram realizadas vinte entrevistas, sendo quatorze com profissionais vinculados às contratadas e seis com empregados da Caixa, com o objetivo de garantir a amplitude da coleta a fim de proporcionar o aprofundamento necessário que o estudo de caso possibilita (GERRING, 2004; YIN, 2005).

As empresas contratadas foram escolhidas a partir da base de dados contida no Sistema de Gestão de Suprimento (SIGES) em vinte e seis de agosto de 2005, sendo que naquela época a regional Brasília contava com 768 contratos firmados e em vigor e 465 fornecedores contratados. Destaca-se que o SIGES contém no seu banco de dados contratos firmados a partir de 1993, pois parte de seus dados foram migrados de outro sistema, Sistema de Gestão de Contratos (SIGEC), a partir de 2001.

Os critérios de seleção das empresas relacionadas à GILIC/BR foi o fato desses contratos serem de maior porte e considerados estratégicos para a organização, além de longevidade de duração da relação comercial e quantidade de contratos firmados entre a contratada e a contratante.

Inicialmente, foram escolhidas sete empresas fornecedoras a fim de contemplar uma abrangência no perfil quanto ao porte, tipo e capital, garantindo a representatividade, com a finalidade de fornecer um referencial consistente, conforme preceituam Bauer e Aarts (2004).

Destaca-se que seis empresas, apesar de inicialmente mostrarem-se receptivas, não confirmaram horários para responder a entrevista e nem justificaram o motivo pelo qual não se disponibilizaram a participar. Assim, na medida em que não acudiam aos reiterados contatos telefônicos e correspondências eletrônicas, foram substituídas por outras empresas.

Alguns contratados tiveram de solicitar autorização para participar deste estudo junto à sua Matriz, sendo que após essa definição, a seleção dos participantes foi finalizada em comum acordo com esta pesquisadora e em consonância com os critérios definidos.

Dessa forma, as contratadas participantes foram as discriminadas no Quadro 4. As empresas receberam um código de identificação composto das iniciais da palavra fornecedor e número seqüencial e crescente que as caracterizaram neste estudo.

| Fornecedor | Porte | Tipo | Capital | Quantidade de Contratos com a Caixa | Quantidade de Contratos Em Vigor com a Caixa | Ano de Início de relacionamento com a Caixa |
|-------------------|--------------|-------------|----------------------------------|--|---|--|
| FO1 | Grande | Pública | Nacional | 23 | 2 | 1993 |
| FO2 | Grande | Privada | Nacional com capital estrangeiro | 30 | 18 | 1998 |
| FO3 | Grande | Privada | Nacional | 24 | 4 | 1995 |
| FO4 | Grande | Privada | Multinacional | 41 | 11 | 1993 |
| FO5 | Médio | Privada | Nacional | 29 | 3 | 1999 |
| FO6 | Pequeno | Privada | Nacional | 34 | 4 | 2001 |
| FO7 | Micro | Privada | Nacional | 2 | 1 | 1998 |

Quadro 4: Empresas Participantes do Estudo.
Fonte: Dados extraídos do SIGES (2005).

Quanto à escolha dos fornecedores, buscou-se incluir aqueles que atuavam da formulação das estratégias da Organização e também aqueles que atuavam diretamente no relacionamento comercial com a Caixa. Daí a escolha de sete representantes de cada segmento.

Em conformidade com os critérios definidos, foram selecionados dois representantes de cada empresa contratada (fornecedora) para participarem da entrevista, sendo nove do sexo masculino e cinco do sexo feminino e com as funções discriminadas no Quadro 5.

| ENTREVISTADO | FUNÇÃO |
|---------------------|--------------------------|
| FO1A | Gerente Departamento |
| FO1B | Gerente Comercial |
| FO2A | Diretora Comercial |
| FO2B | Gerente de Negócios |
| FO3A | Superintendente de Conta |
| FO3B | Assessor de Diretoria |
| FO4A | Gerente RSC |
| FO4B | Gerente Contas |
| FO5A | Diretor Presidente |
| FO5B | Diretor Comercial |
| FO6A | Sócio-proprietário |
| FO6B | Gerente Geral |
| FO7A | Sócio-proprietário |
| FO7A | Sócio-proprietário |

Quadro 5: Funções dos Representantes das Contratadas.

Assim como a empresa, cada entrevistado recebeu um código que o vinculava à empresa que representava e separado pelo tipo de área de atuação na empresa (A – estratégico; B – operacional). O código FO1A, por exemplo, refere-se ao fornecedor 1 e é relativo ao entrevistado que atuava na área estratégica da organização, já o código FO1B é o representante relativo às questões operacionais de interação com a Caixa e vinculado ao fornecedor 1.

Gaskell (2004, p.68) destaca que “sejam quais forem os critérios, o objetivo é maximizar a oportunidade de compreender as diferentes posições tomadas pelos membros do meio social”. Dessa forma, a fim de garantir que os diversos pontos de vista sobre a atuação da Caixa junto aos seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social fosse alcançado, é que este estudo contou com a participação de representantes da Caixa. O critério de escolha para definir os participantes da entrevista foi a necessidade de apresentar visões diferenciadas a partir de experiência profissional em áreas formuladoras de estratégias, seja para suprimento ou para a responsabilidade social corporativa, e de operacionalização (execução) das ações definidas.

O programa de responsabilidade social corporativa é conduzido por uma área na Matriz da Caixa, não havendo um representante operacional na Filial Brasília, uma vez que o entendimento é que cada área incorpore na sua gestão os princípios e ações estratégicas, em consonância com o planejamento estratégico da Caixa. Nesse caso, portanto, o gestor nacional foi considerado, neste estudo, como o participante responsável por conduzir as questões

operacionais, uma vez que uma de suas atribuições é acompanhar o programa de responsabilidade social corporativa na Caixa.

Outro aspecto relevante, é que em 2005 foi realizada uma mudança de gestor numa das áreas entrevistadas da Caixa e, conforme preceitua Pilati (2003), a mudança organizacional gera um efeito nos valores e crenças dos empregados o que provoca um impacto nas suas atividades na organização. Com isto, e a fim de buscar o maior número de informações que contribuíssem para a compreensão de como a Caixa influencia seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social, é que esse empregado foi incluído como participante.

Logo, os participantes da Caixa, representados por seis indivíduos do sexo masculino e dois do feminino, ocupavam as seguintes funções:

| ENTREVISTADO | FUNÇÃO |
|---------------------|--------------------------|
| CA1A1 | Superintendente Nacional |
| CA1A2 | Gerente Nacional |
| CA1B1 | Gerente Nacional |
| CA1B2 | Gerente de Serviços |
| CA2A | Superintendente Nacional |
| CA2B | Gerente Nacional |

Quadro 6: Funções dos Representantes da Contratante.

A fim de identificar os entrevistados que atuavam na Caixa, foi adotado critério de codificação similar ao dos fornecedores. Os participantes da Caixa foram separados de acordo com a sua área (A – estratégica; B – operacional). Sendo que a Organização foi identificada pelas iniciais da palavra Caixa. Por exemplo, o código CA1A1 refere-se a um representante da área de suprimento da Caixa e com atuação estratégica, sendo que o código CA1B1 é relativo a um representante com atuação operacional, na área de suprimento. Já o código CA2A refere-se a um representante da área de desenvolvimento estratégico e com atuação na formulação de estratégias, sendo que CA2B representa a atuação operacional. Esse código doravante será a nomeação dos participantes.

3.4. Instrumento de Coleta de Dados

A coleta de dados deu-se por meio de entrevista semi-estruturada individual sobre a percepção dos fornecedores e dos empregados da CAIXA quanto à influência para a implementação de uma atuação socialmente responsável.

A entrevista semi-estruturada, segundo Appolinário (2004), possui elementos estruturados e não estruturados num roteiro de perguntas a serem realizadas, havendo, portanto, espaço para interagir mais informalmente com os temas de interesse do pesquisador. Foi utilizado um roteiro para os temas em análise destinado aos fornecedores e outro para os empregados da Caixa e procurou manter atenção para que o roteiro de entrevista fosse “uma intenção de trajetória”, conforme recomenda Zanelli (2002, p.84).

Os dois roteiros foram precedidos de questionamentos, a fim de caracterizar a organização, tais como: tipos de produtos e serviços, faturamento, nível de escolaridade médio da organização, a forma de gestão, a estimativa de valores desembolsados em ações fundamentadas na responsabilidade social corporativa, sempre com a finalidade de coletar informações sobre a empresa.

Algumas das questões constantes do roteiro da entrevista destinada aos fornecedores constam do Quadro 7.

| QUESTÕES PARA OS FORNECEDORES | OBJETIVOS |
|--|---|
| ○ O que é para organização atuar de forma socialmente responsável? | ○ Avaliar a percepção do entendimento do que é atuar de forma socialmente responsável. |
| ○ Quais as ações estratégicas de responsabilidade social da organização? | ○ Identificar as ações sociais desenvolvidas pelas organizações, bem como a justificativa e objetivo para cada uma delas. Buscou-se identificar se são de iniciativa pessoal, de cada empregado (o que caracteriza uma atuação com foco na filantropia) ou se incorporadas à estratégia da organização (conforme prevê a atuação como foco na responsabilidade social corporativa). |
| ○ O que levou a organização a investir em ações voltadas para a responsabilidade social? ○ A Caixa influenciou para que fossem realizadas atividades fundamentadas na responsabilidade social? ○ A empresa fornecedora tem percepção/clareza dessa influência? Como essa influência é percebida? | ○ Identificar se o fornecedor compreende que ocorreu influência da Caixa para que atuasse com foco na responsabilidade social corporativa. |
| ○ A empresa divulga suas ações focadas na responsabilidade social corporativa? | ○ Identificar as ações voltadas para responsabilidade social corporativa e realizadas pela contratada. |

Quadro 7: Roteiro de entrevista para os fornecedores.

Quanto ao roteiro de entrevista realizada com os empregados da Caixa, esse contemplou:

| QUESTÕES PARA OS EMPREGADOS DA CAIXA | OBJETIVOS |
|--|---|
| ○ O que é para Organização atuar de forma socialmente responsável? | ○ Avaliar o entendimento do que é atuar de forma socialmente responsável para a Caixa. |
| ○ O que levou a Organização a investir em ações voltadas para a responsabilidade social? ○ A Caixa tem percepção/clareza dessa influência? Como essa influência é percebida? | ○ Identificar se a Caixa compreende que ocorre influência para que os fornecedores atuem com foco na responsabilidade social. |
| ○ A empresa divulga suas ações focadas na responsabilidade social corporativa? | ○ Identificar as ações voltadas para responsabilidade social corporativa e a percepção do mercado.. |
| ○ A Caixa realiza uma ação sistematizada junto aos seus fornecedores a fim de estimular o desenvolvimento de uma gestão socialmente responsável? Caso positivo, quais as ações que a contratante realiza junto aos seus fornecedores e por que as realiza? | ○ Identificar as ações desencadeadas pela contratante junto aos fornecedores para que estes atuem com foco na responsabilidade social. |
| ○ Existem limites/dificultadores para que a Caixa influencie seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social corporativa? Em caso positivo, quais são? ○ Qual o objetivo da Caixa ao atuar junto ao seu fornecedor para que ele adote uma gestão socialmente responsável na sua organização? | ○ Identificar as ações estratégicas realizadas pela Caixa para influenciar o fornecedor a atuar de forma socialmente responsável e se há dificuldade/limites para que ocorra essa influência. |

Quadro 8: Roteiro de entrevista para os empregados da Caixa.

O roteiro de entrevista dos empregados da Caixa foi testado previamente com dois participantes da Caixa, sendo um da área de suprimento e um do programa de responsabilidade social corporativo. Os resultados obtidos foram analisados e o roteiro adequado.

3.5. Procedimento de Coleta de Dados

A fim de viabilizar a marcação das entrevistas, foi realizado contato telefônico com um representante de cada empresa e posteriormente enviada correspondência eletrônica,

(Apêndice A), contendo os objetivos da pesquisa e o perfil dos representantes a serem entrevistados.

Esta pesquisadora buscou adotar postura transparente na coleta de dados, procedimento necessário para qualquer pesquisa, entretanto, diante de cenário político conturbado entre órgãos públicos e seus fornecedores vigente no Brasil, em função de relação de conflito de interesse público, conforme amplamente noticiado, a transparência foi um valor norteador na pesquisa. Para tanto, solicitou-se autorização para a realização de entrevista (Apêndice B), além de solicitar a autorização para gravação. Outro aspecto relevante é que foi informado aos entrevistados sobre o anonimato das informações por eles repassadas.

Durante as entrevistas individuais, foram efetuadas anotações sobre os comportamentos dos entrevistados, conforme recomenda Treviños (1987) e, para viabilizá-las, foi realizado planejamento que contemplou o agendamento de horário, o controle de duração de cada entrevista, os dados de contato de cada entrevistado.

Os contatos para marcação de entrevista foram iniciados na segunda quinzena de setembro de 2005 e concluídas na segunda quinzena de dezembro de 2005. O limitante que predominou para o longo período de duração dessa fase foi a indisponibilidade de agenda dos entrevistados.

O tempo médio de cada entrevista foi de quarenta e cinco minutos, totalizando dezesseis horas e trinta minutos de gravação.

Durante a entrevista, a pesquisadora procurou conduzir de forma que o entrevistado se sentisse à vontade, buscando estar atenta ao que preceitua Gaskell (2004, p. 73) a entrevista “é uma interação, uma troca de idéias e significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas”.

Inicialmente, não se definiu o conceito de responsabilidade social corporativa, entretanto, na medida em que as entrevistas foram sendo realizadas a pesquisadora percebeu a necessidade de esclarecer a abrangência conceitual do tema, pois as contratadas limitavam-se a focar o aspecto do assistencialismo social. Essa ação contribuiu para que os entrevistados apresentassem as suas atividades de maneira mais ampliada.

Ao término de algumas entrevistas, quando era desligado o gravador, o entrevistado continuava a conversar sobre a relação contratante e contratada e a pesquisadora procurou gravar o conteúdo acrescido, a partir de relato síntese. Além disso, concluída a entrevista, a pesquisadora fazia uma síntese das informações, a fim de verificar o entendimento da mensagem.

Das vinte entrevistas realizadas, dezoito foram presenciais, no ambiente das organizações, sendo uma em função de distância física e outra, em função de sobrecarga na agenda do executivo, foram por meio de fonoconferência. Nesse caso, foram gravadas e previamente autorizadas pelos participantes.

Os participantes subsidiaram a pesquisadora com documentos da organização, bem como a indicação de *site* da *internet* para complementação de dados sobre as ações realizadas.

3.6. Análise das Informações

As informações textuais advindas da transcrição das entrevistas e de textos documentais das organizações foram analisadas à luz de escopo teórico (BAUER, 2004).

Neste estudo, as informações foram analisadas por meio de análise de conteúdo, o que Bardin (1977, p.46) define como sendo “a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma realidade que não a da mensagem”. A análise de conteúdo possibilita o entendimento das entrelinhas da comunicação estabelecida, inclusive as subentendidas, a partir da inferência, o que possibilita o aprofundamento na busca do entendimento de cada expressão de um entrevistado (BARDIN, 1977; BAUER, 2004).

Vala (1986, p.104) destaca que o resultado da “análise de conteúdo é concebido a partir de elaboração de uma rede complexa de condições de produção, cabendo ao analista construir um modelo capaz de permitir inferências sobre uma ou várias dessas condições”.

Assim, foi elaborado modelo de análise, descrito no Quadro 9, buscando-se resguardar a profundidade e a coerência na análise de conteúdo.

| ESTRUTURAÇÃO TEÓRICA DA ANÁLISE DE CONTEÚDO | APLICAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO |
|---|--|
| ○ Delimitação dos objetivos e definição de um quadro de referência teórico orientador da pesquisa | ○ Seções 1 a 3 deste trabalho. |
| ○ Constituição de um corpus | ○ Obtido com as entrevistas realizadas e o levantamento de documentos das organizações envolvidas. |

(Continuação do Quadro 9)

| | |
|---|---|
| <p>○ Definição de categorias</p> | <p>○ Foram definidas duas dimensões, quais sejam:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A contratada já atuava ou não com foco na responsabilidade social antes de manter relacionamento comercial com a Caixa; 2. A Caixa influenciou para que a contratada desenvolvesse uma gestão socialmente responsável. <p>A partir da dimensão <i>core business</i> e do vetor comunicação e conhecimento, do modelo MRMRSN de Ashley (2005a), procurou-se responder às questões: O que é o negócio? Qual o seu propósito? Como ocorre a interação entre a Caixa e seus fornecedores? E como o conhecimento gerado é tratado? A partir dos objetivos propostos para este estudo, foram definidas categorias em conformidade com os fundamentos teóricos aqui apresentados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entendimento do que ações destinadas aos <i>stakeholders</i> incorporadas à gestão estratégica; ações sociais com visão filantrópica; ações sociais são obrigações do governo; conformidade na atuação; cumprimento de obrigações legais considerado como básico; cumprimento de obrigações legais, inclusive tributária; ética e transparência na atuação; investimento em educação; investimento no meio ambiente; ir além do lucro; preservar o meio ambiente; projetos sociais; responsabilidade individual; sustentabilidade dos negócios. 2. A percepção da influência da Caixa junto aos seus fornecedores. 3. Limitadores/dificultadores para que ocorra influência. Foram definidas categorias de acordo com a opção teoria do estudo e os objetivos propostos. 4. Facilitadores para que ocorra influência. Assim como os limitadores, a codificação encontra-se consubstanciada na opção teoria do estudo e os objetivos propostos. |
| <p>○ Definição de unidades de análise</p> | <p>○ A partir da categorização, essa etapa foi realizada, sendo que as unidades de análise consistiram no confronto da fundamentação teórica com as verbalizações dos sujeitos, sendo que as citações foram utilizadas com a finalidade de ilustrar as categorias.</p> |
| <p>○ Quantificação:</p> | <p>○ Também a partir da categorização, essa etapa foi realizada, sendo que a frequência simples e cálculo de percentuais foram a utilizada para identificação de cada categoria (RICHARDSON et al. 1999).</p> |

Quadro 9: Modelo de Análise de Conteúdo.

Fonte: Baseado em Vala (1986).

Os dados obtidos nas entrevistas foram agrupados nas categorias definidas e em seguida vinculados às citações e posteriormente foram separadas de acordo com as dimensões estabelecidas.

Destaca-se que, na análise de conteúdo realizada, a pesquisadora esteve atenta às condições de produção dos discursos e do modelo de análise formulado para este estudo (Quadro 9) e ao que preceitua Vala (1986), conforme a seguir:

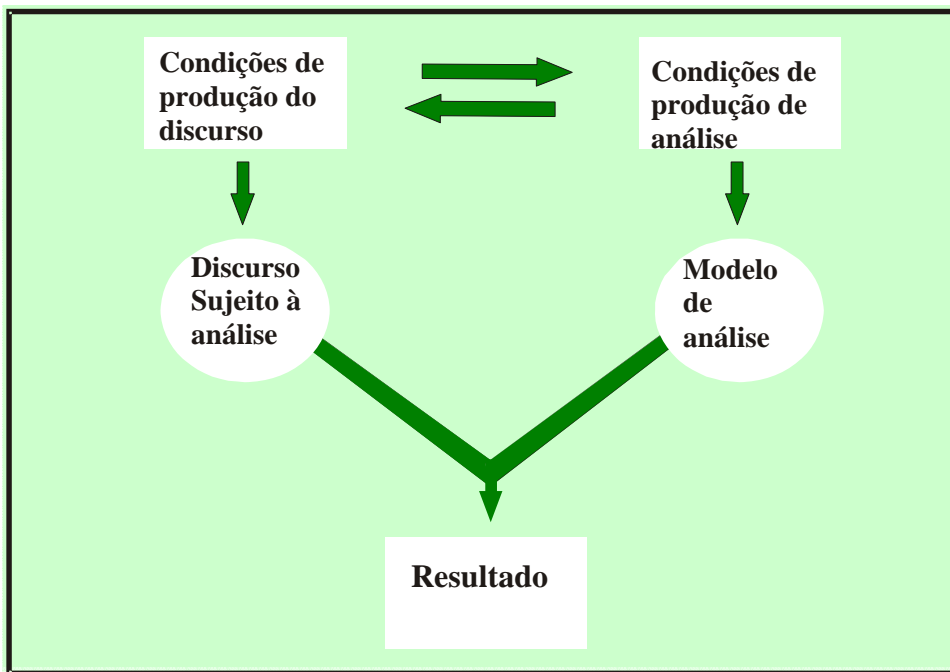


Figura 7: Esquema de aplicação da análise de conteúdo.
Fonte: Vala (1986, p.105).

Assim, pode-se definir que foi utilizada a análise de conteúdo por categoria, a qual consiste “na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos” (RICHARDSON et al., 1999, p. 243), cujos resultados alcançados são apresentados e discutidos no próximo capítulo.

4. RESULTADOS e DISCUSSÃO

Este capítulo destina-se a apresentar, analisar e discutir os resultados alcançados na pesquisa empírica. No primeiro momento, será descrito o contexto do projeto de responsabilidade social corporativa na Caixa, a fim de identificar as ações estratégicas adotadas pela Organização para engajar os seus fornecedores para que atuem de forma socialmente responsável. Em seguida, será analisado e discutido o perfil das empresas fornecedoras entrevistadas. Na terceira seção, será avaliada a percepção das organizações entrevistadas do que seja atuar de forma socialmente responsável. Quanto à percepção dos fornecedores no que se refere à influência da Caixa para que atuem com foco na responsabilidade social será tratada na quarta seção. Os dificultadores e limitadores para que as empresas atuem com foco na responsabilidade social serão analisados na quinta seção, sendo que na sexta seção serão abordados os facilitadores para essa atuação. Os resultados serão analisados e discutidos à luz da literatura revisada e opção teórica do estudo com o objetivo principal de avaliar como as ações de responsabilidade social de uma organização pública influenciam seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social corporativa.

4.1. Contexto do Projeto de Responsabilidade Social Corporativa na Caixa

Como uma empresa pública executora das políticas do governo federal que visam à inserção social e a eliminação das desigualdades sociais, a Caixa iniciou a implementação de seu programa de responsabilidade social corporativa com a aprovação do Conselho Diretor, em maio de 2004. O desafio era incorporar no seu modelo de gestão, portanto em suas políticas e diretrizes, as práticas corporativas de responsabilidade social. Além disso, deveria garantir a manutenção e o crescimento de sua lucratividade, o que se acreditava que possibilitaria a sua sustentabilidade no mercado.

A implementação de responsabilidade social na Caixa não se restringe ao ambiente interno, mas tem por finalidade envolver toda a sua cadeia produtiva, incluindo os clientes, os fornecedores, o Governo e a sociedade, conforme previsto no seu programa de implantação de responsabilidade na Caixa.

A fim de viabilizar esses propósitos, a área responsável por implantar a responsabilidade social corporativa na Caixa definiu as dimensões e o foco de atuação em

cada uma delas, relacionadas no Quadro 10, sendo que o foco deste estudo será a dimensão fornecedor:

| DIMENSÕES | FOCO ATUAÇÃO |
|-----------------------------------|---|
| ○ Valores e Transparência | ○ Interna: compromissos éticos; enraizamento da cultura organizacional. ○ Externa: Diálogo com os interessados/ <i>stakeholders</i> ; relação com os concorrentes; publicação do balanço social. |
| ○ Público Interno | ○ Diálogo e participação com toda a cadeia produtiva. ○ Gestão participativa a partir de implementação de planejamento participativo. |
| ○ Trabalho Decente | ○ Revisão de política de remuneração, benefícios e carreira; ○ Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho; ○ Desenvolvimento profissional e empregabilidade; ○ Comportamento frente a demissão; ○ Preparação para aposentadoria. |
| ○ Meio ambiente | ○ Responsabilidade frente às gerações futuras; ○ Comprometimento com a causa ambiental; ○ Educação ambiental; ○ Gerenciamento do impacto ambiental. |
| ○ Fornecedores | ○ Estabelecimento de critérios para seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores; ○ Eliminação do trabalho infantil na cadeia produtiva. |
| ○ Consumidores e clientes | ○ Dimensão social do consumo; ○ Política de comunicação social; ○ Excelência no atendimento. |
| ○ Relações com a comunidade local | ○ Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade entorno. |
| ○ Ação social | ○ Envolvimento da empresa com a ação social. |
| ○ Governo e sociedade | ○ Transparência política |
| ○ Liderança social | ○ Liderança e influência social; ○ Participação em projetos sociais governamentais. |

Quadro 10: Planejamento estratégico para implantar RSC na Caixa.

Fonte: Extraído do projeto corporativo responsabilidade social Caixa (CAIXA, 2004a).

Para cada dimensão e em consonância com o foco de atuação, foram definidas ações específicas. No caso da dimensão fornecedor, o objetivo é criar mecanismos para que sejam selecionadas empresas que pautem as suas ações nos princípios da responsabilidade social, além de terem os seus resultados monitorados e avaliados a partir de indicadores de desempenho, sendo que a Caixa, ainda tem por finalidade contribuir na melhoria do desempenho da contratada.

Quanto à disseminação junto às áreas da Caixa, a Superintendência Nacional de Desenvolvimento de Estratégia Empresarial (SUADE) tem capitaneado essa ação. Porém, não foi criada uma área organizacional específica para viabilizar todas as ações necessárias para implementar o programa nas diversas dimensões, uma vez que o entendimento é de incorporar no modelo de gestão. Ou seja, cada ação planejada e desencadeada na Caixa deve ter por pressuposto os princípios definidos pelo Conselho Diretor para a política de responsabilidade social corporativo na Caixa, portanto, a condução é descentralizada, mas sob a supervisão da SUADE. Sobre essa estratégia, assim se manifestou o entrevistado CA2A:

A Caixa é um banco público, e tem que considerar que a gente tem a perspectiva de banco público. Em nossa perspectiva, um banco eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação, tem a responsabilidade social na visão de futuro muito claramente. Então, qual é a nossa ação nesse sentido. O que nós estamos buscando fazer? A primeira etapa foi disseminar o conceito e estamos realizando diversas oficinas, exatamente a partir da primeira etapa, que foi a disseminação. Após isso, nós implementamos o módulo, que é o módulo de responsabilidade social. Então, mais de três mil empregados hoje na Caixa já fizeram esse curso a distância. [...] A próxima etapa é exatamente a gente conseguir disseminar o conceito para incorporá-lo à cultura da empresa. Porque aí se a gente incorporar, considerando a capilaridade da Caixa em todas as agências, será repassada na relação com os clientes, com os correspondentes bancários, que são nossos parceiros, e com os fornecedores.

Nossa avaliação nessa área é que não adianta ter uma diretoria ou um vice-diretor de responsabilidade social. O que a gente precisa é que todos os vice-presidentes, todos os superintendentes nacionais, eles tenham incorporado o conceito à sua forma de gestão, não é? [...] Agora, com a área que cuida dos fornecedores, a nossa expectativa é que a área, considerando os princípios da responsabilidade social, comece a desenvolver ações com esse objetivo.

Pode-se observar que a Caixa, com as suas ações focadas na responsabilidade social corporativa, encontra-se alinhada ao que preceituam Melo Neto e Froes (2001) quando definem que elas são de filantropia quando se consubstanciam em atitudes individuais e fomentadas pela caridade, enquanto que as com foco na responsabilidade social são coletivas e fundamentadas na cidadania. Incorporar a responsabilidade social como modelo de gestão

da organização demanda planejamento, acompanhamento e medição de resultados da atividade.

Assim, para viabilizar a implementação de ações voltadas para integração dos fornecedores à cadeia produtiva, a área responsável na Caixa é a Superintendência Nacional de Recursos Materiais (SUMAT).

A SUMAT, no segundo semestre de 2004, passou por mudança de sua estrutura organizacional, tanto no nível estratégico, quanto no operacional. No estratégico, foi criada uma gerência nacional para atuar exclusivamente com contratação e gestão de contratos na empresa. Portanto, a SUMAT ficou composta por quatro gerências nacionais. No nível operacional, aconteceu a descentralização de sua área de contratação, uma vez que essa macroatividade era conduzida por uma Centralizadora de Suprimento (CESUP), localizada em Brasília. Com a reestruturação organizacional, ela foi descentralizada em nove Gerências de Filial de Licitação e Contratação (GILIC).

Em 2003, foi iniciado pela SUMAT o programa Excelência no Suprimento Caixa, o qual se destina ao desenvolvimento e integração de seus fornecedores, tendo por objetivo: contribuir para a efetividade na cadeia de suprimento da Caixa e encontra-se dividido em dois segmentos, quais sejam:

1 - Efetividade na Gestão Operacional: Atividade desenvolvida no formato de módulos cujos objetivos consistem em (CAIXA, 2004b):

- o promover a qualificação da equipe que gere operacionalmente os contratos com a que realiza a gestão formal. Considera-se gestor operacional aquele que controla, acompanha e fiscaliza o contrato no que se refere à execução dos serviços, da obra ou ao fornecimento dos bens, enquanto que gestor formal corresponde àquele que realiza e acompanha os procedimentos legais adotados em um processo de contratação;
- o fornecer subsídios para a atuação dos gestores de contratos caixa;
- o integrar os gestores formais e operacionais.

O público alvo, portanto, são os gestores operacionais e formais de contratos da Caixa.

2 - Integração Caixa e Fornecedor. Essa ação tem por finalidade (CAIXA, 2004b):

- o promover a integração entre a Caixa e seus fornecedores;
- o qualificar a gestão de contratos na Caixa;
- o qualificar a parceria Caixa e fornecedor a partir do conhecimento das políticas, diretrizes e relação contratual acordada.

O público alvo, nesse módulo, são os gestores operacionais e formais de contratos da Caixa e seus fornecedores.

Ao longo do tempo, identificou-se que o seu público interno, no caso os empregados que atuam com a gestão de contratos, ainda não possuíam uma visão mais ampliada de seus processos e nem as demais áreas da Caixa.

Dessa forma, no segundo semestre de 2004, a Caixa investiu na capacitação de sua equipe e iniciou planejamento para redimensionar o programa destinado aos seus fornecedores, o qual deverá retornar no segundo semestre de 2006.

Destaca-se que a SUMAT, em 2005, incorporou aos editais publicados pela Caixa o código de ética da empresa, com a finalidade de disseminar os valores que norteiam a organização, criando, assim, espaço para que os fornecedores avaliem e compreendam que quando do estabelecimento de relação contratual com a Caixa essa será norteada pelos referidos valores.

Enquanto isto, pode-se identificar uma mudança na atitude da equipe que atua na área de suprimento da Caixa, no que diz respeito à visão que se tem em relação ao fornecedor na cadeia produtiva, conforme pode ser observado nos trechos das entrevistas dos empregados Caixa, a seguir listados:

| CAIXA | TRECHOS DAS ENTREVISTAS |
|--------------|--|
| CA1A2 | <i>A minha maior preocupação era como fazer que com a lei ou apesar da lei a gente conseguisse dá foco em responsabilidade social nas compras e contratações. Se você faz por princípio, que a quantidade de contratações pode mudar a vida de um lugar, pode mudar significativamente o desenvolvimento de um local ou de uma região; a maneira como a gente atua podia deixar a Caixa mais socialmente responsável ou menos.</i> |
| CA1B1 | <i>É preciso e ao longo do tempo isso tem sido visível, uma postura de parceria onde já é possível trazer as empresas até mesmo para seminários internos. Hoje já se fazem mais reuniões com as empresas mostrando qual é efetivamente o papel da empresa, qual a necessidade, como a Caixa pretende-se relacionar com aquela empresa, coisas que no passado não se cogitava esse tipo de conversa. Eu tinha um negócio com ela, fazia parte dela e pagava se ela cumprisse tudo previsto no contrato. É claro que esse princípio tem que ser observado porque não nos cabe descumprir o contrato. Mas é claro que hoje já existe além de uma relação de contrato, uma relação de busca e conscientização do papel de cada um. O respeito das relações e o entendimento de que se não houver um relacionamento onde os dois procurem estar tirando a melhor oportunidade do negócio que firmaram, - seja importante que as partes ganham – não posso aqui estar falando de uma relação com fornecedor onde a Caixa vai tirar o proveito daquilo que ela tem com seu contrato com aquela empresa.</i> |

(Continuação do Quadro 11)

| | |
|---------------------|---|
| <p>CA1B1</p> | <p><i>Essa é uma questão que é notada com maior clareza nos últimos tempos, onde a Caixa tem buscado essa aproximação com o fornecedor sem que isso implique a manutenção da necessária distância que preserve estritamente uma relação profissional. Hoje a Caixa já não olha as empresas como uma mera expectadora de lucros dentro de uma relação de negócios.</i></p> <p><i>Se eu atuo olhando só para dentro da Caixa Econômica, é possível que esse tipo de relacionamento faça com que a Caixa tire o máximo de proveito, e a outra parte se eu tirei o máximo de proveito é porque a outra parte perdeu alguma coisa. Do ponto de vista socialmente falando, é possível que a parte prejudicada não possa atuar com toda a plenitude para os propósitos que são os objetivos sociais, objetivos estatutários da empresa.</i></p> |
| <p>CA1B2</p> | <p><i>Há uns dez anos atrás, não se falava nessa relação, assim, de ganha-ganha, ajuda, parceria, entre outros. Era realmente eu te contratei, você executa, você recebe em função disso e ponto final. Mas a gente veio a ver e aprender ao longo do tempo que só isso não era o bastante, porque acabava às vezes, em função do peso, do tamanho da Caixa, matando, ou exigindo demais, ou sugando demais, e aí depois não tinha o parceiro que eu precisava, a empresa que eu precisava. Então, a gente vê que, no decorrer do tempo, isso está mudando, na medida em que, a gente vai aprendendo, vai melhorando essa relação. As exigências continuam existindo, mas, as próprias empresas, também, vão modificando a sua maneira de enxergar as coisas, e vendo que elas precisam, também, de manter esses lucros, de manter essa relação. Então, assim, a mudança está acontecendo dos dois lados. Pois a Caixa não mais vê um fornecedor como aquele que nos dá um bem, nos fornece um produto etc, mas o próprio fornecedor também, ele já está enxergando isso com outros olhos. Então, essa relação, hoje, ela é muito mais tranqüila, muito mais parceira de fato do que era[...]</i></p> |

Quadro 11: Trechos de entrevistas sobre a visão do papel do fornecedor na Caixa.

Os trechos constantes do Quadro 11 sugerem que a Caixa, na sua relação com os fornecedores, passa por mudança na sua forma de relacionar buscando incorporar visão de parceria na interação com os seus fornecedores. Ao estabelecer com o fornecedor uma interdependência sistêmica a fim de viabilizar o alcance dos objetivos propostos para a área de suprimento esse *stakeholder* torna-se necessário na sua cadeia produtiva, conforme preceituam Melo Neto e Froes (2001) e Michtell, Agle e Wood (1997).

4.2. Descrição das Empresas Fornecedoras Participantes da Pesquisa

Para fins de identificar como as ações de responsabilidade social de uma organização pública influenciam seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social corporativa, foram entrevistados representantes de sete empresas, sendo quatro de grande

porte, uma de médio, uma de pequeno e outra de micro porte. Seis empresas são privadas e uma pública, sendo que cinco possuem capital nacional, uma é multinacional e uma é nacional com capital estrangeiro.

A seguir serão descritas as empresas e seus projetos sociais com base na análise de documentos e entrevistas, sendo que cada empresa será caracterizada a partir da categorização apresentada por Michtell, Agle e Wood (1997), os quais classificam os *stakeholders* que interagem com a organização, como primários (os clientes, os acionistas, os empregados, os fornecedores, a comunidade, o governo, o meio ambiente, dentre outros) e secundários (a mídia, as associações comerciais e profissionais, dentre outros). O foco será nos fornecedores considerados *stakeholders* primários, que podem influenciar mais intensamente a relação.

4.2.1. Perfil do Fornecedor – FO1

Empresa constituída nos idos do Brasil Colônia, sendo que em 1789 foi oficializada e passou atuar não somente junto à Portugal, mas expandiu sua atuação para o interior do Brasil, com ramo de atuação na interação pessoal e empresariais por meio de mecanismos de comunicação. Em 20 de março de 1969, a fim de se adaptar às necessidades de desenvolvimento ocorrido no setor de comunicação, a sua atuação e vinculação foram reorganizados, o que permanece até o presente.

Ao longo dos anos tem adequado as suas atividades e desenvolvido produtos e serviços, a fim de garantir a contínua melhoria das relações pessoais e empresariais a partir de valores como: satisfação dos clientes; respeito aos empregados; ética nos relacionamentos; competência profissional; compromisso com as diretrizes governamentais; responsabilidade social e excelência empresarial.

A sua estrutura organizacional é constituída de um conselho fiscal e um conselho administrativo, diretoria, presidência e seis diretorias. As diretorias são replicadas regionalmente. A seguir, no Quadro 12, o perfil do FO1.

| Descrição | Dados |
|---|--------------|
| Quantidade de empregados | 107.836 |
| Escolaridade média dos empregados | Segundo grau |
| Responsabilidade social corporativa incorporada à gestão estratégica? | Sim |
| Promove ações estratégicas de assistência social? | Sim |

Continuação do Quadro 12

| | |
|---|-----|
| Tem balanço social publicado? | Sim |
| Adota gestão participativa? | Sim |
| Tem código de ética? | Sim |
| Estímulo ao desenvolvimento de seus fornecedores? | Não |

Quadro 12: Perfil da Empresa Fornecedora FO1.
Fonte: Balanço Social FO1 (2004).

Trata-se de organização com a qual a Caixa mantém o tempo mais longo de relação comercial - 140 anos, haja vista as remessas de correspondências entregues pelo FO1, porém, os registros do SIGES são de 1993.

AÇÕES JUNTO AO PÚBLICO INTERNO (EMPREGADOS)

O investimento nos empregados é incorporado como ação de responsabilidade social corporativa, uma vez que são considerados um *stakeholder* (público interno), sendo que em 2004 foram realizadas as ações relacionadas a seguir, conforme destaca o Balanço Social de FO1 (2004). A fim de se compreender os resultados em percentuais obtidos na Tabela 2, torna-se necessário destacar que a folha de pagamento bruta (FPB) de FO1, em 2004, correspondeu a R\$3.379.180 mil.

Tabela 2: Ações junto ao público interno do fornecedor FO1.

| AÇÕES | INVESTIMENTO – R\$ (mil) | % sobre a Folha de Pagamento Bruta (FPB) |
|--|-------------------------------------|---|
| Encargos sociais compulsórios. | 695.978 | 21% |
| Previdência privada. | 136.964 | 4% |
| Atendimento médico-hospitalar de empregados, dependentes e aposentados, totalizando 350 mil pessoas seguradas. | 274.880 | 8% |
| Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional além de 64 mil exames (admissional, de retorno ao trabalho, mudança de função, demissional e periódico). | 4.681 | 0% |
| Alimentação para os empregados. | 428.991 | 13% |
| Atividades culturais internas. | 711 | 0% |
| Programa de reembolso-creche, sendo 3.160 mães beneficiadas. | 11.591 | 0% |
| <ul style="list-style-type: none"> o Programa destinado aos filhos portadores de deficiência, alcançando 735 crianças. | | |

(Continuação da Tabela 2)

| | | |
|---|--------|----|
| Preparação dos profissionais para a aposentadoria por meio do Programa Nova Etapa de Vida: <ul style="list-style-type: none"> o Média de 10 participações por empregado nos treinamentos realizados, inclusive com concessão de bolsas de estudo parciais para os cursos de idiomas, graduação e pós-graduação. o Programa de Incentivo Escolar a fim de estimular a conclusão do ensino médio. Nos 09 anos do programa a redução de profissionais sem o segundo grau foi de 26%, restando 11% sem essa condição. | 684 | 1% |
| Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) para 92.427 empregados. | 22.708 | 1% |

Fonte: Balanço Social FO1 (2004).

Nos dados acima se observa que nas atividades destinadas ao público interno do FO1 predominam os investimentos no recolhimento dos encargos sociais compulsórios, uma vez que são determinados pela legislação que rege as relações trabalhistas e, portanto, têm o caráter de obrigatoriedade. Além disso, evidenciam a natureza dos investimentos que a empresa FO1 tem realizado nas ações destinadas ao seu público interno, sendo possível identificar a implementação efetiva em atividades caracterizadas como de responsabilidade social corporativa.

AÇÕES JUNTO À COMUNIDADE

O FO1 dá apoio à cultura por meio de patrocínios, sendo que em 2004 foram aprovados 127 projetos, o que correspondeu a 6% sobre a FPB.

Além disso, em 2004 investiu 45 da FPB em patrocínio de esportes brasileiro por meio da Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos, à Confederação Brasileira de Futsal e ao estímulo de Corrida de Rua.

AÇÕES DE PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE

Adoção de ações voltadas para a preservação do meio ambiente por meio de utilização de veículos elétricos, controle de emissão de gases poluentes pelos veículos, descarte

ecologicamente correto de baterias de *no-break*, lâmpadas fluorescentes e pneus, tratamento de óleo lubrificante substituído, coleta seletiva de lixo e campanhas de economia de recursos naturais e de conscientização ambiental.

Nos documentos analisados e nas informações obtidas por meio das entrevistas, pode-se identificar que esse fornecedor não utiliza mão-de-obra infantil, nem tampouco tem envolvimento com prostituição ou exploração sexual de criança ou adolescente, inclusive realiza atividades destinadas à inserção de adolescentes no mercado de trabalho.

Vale lembrar que o cenário histórico brasileiro de exploração de mão-de-obra infantil e sexual de criança e adolescente estimulam as organizações a contemplarem ações voltadas para inibir esse tipo de problema social.

No que diz respeito aos seus fornecedores, a seleção pauta-se em padrões éticos e de responsabilidade sócio-ambiental, em que pese os aspectos legais que está sujeita. Para o FO1 a ética é considerado um pressuposto fundamental a nortear as suas atividades e de seus empregados no ambiente organizacional, o que se coaduna com o defendido por Borger (2001), Carroll (1979), Melo Neto e Froes (2001), Srour (2003), Veloso (2005), Wood (1991) como sendo um dos fundamentos de uma organização socialmente responsável. Inclusive esse fornecedor tem um código de ética, disseminado na organização, e que norteia as relações internas.

As ações desenvolvidas pelo fornecedor FO1 estão direcionadas para os seus *stakeholders* e a adoção de balanço social tem por finalidade divulgá-las, tanto interna quanto externamente à organização, possibilitando a disseminação dessas ações. Esse é um dos aspectos ressaltados por Ashley (2005a), que destaca a adoção do vetor comunicação e conhecimento como forma de levar à aprendizagem coletiva e ao estabelecimento de relações pautadas na confiabilidade.

4.2.2. Perfil do Fornecedor – FO2

Constituída em 1965 com a finalidade de viabilizar soluções na área de telecomunicações, a empresa tem oferecido um *mix* de produtos tanto para o mercado corporativo quanto para o residencial, incluindo serviços de telefonia local e internacional, transmissão de dados, televisão, *internet* e outras via satélite, buscando se manter como agente integrador.

A seguir, no Quadro 13, o perfil da empresa fornecedora FO2:

| Descrição | Dados |
|---|---------------|
| Quantidade de empregados | 11.000 |
| Escolaridade média dos empregados | Terceiro grau |
| Responsabilidade social corporativa incorporada à gestão estratégica? | Sim |
| Promove ações estratégicas de assistência social? | Sim |
| Tem balanço social publicado? | Sim. |
| Adota gestão participativa? | Sim |
| Tem código de ética? | Sim |
| Estímulo ao desenvolvimento de seus fornecedores? | Sim |

Quadro 13: Perfil da Empresa Fornecedora FO2.

AÇÕES JUNTO AO PÚBLICO INTERNO (EMPREGADOS)

O FO2 desenvolve as ações sociais por meio de estímulo aos seus empregados para que sejam voluntários junto às instituições que eles escolhem. Para tanto, criou um portal destinado aos seus empregados que podem cadastrar suas ações voluntárias e abrem oportunidades para que os demais colaboradores da empresa se engajem. São os empregados que escolhem o local, o que e como fazer, sendo que o portal é um espaço de troca de experiência. Por meio do *site* são divulgados exemplos de ações, dicas de como agir e participar na melhoria da comunidade que estão inseridos.

Desenvolve, ainda, programa destinado aos adolescentes aprendizes, o qual tem por finalidade oferecer treinamento teórico e prático sobre assistência administrativa, a fim de prepará-los para o mercado de trabalho. Esse tipo de ação facilita o processo de inclusão social dos adolescentes e pode viabilizar uma mão-de-obra mais qualificada para o mercado, contribuindo, portanto, para o desenvolvimento social.

AÇÕES JUNTO À COMUNIDADE

Por meio de patrocínios, estimula o esporte e atividades culturais voltadas para a comunidade na qual está inserida.

A fim de viabilizar o desenvolvimento de atividades junto à comunidade foi criado um Instituto, o qual promove as seguintes ações:

1. Biblioteca Digital Multimídia: realizada em parceria com outra organização, com a finalidade de desenvolver conteúdos digitais multimídia, a partir de livros, gravuras, vídeos e partituras, para armazenamento e disponibilização em meios digitais, acessados via *internet*, facilitando o acesso ao acervo, sendo 83 bibliotecas conectadas.

2. Inclusão digital destinado à comunidade por meio de acesso à *internet*, *e-mail* e base de dados com informações digitalizadas.

3. Arca de Tesouros – realizado em parceria com a Prefeitura Municipal de São Paulo, a fim de digitalizar 35.500 documentos e obras raras da Biblioteca Pública Mário de Andrade e disponibilização de banda larga para bibliotecas e microcomputadores para acesso de público em geral.

Pode-se observar que as ações desencadeadas pelo fornecedor FO2 visam à consolidação da cidadania corporativa, uma vez que viabilizam o desenvolvimento local e da sociedade global e estão pautadas na definição estratégica e no planejamento e, segundo Melo Neto e Froes (2001), uma organização socialmente responsável, numa ação coletiva, busca o fomento da cidadania.

Outro aspecto relevante, é que na medida em que FO2 estimula a participação de seus empregados no processo de gestão, adota política para desenvolvimento de seus fornecedores, dissemina por meio de balanço as suas práticas sociais e tem um código de ética que norteia as suas ações. Com isso, reforça o entendimento de que a responsabilidade social corporativa encontra-se incorporada na organização, pois tem uma preocupação em valorizar os diversos públicos que com ela interage, de forma transparente, conforme evidenciam Ashley et al. (2005) e Srour (2003).

4.2.3. Perfil do Fornecedor – FO3

A fim de atuar na prestação de serviços envolvendo tecnologias de tratamento da informação, a organização FO3 foi constituída em 1970, com sede em Brasília, com atuação internacional. Os produtos disponibilizados são voltados para o desenvolvimento de *softwares* e soluções tecnológicas para empresas privadas e públicas. No Quadro 14, encontra-se descrito o perfil de FO3.

| Descrição | Dados |
|---|------------------------------|
| Quantidade de empregados | 6.000 |
| Escolaridade média dos empregados | Terceiro grau |
| Responsabilidade social corporativa incorporada à gestão estratégica? | Sim |
| Promove ações estratégicas de assistência social? | Sim |
| Tem balanço social publicado? | Não, apenas relatório anual. |
| Adota gestão participativa? | Sim |
| Tem código de ética sistematizado? | Não |
| Estímulo ao desenvolvimento de seus fornecedores? | Sim |

Quadro 14: Perfil da Empresa Fornecedora FO3.

Com o objetivo de viabilizar ações destinadas à comunidade foi criada uma organização específica, cuja missão consiste em:

Promover, apoiar, incentivar e patrocinar ações nos campo da educação – criando oportunidades de inclusão dos menos favorecidos no mercado de trabalho de tecnologia da informação, do incentivo à pesquisa, ciência e tecnologia, da recreação, do esporte e da produção cultural do Brasil (RELATÓRIO ANUAL, 2004, p. 9).

AÇÕES JUNTO AO PÚBLICO INTERNO (EMPREGADOS)

O FO3 considera-se como uma empresa com baixo índice de *turnover*, o que sugere a satisfação dos seus empregados em atuar na organização, extraído do relatório anual de 2004. Para tanto, contam com uma gestão participativa, na qual o empregado é chamado a opinar e influenciar nas decisões e ainda participam dos lucros anuais por meio de programa de distribuição de lucro e ainda desenvolve programa de diversidade de mão-de-obra com a contratação de portadores de deficiência.

Outro aspecto relevante é o fato de não ter na sua cadeia produtiva a presença de trabalho forçado, segundo mencionado pelos entrevistados, e, ainda, realizar os recolhimentos tributários em consonância com os princípios legais do Brasil.

ACÇÕES JUNTO À COMUNIDADE

As ações junto à comunidade, portanto, são promovidas por meio de parcerias com instituições que já atuam no terceiro setor, conforme demonstrado no Relatório Anual de 2004, tais como:

1. Comitê de Democratização da Informática (CDI): Tem por finalidade viabilizar a inclusão digital por meio dos Comitês Regionais do CDI com a realização de treinamentos de manutenção de equipamentos e em tecnologias mais avançadas. Abrange as regiões de Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador, e destina-se aos jovens e adultos de comunidades carentes.

2. Centro de Ensino da Audição e Linguagem (CEAL): O objetivo é reforçar as bases pedagógicas com a introdução da informática como instrumento auxiliar na educação de crianças com deficiência auditiva. Trata-se de projeto de longo prazo, pois inicia com a criança de 05 anos até os 17 anos. Abrange a região do Distrito Federal e entorno.

3. Viagem de Inclusão: por meio de parceria firmada com organização não governamental (ONG) viabiliza a inclusão social e digital de população menos carentes e que são beneficiadas pelo Programa Bolsa Escola, no Goiás, e é realizado por voluntários empregados da empresa.

4. Cursos Modulares: Cursos complementares ao básico de informática, viabilizados por empregados voluntários da empresa e destinados aos jovens e adultos carentes da região do Distrito Federal e São Paulo em parceria com o CDI. O material didático, kit, foi elaborado e montado pelos empregados voluntários da empresa. O Kit didático é distribuído gratuitamente a qualquer instituição que tiver apoio de um grupo de voluntários empregados da empresa.

5. Associação Brasileira de Assistência às Famílias de Crianças Portadoras de Câncer e Hemopatias (Abrace): Voluntários da empresa contribuíram com a construção do primeiro hospital do câncer infantil de Brasília, na reformulação do *site* e na sua manutenção. Abrange a região do Distrito Federal e entorno.

6. Campanhas emergenciais: os empregados voluntários, nas suas regiões de atuação, realizam campanhas em parceria com instituições locais a fim de viabilizar atendimentos pontuais, quando identificada a necessidade.

O entrevistado FO3A observa que o investimento nessas ações é *“uma questão de mercado”* e que a empresa FO3 *“já passou por aquela fase de busca, de fixação à sobrevivência. A gente vai tendo aspirações, as pessoas também vão crescendo e vão tendo*

suas aspirações e é importante ter um reconhecimento da importância da comunidade para todos eles”.

Esse resultado sugere que a realização de ações voltadas para a responsabilidade social é perpassada pela necessidade do indivíduo se realizar, como sendo um valor intrínseco ao ser.

Na medida em que ocorre essa adequação às necessidades da comunidade, na qual a organização está inserida, pode-se observar a busca de se estabelecer uma interação entre as partes e que se tratada com transparência gera confiança, o que, segundo Ashley (2005a), é propiciado pelo vetor comunicação e conhecimento do modelo MRMRSN.

Para o entrevistado FO3A, mesmo a empresa não tendo um código de ética sistematizado, as ações realizadas no dia-a-dia estão pautadas no respeito e na construção de relações integradoras, conforme destaca Srour (2003) quanto à adoção da ética no ambiente organizacional.

Outro aspecto relevante é o investimento que FO3 realiza para o desenvolvimento de seus fornecedores, iniciando no processo de seleção o qual busca se pautar na transparência. Para a manutenção da relação comercial é necessário que o seu parceiro cumpra regras que garantam o cumprimento de obrigações legais.

4.2.4. Perfil do Fornecedor – FO4

Criada no final do século XIX, com atuação mundial a partir de 1949 na área de consultoria de negócios e serviços de tecnologia da informação, inclusive com fornecimento de *hardware* de pequeno e grande porte, sistema de impressão, armazenagem de dados e treinamentos sobre o *software*, desenvolvidos com o compromisso de ser inovadora e contribuir para melhoria da educação no mundo.

O FO4 definiu um modelo empresarial, o qual é pautado na inovação e na viabilização dos empreendimentos de seus clientes, a fim de buscar garantir a vantagem competitiva e prover aos seus acionistas, sendo reavaliado periodicamente. Para viabilizar o negócio, conta com uma estrutura mundial composta de um comitê executivo, um comitê de auditoria, um comitê de governança, um comitê de recursos de administração, treze diretores e um presidente.

A seguir, no Quadro 15, será apresentado o perfil da empresa FO4.

| Descrição | Dados |
|---|---------------|
| Quantidade de empregados | 315.889 |
| Escolaridade média dos empregados | Terceiro grau |
| Responsabilidade social corporativa incorporada à gestão estratégica? | Sim |
| Promove ações estratégicas de assistência social? | Sim |
| Tem balanço social publicado? | Sim |
| Adota gestão participativa? | Sim |
| Tem código de ética sistematizado? | Sim |
| Estímulo ao desenvolvimento de seus fornecedores? | Sim |

Quadro 15: Perfil da Empresa Fornecedora FO4.

O perfil do FO4 deixa evidente que a responsabilidade social encontra-se incorporada ao seu modelo de gestão, buscando deixar transparente a sua relação com seus *stakeholders* e balizando a sua atuação por meio de um código de ética, na adoção de uma gestão que valoriza a participação dos empregados e o desenvolvimento de seus fornecedores por meio de ações que os integram à cadeia produtiva.

Além disso, o entrevistado FO4A mencionou que:

O FO4 está no Brasil desde 1917 quando ela iniciou as atividades aqui. E desde essa época ela desenvolve projetos sociais. Na verdade é uma consequência natural da atividade da empresa. Pela natureza do nosso negócio, pelo nosso compromisso social, que isso está dentro do código de ética da companhia que integra cada um dos funcionários, a gente tem consciência plena do papel de FO4 com o uso da tecnologia pra transformar a sociedade.

Diferentes autores (ASHLEY et al., 2005; BORGER, 2001; CARROLL, 1979; MELO NETO; FROES, 2001) consideram que as ações com foco na responsabilidade social corporativa integram-se à gestão da organização, distintamente de quando são filantrópicas, uma vez que não geram o compromisso com a sustentabilidade do negócio, nem tampouco com a continuidade das ações.

AÇÕES JUNTO AO PÚBLICO INTERNO (EMPREGADOS)

São desenvolvidas políticas de encarecimento, de reconhecimento de desempenho global, de treinamentos e desenvolvimento de pessoas, de bonificações, de participação na gestão, de saúde, para os empregados e dependentes diretos ou indiretos de seus colaboradores. Adota política de diversidade interna na qual prevê a equidade feminina e contratação de profissionais de segmentos considerados excluídos sociais, tais como os negros, os homossexuais.

Por meio de parcerias, o conhecimento adquirido com o seu programa de diversidade interno, na identificação de grupos de minorias e na realização de treinamentos destinados à sua escolarização e posteriormente na sua contratação tem sido disponibilizado, conforme salienta a entrevistada FO4B:

[...] não adiantava só abrir vaga pro negro porque o nível de escolaridade do negro do país é um nível baixo de tal forma que ele nem chega a ter nível superior, pra eventualmente ingressar na FO4 já que no nosso nível a maioria é de nível superior. Então o grupo de negros aqui no Brasil começou a desenvolver uma série de iniciativas, pra justamente fomentar o desenvolvimento das pessoas afro-descendentes, e a área de tecnologia, na área educacional, e começou uma série de ações. Há alguns meses atrás houve iniciativa da prefeitura onde FO4 foi um dos colaboradores e começou com pessoas dando aula de tecnologia, fazendo divulgação, dando cursos gratuitos, porque não passa só por abrir oportunidades passa também por uma ajuda no desenvolvimento da elevação do nível cultural desse grupo de minoria do país.

Os empregados são estimulados a apresentarem soluções e as melhores práticas são amplamente disseminadas na organização, sendo que em 2004, os empregados enviaram por meio de um canal *on line* 32.000 idéias específicas a fim de contribuir com ações internas.

AÇÕES JUNTO À COMUNIDADE

Visando garantir a sustentabilidade do negócio, são desenvolvidos programas voltados para a pesquisa social, tecnológica, química, meio-ambiente, estímulo à cultura, ao desenvolvimento de seus fornecedores, inclusive com exigência de implementação de programa de bem-estar para os empregados dos seus provedores. Tendo em vista a atuação mundial, a responsabilidade para proteger o globo terrestre é vista como um valor da organização.

Em 2003, o FO4 contribuiu para com instituições não-governamentais e de ensino dos países em que atua com recursos financeiros, equipamentos e serviços de tecnologia, sendo que no Brasil tem intensificado o seu programa de apoio à cultura e ao ensino com o

desenvolvimento de *softwares* educativos, inclusive para público com necessidades especiais de audição e visão.

A integração de minorias, viabilizada em conjunto com o poder público, e destinada à comunidade na qual a organização está inserida, evidencia uma preocupação de FO4 manter-se integrado com seus *stakeholders*, caracterizando-se como uma empresa que busca fomentar a cidadania e promover condições para o desenvolvimento dos que com ela interagem, gerando, segundo definem Chaves e Ashley (2005), características de uma organização que trata as suas ações de ações sociais como estratégicas.

Um aspecto relevante é que as ações realizadas pelo FO4 são definidas em conformidade com as políticas e programas estabelecidos no âmbito mundial, a fim de fortalecer a unidade da organização. Inclusive no âmbito da organização, adota-se uma linguagem própria, onde o empregado de FO4 recebe uma nomeação padronizada mundialmente.

A criação dessa unidade, segundo FO4, possibilita não somente a padronização na atuação e conseqüentemente alcançar a lucratividade, mas, também, garante o comprometimento com os interesses e necessidade da sociedade, o que se caracteriza como uma ação de responsabilidade social corporativa, como mencionam Chaves e Ashley (2005).

4.2.5. Perfil do Fornecedor – FO5

Constituída em 1994, com sede em Brasília e filiais em diversas cidades do Brasil, atua na área de terceirização de mão-de-obra especializada nas áreas de informática e bancária e no desenvolvimento de sistemas de gestão para *internet*, na disponibilização de *data center* e como correspondente bancário. Sua estrutura é composta por dois sócios-diretores e quatro diretores e seu perfil encontra-se delineado no Quadro 16, a seguir:

| Descrição | Dados |
|---|--------------|
| Quantidade de empregados | 6.000 |
| Escolaridade média dos empregados | segundo grau |
| Responsabilidade social corporativa incorporada à gestão estratégica? | Não |

(Continuação do Quadro 16)

| | |
|---|-----|
| Promove ações estratégicas de assistência social? | Não |
| Tem balanço social publicado? | Não |
| Adota gestão participativa? | Sim |
| Tem código de ética sistematizado? | Não |
| Estímulo ao desenvolvimento de seus fornecedores? | Não |

Quadro 16: Perfil da Empresa Fornecedora FO5.

Até o momento, o FO5 não realizou ações voltadas para o desenvolvimento da comunidade na qual está inserido de forma sistemática, entretanto, foi criada uma associação com a finalidade de ser o ente responsável por promover atividades assistenciais, conforme demonstram os entrevistados FO5A e FO5B, respectivamente:

[...] é uma assistência da FO5 pra ajudar pessoas carentes. No caso, pra cada real que é doado pelo funcionário, a empresa doa outro um real. Vamos supor tem quatro mil e poucos funcionários, se cada um der um real, a FO5 dá um real também pra ajudar algumas empresas que são cadastradas, creches, enfim. E tem outra que é chamada [...], que eu sou evangélico, gosto muito de ajudar as pessoas e isso já é um investimento total da FO5. Eu faço metas, eu digo: ‘se eu ganhar esse projeto vou doar 16 mil reais pro projeto [...]. A gente faz por metas e depois faz enquanto dura o contrato.

Nós fazemos a parte de assistencialismo que é auxílio mesmo, caridade, ajudando – nós temos a [...] que é a associação onde a gente envolveu os funcionários e o projeto da [...], pra cada real que o funcionário doa, a empresa doa outro real. Só que ela ainda é focada em Brasília, apesar de envolver os funcionários do Brasil todo, por conta da falta de braços pra associação. Uma gestão social responsável, a gente não tem alguma coisa desenhada nesta característica.

Pode-se observar que as ações desencadeadas pelo FO5 apoiam-se no sentido religioso conforme relato do entrevistado FO5A e na necessidade de contribuir com melhores condições para grupos sociais desfavorecidos, porém não de forma sistemática e com método, prescindindo de gerenciamento, logo são ações caracterizadas como de filantropia, conforme apontam Melo Neto e Froes (2001). Por se tratar de uma organização de porte médio, os valores dos proprietários se mesclam aos valores da organização.

Entretanto, o entrevistado FO5A destacou que suas “obrigações são aquelas que o governo quer que a gente faça que são as obrigações fiscais. São coisas que não tem pra onde fugir e quando você está dentro de um processo você já está embutindo esses valores.” Ou seja, o FO5, ao efetuar os recolhimentos tributários devidos, compreende que já está

atuando com foco na responsabilidade social e é coerente com o que enfatiza Friedman (1976), o qual menciona que numa economia livre, ao homem de negócio não cabe a responsabilidade de melhorar as condições sociais da sociedade, mas potencializar os recursos para aumentar o lucro e conseqüentemente recolher mais tributos.

Outro aspecto relevante é que mesmo não havendo um código de ética normatizado na organização FO5, o entrevistado FO5A destacou que:

Nosso código de ética é o respeito total pelo funcionário, respeito pelo ser humano, pelo pai de família, pela pessoa que está do outro lado. Existe um manualzinho de três ou quatro páginas dizendo os valores que a empresa tem e essa coisa toda. Mas acima de qualquer código de ética, o que vale realmente é a justiça dentro dos relacionamentos.

Evidenciando que nas relações estabelecidas interna e externamente, na referida empresa fornecedora, adotam-se valores que têm por finalidade garantir a sustentabilidade do negócio, conforme ressalta Srour (2003).

Além disso, FO5 estimula a participação dos empregados no processo de administração, seja coletando sugestões de melhorias, de premiação em função de ações específicas realizadas. Contudo, FO5 ainda não implementou a responsabilidade social como uma ação estratégica na organização.

4.2.6. Perfil do Fornecedor – FO6

Fundada em 1992, com sede em Brasília, escritório no Rio de Janeiro, sendo sua atuação na prestação de serviços de engenharia e de infra-estrutura, inclusive com o fornecimento de *no-breaks*. Sua estrutura é composta por um sócio-diretor e um gerente geral e o seu perfil encontra-se no Quadro 17, a seguir:

| Descrição | Dados |
|---|---------------|
| Quantidade de empregados | 65* |
| Escolaridade média dos empregados | primeiro grau |
| Responsabilidade social corporativa incorporada à gestão estratégica? | Não |
| Promove ações estratégicas de assistência social? | Não |
| Tem balanço social publicado? | Não |

(Continuação Quadro 17)

| | |
|---|-----|
| Adota gestão participativa? | Não |
| Tem código de ética sistematizado? | Não |
| Estímulo ao desenvolvimento de seus fornecedores? | Não |

Quadro 17: Perfil da Empresa Fornecedora FO6.

* Posição 2004.

O FO6 não desenvolve atividades sociais destinadas à comunidade na qual está inserida e compreende que, na medida em que realiza os recolhimentos tributários de forma adequada e remunera os seus empregados em conformidade com a legislação vigente, está cumprindo as suas obrigações sociais. Esse entendimento evidenciado pelo entrevistado FO6A, coaduna-se com o que ressalta Friedman (1976), no que se refere ao fato de que se as organizações buscarem o lucro e realizar o recolhimento tributário definido legalmente já estarão contribuindo para o desenvolvimento social.

O entrevistado FO6A mencionou, ainda, que:

[...] nós temos a responsabilidade social, mas nós temos também a visão de que não há “almoço grátis”. Quer dizer, tem que ter lucro. Se a nossa receita diminui, nós temos que cortar os gastos, a despesa. [...] Estão colocando uma pessoa para fazer o trabalho de dois ou três. Então tudo isso[...] agrava, vamos dizer, o ambiente torna-se pesado, carregado, certo?

A redução de contratos ocorrida em função da retração de mercado gerou o desemprego, o que onera o empresário até nos acertos de demissão e impacta no ambiente interno da empresa, pois gera insegurança nos seus empregados. Para o entrevistado FO6A, é necessária a redução de gastos em função de elevada carga tributária, a fim de viabilizar a empresa e realizar ações voltadas para a responsabilidade social incorporada à estratégia da organização e garantir a sustentabilidade do negócio, conforme salientam Ashley et al. (2005); Borger (2001); Melo Neto e Froes (2001); Wood (1991).

Segundo os entrevistados FO6A e FO6B, no passado foram realizadas ações de distribuição de cestas básicas para famílias carentes, mas essa ação foi iniciativa de uma empregada da empresa. Esse tipo de ação, conforme Melo Neto e Froes (2001), é classificada como de filantropia, uma vez que visa o assistencialismo e é baseada numa decisão individual e voluntária.

4.2.7. Perfil do Fornecedor – FO7

Constituída em 1990, com sede em Brasília, com atuação na prestação de serviços para elaboração de projetos de arquitetura. Possui estrutura familiar, conforme perfil constante no Quadro 18:

| Descrição | Dados |
|---|-----------------------|
| Quantidade de empregados | 16 |
| Escolaridade média dos empregados | segundo grau/técnico. |
| Responsabilidade social corporativa incorporada à gestão estratégica? | Não |
| Promove ações estratégicas de assistência social? | Não |
| Tem balanço social publicado? | Não. |
| Adota gestão participativa? | Não |
| Tem código de ética sistematizado? | Não |
| Estímulo ao desenvolvimento de seus fornecedores? | Não |

Quadro 18: Perfil da Empresa Fornecedora FO7.

Por se tratar de empresa de pequeno porte e familiar, o FO7 não realiza ações destinadas à comunidade na qual está inserida, entretanto, no momento de selecionar os seus empregados, busca pessoas de baixa renda e com formação até nível técnico e incentiva a educação, conforme relato do entrevistado FO7A:

[...] eu recebi um e-mail de um menino que eu peguei quando estava no segundo grau e ele está conseguindo se formar em engenharia da computação. Ele mandou um e-mail agradecendo, se não fosse a gente ele não conseguiria ter formado e defendeu o trabalho lá com os doutores na UnB, foi elogiado, mandou um e-mail agradecendo.

O entrevistado FO7B relata, ainda, que investem nos seus empregados incentivando a busca do conhecimento desde que eles demonstrem interesse, conforme relatado:

[...] quando ele começou, não tinha nenhuma perspectiva de fazer uma faculdade. Só que ele conseguiu acompanhar o nosso ritmo e agüentar ficar, e a gente deu todo um apoio pra ele poder fazer vestibular. Hoje nós temos três meninos assim. [...] a gente sempre incentiva o conhecimento. Qualquer nível que a pessoa queira desenvolver. É importante que ela cresça.

Em que pese não realizarem atividades destinadas especificamente à comunidade, o FO7 incorpora na sua política o desenvolvimento de ações pautadas na promoção do ser humano e que visam à sustentabilidade de seu negócio e conseqüentemente da sociedade. Apesar de nortear as contratações de empregados, ainda não é uma prática incorporada à estratégia da organização, ganhando o caráter de sazonalidade e de ação voluntária, o que caracteriza uma organização com foco na filantropia, conforme enfatizam Melo Neto e Froes (2001).

Quanto à adoção da ética nos negócios, os entrevistados mencionaram que não possuem um código sistematizado, porém já deixaram de firmar contratos por não haver a transparência necessária na relação a ser estabelecida. Ou seja, a ética é um valor da organização e atuam para que esse princípio seja incorporado por seus empregados.

4.3. Foco na Responsabilidade Social Corporativa

Nesta seção, será analisada a percepção dos fornecedores e empregados da Caixa de como compreendem a atuação de uma empresa com foco na responsabilidade social corporativa.

4.3.1. Percepção dos Fornecedores

Analisadas as entrevistas dos fornecedores, a partir das categorias estabelecidas, buscou-se identificar a percepção do que é uma organização atuar de forma socialmente responsável. Assim, ao perguntar aos entrevistados qual a percepção do assunto, identificou-se que o entendimento que prevaleceu era de que consistia em práticas de assistência social. Com isso foi necessário, em algumas entrevistas, que o entrevistador esclarecesse o significado de responsabilidade social corporativa, a fim de possibilitar a ampliação do entendimento e conseqüentemente, de contribuições.

Diante dessa situação, pode-se inferir que o conceito de responsabilidade social corporativa, tal como consta da literatura da área, ainda não se encontra amplamente disseminada no ambiente das organizações investigadas. Além disso, deixa evidente o caráter caritativo de que se revestem grande parte das ações direcionadas à comunidade em algumas organizações.

Foram selecionados alguns trechos das entrevistas com os fornecedores e separados por categorias identificadas, a fim de evidenciar o entendimento dos fornecedores do que é atuar com foco na responsabilidade social, o que será demonstrado a seguir.

| CATEGORIAS | ENTREVISTADOS | TRECHOS DE ENTREVISTAS DOS FORNECEDORES |
|--|---|--|
| Ações destinadas aos stakeholders incorporadas à gestão estratégica | FO1A; FO2A; FO2B; FO3A; FO3B; FO4A; FO4B. | <p><i>Nós temos inclusive instituídos órgãos específicos que tratam dessa questão. Basicamente são 3 estruturas na FO1 que tratam da questão responsabilidade social. Uma é a nossa assessoria de qualidade vinculada à presidência da FO1 e que trabalha nessa questão de responsabilidade social com relação a avaliação em que a FO1 está acertando o meio ambiente como um todo.</i></p> <p><i>Antes desse grande movimento, mundial eu digo em relação à responsabilidade social, a gente já vinha fazendo algumas ações. E agora institucionalizados. Isso é oficial. Todo ano nós temos várias ações destas todas [...]</i></p> <p><i>[...] e a FO3, enquanto um ser social, ela vai se organizar, vai se associar a outras entidades, a outros indivíduos, para eliminar os riscos que envolvem esse ambiente e de forma integrada aos objetivos de FO3.</i></p> <p><i>É ter um compromisso com o bem-estar do cidadão e da sociedade. É trabalhar com nossos princípios éticos, com respeito ao meio ambiente e com foco naqueles que interagem com FO2 [...]</i></p> <p><i>A sua obrigatoriedade em cumprir as questões impostas no recolhimento de impostos, seja como obrigação como empresa, seja como obrigações fiscais. A segunda, as suas relações trabalhistas, as relações que não precisam ser uma relação regida pela CLT, pode ser uma relação regida por um contrato específico. Mas o que importa é que ela tenha um regulamento muito claro e transparente com seus colaboradores. Terceiro é essa questão um pouco voltada para a comunidade, principalmente essa área TI, de inclusão digital. Quarto é ela aplicar um pouco de seus recursos, um pouco de seu lucro também é revertido para os funcionários.</i></p> |
| Ética e transparência na atuação | FO2A; FO2B; FO3A; FO3B; FO4A; FO4B | <p><i>[...] é como se aquilo fosse da índole das pessoas, tem um alto índice de transparência nessa relação.</i></p> |

(Continuação do Quadro 19)

| | | |
|---|------------------------------------|--|
| | | <p><i>É trabalhar com nossos princípios éticos, com respeito ao meio ambiente, com foco. [...] influi diretamente no meio ambiente, também. Com respeito ao meio ambiente, aspectos éticos e respeito ao cidadão. Então, tanto o cidadão na sociedade como um todo, como também com o próprio... como você chama, funcionário, não é?</i></p> <p><i>Mas o que importa é que ela tenha um regulamento muito claro e transparente com seus colaboradores.</i></p> |
| Ações sociais com visão filantrópica | FO5A; FO5B; FO6A; FO6B; FO7B | <p><i>Algumas pessoas acham que é plantar uma árvore, muitas acham que é ajudar uma instituição de caridade. Nós fazemos a parte de assistencialismo que é auxílio mesmo, caridade [...]</i></p> <p><i>A gente tem uma associação chamada ... que é uma assistência da ... pra ajudar pessoas carentes. No caso, pra cada real que é doado pelo funcionário a ... doa um real.</i></p> <p><i>[...] procurando ajudar até socialmente, quando tinham alguns eventos. Uma atuação da Caixa junto a um projeto de crianças carentes, a gente participou, ajudou, a gente sempre procura ajudar quem está desenvolvendo esse processo.</i></p> |
| Cumprimento de obrigações legais considerado como básico | FO3A; FO3B; FO4A; FO4B | <p><i>[...] não adianta a gente fazer um projeto social bacana ou então poluir o meio ambiente e não pagar os impostos vamos dizer assim, não recolher os impostos relacionados aos funcionários. Isso é responsabilidade social também. Isso a gente já considera até como básico dos básicos.</i></p> <p><i>O recolhimento de impostos, e isso eu acho que é o exigido, é uma obrigação básica. A situação, ela exige que outras ações sejam levadas a cabo também. Que não é uma obrigação cível da empresa, não é nada legal, não é?</i></p> |
| Ações sociais são obrigações do governo | FO6A; FO7A; FO7B | <p><i>O maior sócio da empresa é o governo. O governo tem que fazer alguma coisa, senão essa questão vai estar entregue às moscas.</i></p> <p><i>Eu penso em responsabilidade social como cidadão, principalmente. Eu acho que atualmente o governo está transferindo a responsabilidade dele para as empresas. Isso é ruim.</i></p> <p><i>Acho que um pouco eu tenho talvez a origem, eu sou muito “caxias” em certas coisas, não admito mau uso do dinheiro público pra depois transferir certas responsabilidades do governo não só para as empresas, mas para os cidadãos.</i></p> |

(Continuação do Quadro 19)

| | | |
|---|------------|---|
| Cumprimento de obrigações legais, inclusive tributária | FO5A; FO5B | <p><i>[...] dentro dessa realidade que a gente vive hoje eu acho que o objetivo inicial é o pagamento dos impostos. Você não consegue ajudar o Brasil se não consegue ajudar a sociedade se você como um fornecedor de mão de obra somente dá o trabalho.</i></p> <p><i>[...] a gente recolhe todos os nossos impostos, principalmente porque a gente participa de licitação. Você tem que estar ok com seus tributos e encargos pra você poder participar.</i></p> |
| Investimento em educação | FO3B; FO7B | <p><i>É fundamental prá poder melhorar. Porque tem que dar condições para as pessoas pensarem e decidirem. E só com a educação. Se a pessoa não tem condições de desenvolver um raciocínio não consegue decidir.</i></p> <p><i>Por falta de inclusão social no sentido de essas pessoas estarem tendo acesso à educação, estarem tendo acesso a emprego e renda, estarem tendo condição de estarem desenvolvendo seu capital intelectual, e estar aplicando isso dentro da indústria que gera, eh... renda, que gera toda essa máquina do capitalismo, não é? Então, nesse sentido, a gente tem essa necessidade, que é básica.</i></p> |
| Investimento no meio ambiente | FO2A; FO4A | <p><i>Temos ações internas de redução e melhoria das condições do meio ambiente [...]</i></p> <p><i>[...] respeito ao meio ambiente, a FO2 influi diretamente no meio ambiente, também.</i></p> |
| Conformidade na atuação (ser correto) | FO6B | <p><i>A gente, na verdade, trabalha de forma correta junto a nossos clientes. Praticando um bom serviço, prestando uma qualidade de atendimento e atendendo à necessidade do cliente como um todo. Hoje, a gente procura atender em todo o aspecto da sua necessidade. Inclusive, procurando ajudar até socialmente.</i></p> |
| Sustentabilidade dos negócios | FO4A | <p><i>Você tem que arrumar uma forma de conseguir que eles mantenham, a auto-sustentabilidade é um dos focos de decisão dos projetos que a gente vai apoiar.</i></p> |
| Projetos sociais | FO1B | <p><i>[...] tem também o foco na questão social. Tem a função social de prestar seus serviços em qualquer parte do Brasil, [...] independente de trazer lucro ou prejuízo, temos assistente social que é pra atender também a sociedade como um todo.</i></p> |

(Continuação do Quadro 19)

| | | |
|----------------------------------|------|--|
| Preservar o meio ambiente | FO6B | <i>[...] no caso da bateria, que é específica, nós temos colocado que é importante você entregar no local correto. Inclusive, fazendo menção à lei que hoje rege isso.</i> |
|----------------------------------|------|--|

Quadro 19: Percepção dos fornecedores sobre o conceito de responsabilidade social corporativa.

As informações obtidas podem assim serem sintetizadas:

Tabela 3: Percepção sobre responsabilidade social corporativa – fornecedores.

| Categorias | Entrevistados | Porte | f | Percentual |
|--|--|--------------|-----------|-------------------|
| Ações destinadas aos <i>stakeholders</i> incorporadas à gestão estratégica | FO1A; FO2A; FO2B; FO3A; FO3B; FO4B; FO4A | Grande | 7 | 20,0% |
| Ética e transparência na atuação | FO2A; FO2B; FO3A; FO3B; FO4B; FO4A | Grande | 6 | 17,0% |
| Ações sociais com visão filantrópica | FO5A; FO5B | Médio | 2 | 5,7% |
| | FO6A; FO6B | Pequeno | 2 | 5,7% |
| | FO7B | Micro | 1 | 2,9% |
| Cumprimento de obrigações legais considerado como básico | FO3A; FO3B; FO4A; FO4B; | Grande | 4 | 11,3% |
| Ações sociais são obrigações do governo | FO6A | Pequeno | 1 | 2,9% |
| | FO7A; FO7B | Micro | 2 | 5,7% |
| Cumprimento de obrigações legais, inclusive tributária | FO5A; FO5B | Médio | 2 | 5,7% |
| Investimento no meio ambiente | FO2A; FO4A | Grande | 2 | 5,7% |
| Investimento em educação | FO3B | Grande | 1 | 2,9% |
| | FO7B | Micro | 1 | 2,9% |
| Conformidade na atuação (ser correto) | FO6B | Pequeno | 1 | 2,9% |
| Sustentabilidade dos negócios | FO2A | Grande | 1 | 2,9% |
| Projetos sociais | FO1B | Grande | 1 | 2,9% |
| Preservar o meio ambiente | FO6B | Pequeno | 1 | 2,9% |
| Total | | | 35 | 100% |

Pode-se observar uma divisão marcante no entendimento do que seja responsabilidade social corporativa em função do porte da organização. As organizações classificadas como de grande porte compreendem que as ações de responsabilidade social devem estar incorporadas à gestão estratégica do negócio (20%), conforme preceituam Ashley et al. (2005), Carroll (1979); Melo Neto e Froes, (2001) e Wood (1991). Havendo uma sistematização na sua aplicação e atentando para a sustentabilidade do negócio no médio e longo prazos, o que

demanda investimentos regulares no meio ambiente e a adoção de comportamento pautado na ética das relações, seja interna ou externamente.

Além disso, as organizações de grande porte (17%) evidenciam que o lucro é necessário, porém o seu papel é ir além do lucro, é contribuir para o desenvolvimento dos seus *stakeholders*, pautado num relacionamento ético e transparente. Os entrevistados das organizações de médio, pequeno e micro portes compreendem que a ética e a transparência são necessárias numa relação, mas não vinculam à percepção do que seja atuar de forma socialmente responsável e quando o fazem, destacam numa visão normativa, conforme o código conformidade na atuação (ser correto) destacada por um entrevistado de pequeno porte.

Ocorre que as organizações de médio, pequeno e micro porte (14,3%) compreendem que a responsabilidade social corporativa consiste em ações sociais com visão filantrópica, além de considerar que as ações sociais são obrigações do governo.

Destaca-se, ainda, o fato de que duas organizações de grande porte (5,7%) consideram que uma atuação socialmente responsável implica, também, em investir no meio ambiente, enquanto uma organização de pequeno porte compreende que preservá-lo já é uma ação com foco na responsabilidade social. Em que pese o foco ser o meio-ambiente, a atuação de cada uma das organizações é distinta.

Esses resultados demonstram que o porte de uma organização pode influenciar na percepção do que seja responsabilidade social, conforme defendem Ashley (2005a) e Berger (2001). Além disso, sugerem que as organizações de médio, pequeno e micro portes são impactadas de forma significativa pela carga tributária, legalmente prevista, e o seu recolhimento de forma adequada já garante a contribuição para a sociedade, conforme defende Friedman (1976).

Outro aspecto que vale destacar é o fato de que gerar postos de trabalho (emprego) para a organização de médio porte é considerado uma atuação responsável socialmente, como menciona FO5A: *a responsabilidade no nosso caso é contratar funcionários, pagar os encargos e benefícios dos funcionários, pagar os impostos que são determinados [...]*. Esse resultado confirma que as organizações de porte menores compreendem que uma atuação socialmente responsável passa, eminentemente, pelo cumprimento de suas obrigações legais e o foco de atuação é normativo, baseado na adoção de normas, regulamentos que norteiam as relações, conforme proposto por Carroll (1979). As organizações de grande porte, por sua vez, sentem-se investidas de um papel diferenciado no sentido de serem agentes de mudanças na sociedade em que se encontram e realizam essa ação por meio de seus *stakeholders*.

Pode-se, portanto, compreender que a dimensão *core business* do modelo MRMRSM (ASHLEY, 2005a) que pretende analisar o que é o negócio do ponto de vista de relações operacionais com os *stakeholders*, sofre variação de resultados de acordo com o porte da organização. As relações não são lineares, mais multidimensionais e multidirecionais, conforme propõe Ashley (2005a).

Destaca-se que o entrevistado de organização pública (FO1A) e o representante de empresa que foi privatizada (FO2), enfatizam que é uma obrigação intrínseca da organização atuar com foco na responsabilidade social, a fim de promover o desenvolvimento da sociedade brasileira e consideram-se investidos de um papel diferenciado no processo de promoção dessa sociedade.

Contudo, a responsabilidade social corporativa encontra-se além do discurso contido na missão ou mesmo na fala de seus empregados. É reconhecida como ação, como prática, com resultados mensuráveis, pelos que dela usufruem, conforme os resultados aqui apurados que demonstram a efetividade das ações com foco em responsabilidade social corporativa, sejam elas internas ou externas à organização. Esse resultado corrobora com os achados de Wood (1991) quando menciona que as ações de responsabilidade social implicam na articulação de princípios, processos e resultados.

Esses resultados confirmam a dificuldade em se definir o que é uma atuação socialmente responsável, uma vez que essa definição passa pela análise de todo o contexto no qual a organização se encontra inserida, não somente de seu porte, mas de seu ambiente físico, social, político e da temporalidade, uma vez que implica em resposta às necessidades de seus *stakeholders*. Destaca-se que o governo é considerado um *stakeholder* primário de qualquer organização, conforme evidenciam Melo Neto e Froes (2001) e Michtell, Agle e Wood (1997).

4.3.2. Percepção dos Empregados da Caixa

Além da percepção dos fornecedores, buscou-se identificar a compreensão do que é ser socialmente responsável na perspectiva dos representantes da Caixa, o que é sintetizado a seguir e a partir de alguns trechos das entrevistas:

| CATEGORIAS | ENTREVISTADOS | TRECHOS DE ENTREVISTAS DOS EMPREGADOS DA CAIXA |
|--|---------------------------------|---|
| Ações destinadas aos stakeholders incorporadas à gestão estratégica | CA1A1; CA1A2; CA1B2; CA2A; CA2B | <p><i>[...] tem dois focos que a Caixa tem necessidade, pode atuar, e ela faz isso colocada pra atender sua missão, atuar na qualidade de vida da população.</i></p> <p><i>Se eu estou inserido numa malha urbana, se estou inserido num contexto social numa comunidade, eu interfiro nessa paisagem humana, social ou urbana [...] à Caixa cabe interligar essa ação individual numa ação mais global e com objetivos comuns.</i></p> <p><i>[...] como também ela deve ampliar esse seu leque de atuação fazendo com que suas relações com qualquer que seja os fornecedores que ela se relacione possa resultar numa ação que reverta em benefício da sociedade como um todo.</i></p> <p><i>Então, é preciso, que para a empresa incorpore e crie as políticas, é preciso que os gestores estejam convencidos dela.[...]</i></p> <p><i>Para que essas políticas, elas possam permear todas as áreas, dentro da comunicação, da gestão de pessoas, do relacionamento com o fornecedor, é isso.</i></p> <p><i>[...] começar a pensar em outras variáveis necessárias para sobreviver num ambiente ou para conservar o ambiente em que ela (empresa) sobrevive de forma integrada com a sua gestão.</i></p> |
| Sustentabilidade dos negócios | CA1A2; CA1B2; CA2A; CA2B | <p><i>Nós precisamos pensar a empresa não só no curto prazo, mas pensar em resultados sustentáveis no longo prazo.</i></p> <p><i>Porque a responsabilidade social é isso, ela busca a sustentabilidade do negócio e da sociedade.</i></p> <p><i>[...] é uma demonstração que o mercado vai ter que trabalhar com a questão de sustentabilidade, que está aliada à responsabilidade social.</i></p> <p><i>Está olhando também para o benefício da sociedade onde ela está inserida, mas garantindo a sustentabilidade do negócio.</i></p> |
| Ética e transparência na atuação | CA1A1; CA1A2; CA1B1; CA2A | <p><i>[...] nosso maior desafio é ser exemplo de racionalização de custo ou exemplo de gestão de contratos, exemplos de maneira de licitar, exemplos nessas áreas pra poder exigir dos fornecedores também esse exemplo. E daí esse exemplo é responsabilidade social.</i></p> |

(Continuação Quadro 20)

| | | |
|---|--------------|--|
| | | <p><i>[...] é um modelo de gestão. Pensar uma empresa socialmente responsável é pensar uma empresa que tenha a transparência na sua relação com clientes, empregados e fornecedores, ela tem uma postura ética e ela dá publicidade às suas ações.</i></p> <p><i>A gente precisa atuar eticamente no ponto de vista de respeitar o direito da outra parte. Do ponto de vista de não impor à outra parte obrigações além daquilo que é o razoável e que seria o correto.</i></p> <p><i>Se os meus números são críveis, são auditáveis, se eu tenho transparência na minha gestão, se eu tenho ética nos meus relacionamentos [...] eu atuo com responsabilidade social.</i></p> |
| Cumprimento de obrigações legais, inclusive tributária | CA1A1; CA1B1 | <p><i>Quando você fala que uma empresa está com sua regularidade fiscal em dia é porque essa empresa paga seus impostos em dia. Quem paga imposto em dia – os impostos que a sua destinação social devidamente disponibilizada para o governo para que ele possa utilizá-los.</i></p> <p><i>No momento em que a empresa paga em dia seus salários, administra a gestão de recursos humanos com respeito e respeita a comunidade que a circunda, ela já está praticando gestão social.</i></p> |
| Ir além do lucro | CA1A2; CA1B2 | <p><i>[...] tem que extrapolar a visão de lucro, enxergar além, sair um pouco da questão extremamente mercantilista pra poder atingir a responsabilidade social, pra ter um foco socialmente responsável, no ambiente que ela existe.</i></p> <p><i>Não olhando só para o lucro que ela tem só com o negócio que ela tem.</i></p> |
| Responsabilidade individual | CA1A1 | <p><i>[...] transcende o social que é a questão humana que naturalmente implica o social.</i></p> <p><i>Primeiro: há seres humanos mais capacitados, mais habilitados para a sobrevivência, desde os primórdios. Aquele que reúne as melhores condições, que tem “mais sucesso”, ele passa a ter uma responsabilidade para com o seu semelhante.</i></p> |

Quadro 20: Percepção dos empregados da Caixa sobre o conceito de responsabilidade social corporativa.

As informações obtidas podem assim serem sintetizadas:

Tabela 4: Percepção sobre responsabilidade social corporativa – empregados da Caixa.

| CATEGORIA | ENTREVISTADOS | f | PERCENTUAL |
|--|--|-----------|-------------------|
| Ações destinadas aos <i>stakeholders</i> incorporadas à gestão estratégica | CA1A1; CA1A2; CA1B2; CA2A; CA2B; | 5 | 28% |
| Sustentabilidade dos negócios | CA1A2; CA1B2; CA2A; CA2B | 4 | 22% |
| Ética e transparência na atuação | CA1A1; CA1A2; CA1B1; CA2A | 4 | 22% |
| Cumprimento de obrigações legais, inclusive tributária | CA1A2; CA1B1 | 2 | 11% |
| Ir além do lucro | CA1A2; CA1B2 | 2 | 11% |
| Responsabilidade individual | CA1A1 | 1 | 6% |
| TOTAL | | 18 | 100% |

Dos representantes da Caixa, 28% afirmam que o entendimento do que seja uma atuação socialmente responsável é quando ela é inserida na gestão estratégica da organização, permeando seu planejamento e diretrizes e envolvendo os seus *stakeholders* na viabilização de suas ações. Contudo, o *stakeholder* mais lembrado pelos representantes da Caixa foi a comunidade, o que se pode inferir que o fato da organização atuar como viabilizadora das políticas públicas do governo federal pode reforçar a visibilidade para a comunidade em detrimento dos demais participantes da cadeia produtiva.

Para 22% dos entrevistados, a sustentabilidade dos negócios, juntamente com a ética e a transparência na atuação (22%), são aspectos necessários para viabilizar uma gestão socialmente responsável, coadunando-se com o que enfatizam Ashley (2005a), Borger (2001), Carroll (1979) e Melo Neto e Froes (2001).

Somando-se a esse resultado, a categoria cumprimento das obrigações legais, inclusive tributária, alcançou 11%, reforçando o papel da Caixa como ente público que tem, também, por compromisso o cumprimento dos pressupostos legais presentes na responsabilidade legal propostas por Carroll (1979) e reforçada pelo modelo MRMRSN (ASHLEY, 2005a) quando afirma que o negócio estabelece relações com seus *stakeholders* pautadas em responsabilidades mútuas.

Os entrevistados, também compreendem que atuar com foco na responsabilidade social corporativa é ir além do lucro (11%), o que se pode inferir que a organização, mesmo sendo pública, visa lucratividade. Entretanto, o diferencial encontra-se numa atuação que interage, integra e consolida práticas éticas e transparentes no processo decisório como destacam Ashley (2005b), Chaves e Ashley (2005) e Srouf (2003).

Outro aspecto destacado, apesar de apenas por um sujeito, é o fato de entender que a ação de forma responsável social é intrínseca ao indivíduo (6%), que compreendendo o seu papel social, busca contribuir para o desenvolvimento da sociedade na qual se encontra imerso, o que direciona para a necessidade de se avaliar os valores dos indivíduos que atuam numa organização. Inicialmente, esse resultado não é caracterizado como sendo uma ação de responsabilidade social corporativa, mas que os valores individuais são componentes para a análise e construção de seu conceito, o que é enfatizado por Veloso (2005).

Os valores que permeiam a relação não foi objeto de análise neste trabalho, entretanto, identificou-se que Matsushita (2004) realizou estudo a fim de avaliar se os valores terminais (estados finais desejados de vida) e de individualismo e coletivismo (interação com o grupo) influenciam a pré-disposição dos gestores para uma atuação socialmente responsável. Constatou-se que os valores terminais estão em maior número relacionados com a responsabilidade social, traduzindo a “idéia de que a forma como os gestores percebem a responsabilidade social está relacionada à finalidade que atribuem à sua vida” (MATSUSHITA, p. 178, 2004).

Tal aspecto enfatizado por Matsushita (2004), corrobora com o aqui obtido, quando é mencionado que a atuação com foco na responsabilidade social é permeada pela responsabilidade individual, intrínseca à condição do indivíduo que vive em sociedade e está comprometido com princípios éticos na sua atuação, como também destaca Srour (2003).

A percepção do que seja atuar de forma socialmente responsável, evidenciada pelos entrevistados da Caixa, encontra-se aliada ao apresentado pelos representantes das organizações de grande porte, acrescido da influência da natureza da organização.

Confirma-se, portanto, o entendimento defendido por Ashley (2005a) de que a atuação socialmente responsável implica na geração de lucro para manter-se no mercado, no cumprimento de obrigações legais, na adoção de uma postura ética e na implementação de políticas que são geradoras de desenvolvimento social, porém imersas num espaço (contexto) e tempo específicos, que impactam na forma de atuação e dos resultados obtidos com a execução de ações pautadas numa visão de responsabilidade social corporativa.

Além disso, os resultados obtidos nas entrevistas com os empregados da Caixa, se comparados com os dados obtidos nas entrevistas dos fornecedores, fortalecem a hipótese da importância do porte da organização na definição do que seja atuar de forma responsável socialmente, já que a referida organização é de grande porte.

Destaca-se, ainda, que a natureza da organização pode impactar no entendimento do que é uma gestão socialmente responsável, uma vez que um dos aspectos da missão da Caixa

é atuar na qualidade de vida da população e tal aspecto foi objeto de análise de um entrevistado (CA2A).

Com esses resultados, pode-se compreender que a dimensão *core business* do modelo MRMRSN (ASHLEY, 2005a), a qual visa definir o que é o negócio, é identificada na medida em que se conhece a natureza, o porte da organização e os seus *stakeholders* estão mapeados e identificados para que possam estar inseridos na cadeia produtiva.

4.4. Influência da Caixa Junto aos seus Fornecedores

Nesta seção, os resultados obtidos quanto à influência que a Caixa exerce para que seus fornecedores atuem com foco numa gestão socialmente responsável serão analisados, sob a perspectiva dos fornecedores entrevistados e dos representantes da Caixa.

4.4.1. Percepção dos Fornecedores

As respostas dos fornecedores (14) quanto à influência da Caixa, como contratante, no que se refere à implementação de ações com foco na responsabilidade social, encontram-se representadas no Gráfico 1, a seguir:

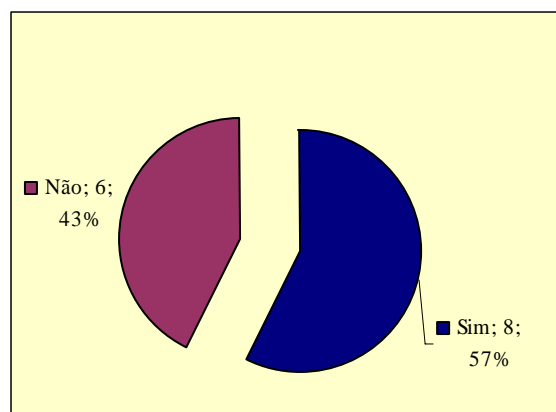


Gráfico 1: Influência da Caixa nas ações de RSC das contratadas, segundo os fornecedores.

Como pode ser observado, dos 14 entrevistados, oito mencionaram que a Caixa os influencia no desenvolvimento de atividades com foco na responsabilidade social, independentemente do porte da organização, podendo essa influência ocorrer de forma direta ou indireta, a fim de que os fornecedores atuem com foco numa gestão socialmente responsável. Seis entrevistados informaram que a Caixa não exerce essa influência.

Observa-se que os seis entrevistados que manifestaram que a Caixa não influencia para que atuem com foco numa gestão socialmente responsável, cinco (36%) atuavam em

área estratégica na organização e um atuava na operação do relacionamento comercial com a Caixa. Com relação aos que se manifestaram positivamente quanto à influência da Caixa, seis trabalhavam em áreas que operacionalizam a relação comercial com a Caixa (43%) e dois dos entrevistados atuava em áreas afetas às questões estratégicas (14%), conforme pode ser observado na Tabela 5, a seguir:

Tabela 5: Influência da Caixa segundo os fornecedores.

| Entrevistados | Área | Influência | f | Percentual |
|--------------------|-------------------------------------|------------|-----------|-------------|
| Fornecedores | Área A: Atuação em área estratégica | Não | 5 | 36% |
| | | Sim | 2 | 14% |
| | Área B: Atuação em área operacional | Sim | 6 | 43% |
| | | Não | 1 | 7% |
| Total Geral | | | 14 | 100% |

O fato de a percepção da influência da Caixa ser observada, predominantemente, pelos entrevistados que atuam em áreas que operacionalizam a relação comercial sugere que a contínua interação que esses representantes mantêm com a Caixa e a proximidade podem contribuir para uma percepção dessa influência não notada por aqueles que estão em áreas estratégicas e que não têm contato direto, regularmente, com a Caixa.

Quanto aos representantes com atuação estratégica, o resultado de 36% sugere um distanciamento na relação. Pode-se inferir que esse segmento pouco interage com os representantes da Caixa, em especial para propor a implementação de projetos em parceria, independentemente de retorno comercial.

A seguir, alguns trechos das entrevistas que evidenciam o resultado aqui mencionado:

| INFLUÊNCIA | ENTREVISTADOS | TRECHOS DE ENTREVISTAS DE FORNECEDORES |
|------------|--|--|
| ○ Sim | FO1B; FO2B; FO4A; FO4B; FO5B; FO6A; FO6B; FO7B | <p><i>[...] a gente sabe que a Caixa tem um foco muito forte no social, isso influencia, mas não por conta da contratação. Talvez por estar contratada, vivendo a Caixa, conhecendo a Caixa, sim, mas não por questão de preço e contratações.</i></p> <p><i>A empresa é muito grande. E o poder de influencia é muito grande.</i></p> |

(Continuação do Quadro 21):

| | | |
|---------------------|---|--|
| | | <p><i>[...] com certeza a influência que a Caixa tem nessa empresa, vamos pegar até nesse cidadão, é muito grande. Ela tem dado exemplos fortes nessa área de atuação dela.</i></p> <p><i>Nas várias solicitações da Caixa, de certa forma, ela atende projetos sociais, a FO2 tem se espelhado, primeiro nas iniciativas da Caixa. E, segundo, apoiando essas próprias iniciativas, quando possível.</i></p> <p><i>[...] temos pago todos os impostos rigorosamente em dia. Até por causa das licitações. E você paga rigorosamente em dia para ter condição de poder participar de qualquer licitação [...] nisso a Caixa nos influencia.</i></p> <p><i>[...] com certeza a Caixa tem estimulado, indiretamente, a FO2, a rever alguns conceitos na área social.</i></p> |
| <p>○ Não</p> | <p>FO1A; FO2A; FO3A; FO3B; FO5A; FO7A</p> | <p><i>Independentemente de a gente ser parceiro comercial, de ter contratos nós não temos esse vínculo claro com relação a responsabilidade social com a Caixa.</i></p> <p><i>Agora, isso mudar a nossa forma de trabalhar, ou eu passei a fazer alguma coisa em função disso, isto não.</i></p> <p><i>[...] se a Caixa influenciou ou tem influenciado para que a FO3 realize ações sociais, não, uma vez que os resultados desses projetos não formam um diferencial da FO3 junto à Caixa.</i></p> <p><i>Eu diria que não.</i></p> <p><i>[...] isso não é pedido na especificação. O fato de você fazer ou não fazer isso não sensibiliza a Caixa por causa disso.</i></p> <p><i>É uma iniciativa da empresa, a gente encontra muita dificuldade, em estar fazendo qualquer ação dentro da Caixa. Então, é o caso, não de ela incentivar, ela atrapalha.</i></p> <p><i>A Caixa zela pelos seus tributos, pelos encargos de funcionários, fica muito atento a isso, mas eu acredito que se limita a isso.</i></p> |

(Continuação do Quadro 21):

| | | |
|--|--|---|
| | | <i>[...] é do coração. Isso é interno da FO5.</i> |
|--|--|---|

Quadro 21: Percepção dos fornecedores quanto à influência da Caixa em ações de responsabilidade social corporativa.

Conforme apontado nos trechos acima, deve-se destacar que a Caixa é considerada pelos fornecedores participantes da pesquisa, como uma organização que estabelece regras no mercado e desperta o interesse no sentido de estimular as empresas, às quais se vinculam, a empreenderem ações que visam o relacionamento com a Caixa, em especial em função de se manter a regularidade das questões legais a qual é necessária para que a organização seja contratada pelas organizações públicas.

Ou seja, a natureza da organização, se privada ou pública, impacta na relação com seus fornecedores, conforme preceitua Ashley (2005c), uma vez que as organizações públicas representam um mercado consumidor grande e fornecer para esse segmento demanda estar regular nos recolhimentos de impostos e tributos, conforme definido na Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993), o que já não é uma exigência para as empresas privadas.

A Caixa, por ser uma organização pública e viabilizadora de diversos programas de governo, tem a sua imagem vinculada às questões sociais, o que é um facilitador para que mantenha relações de impacto com os seus parceiros, conforme evidenciado pelos entrevistados, sendo que essa constatação se fundamenta no princípio da legitimidade defendido por Wood (1991).

Os entrevistados mencionaram que mesmo desenvolvendo ações com foco na responsabilidade social isto não representa um diferencial para a Caixa, até o momento, no processo de seleção de fornecedores, uma vez que está sujeita aos regramentos licitatórios, conforme esclarecem Bresser-Pereira (1996), Meirelles (2001) e Szklarowsky (1997). Logo, isto pode ser um fator que impacta no sentido de não ocorrer o processo de influência junto aos fornecedores.

Portanto, a natureza da influência da Caixa junto aos seus fornecedores é baseada nos fundamentos legais que definem a contratação por uma organização pública, bem como pelo fato da Caixa ser reconhecida como viabilizadora de políticas sociais do governo, garantindo-lhe legitimidade junto aos seus parceiros. Ou seja, o fato de ser pública, que é a sua natureza, influencia a relação entre a Caixa e os seus fornecedores.

Vale destacar que o porte das organizações não foi fator determinante na mensuração de como os fornecedores entrevistados percebem a influência da Caixa para que atuem com

foco na responsabilidade social, conforme demonstrado na Tabela 6. Ou seja, independentemente do porte da organização, a influência da Caixa é percebida pela maioria dos entrevistados. Destaca-se que o fato da Caixa ser uma organização de grande porte representa, para o mercado, espaço para realização de mais negócios.

Tabela 6: Influência e Porte – Perspectiva dos Fornecedores

| Influência | Entrevistados | Porte | F | Percentual |
|-------------------|---------------------------|--------------|-----------|-------------------|
| Sim | FO1B; FO2B; FO4A; FO4B | Grande | 4 | 29% |
| | FO5B | Médio | 1 | 7% |
| | FO6A; FO6B | Pequeno | 2 | 14% |
| | FO7B | Micro | 1 | 7% |
| Não | FO1A; FO2A; FO3A; FO3B | Grande | 4 | 29% |
| | FO5A | Médio | 1 | 7% |
| | FO7A | Micro | 1 | 7% |
| Total | | | 14 | 100% |

Antes de avançar, torna-se necessário destacar trecho de entrevista de FO6A que diz [...] *não adianta, vamos supor, em nível governamental você fazer um excelente trabalho. É mais fácil você trabalhar “bom” do que você fazer um “excelente”, e você preservar a empresa, porque eu não tenho contrapartida disso aí.* Logo, o fato de se atuar de forma diferenciada não pressupõe continuidade da relação comercial, uma vez que a contratação é baseada em certame licitatório, o qual tem por premissa os pressupostos definidos em lei, sendo a redução de preços um fator primordial para a Administração Pública, como destaca Meirelles (2001).

A presença dessa premissa, ao tempo em que promove a redução de custos para a Administração Pública, torna-se fator inibidor e limitador para o processo de melhorias a serem implementadas e com destinação para toda a sociedade, uma vez que a contratada sabe que a sua relação tem prazo para se encerrar.

Pode-se observar uma dualidade nessa relação de influência da Caixa junto aos seus fornecedores. Ao mesmo tempo em que a sua vocação social estimula para que os seus parceiros desenvolvam ações que se coadunam com uma gestão socialmente responsável, os fornecedores não se sentem estimulados a desencadear ações que estejam além das definidas no contrato, uma vez que não têm a garantia de permanência ao término da relação comercial. Portanto, pode-se compreender que a relação de influência da Caixa junto aos seus

fornecedores é pautada na normatização e se caracteriza, predominantemente, pela formalidade advinda da Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993), que norteia as contratações do governo. Contudo, essa relação é permeada por valores éticos e, em alguns casos, pela confiança entre as partes.

Uma atuação pautada na responsabilidade social pressupõe o envolvimento de seus *stakeholders* formando uma rede de parceiros que se envolvem efetivamente na viabilização de uma gestão socialmente responsável, como previsto nas dimensões do modelo MRMRSN (ASHLEY, 2005a), no caso deste estudo, em especial na *core business* que envolve os fornecedores.

Os resultados aqui alcançados deixam evidência de que não há ações sistematizadas e direcionadas para os fornecedores na Caixa, uma vez que o seu programa Excelência no Suprimento Caixa, o qual tem por propósito contribuir para a efetividade na cadeia de suprimento da Caixa, encontra-se suspenso. Quando de sua retomado, poderá ser um mecanismo a fim de auxiliar os fornecedores a desenvolverem os seus processos produtivos e de gestão e criar condições para que a base da relação seja pautada na confiança e na sustentabilidade dos participantes da cadeia produtiva.

Ainda com a necessidade de compreender como se dá a influência da Caixa junto aos seus fornecedores, a seguir serão apresentados os dados obtidos nas entrevistas dos empregados da Caixa.

4.4.2. Percepção dos Empregados da Caixa

Conforme demonstra o Gráfico 2, dos seis representantes da Caixa quatro compreendem que a organização influencia os seus fornecedores, sendo que os outros dois entendem que influência pode vir a acontecer.

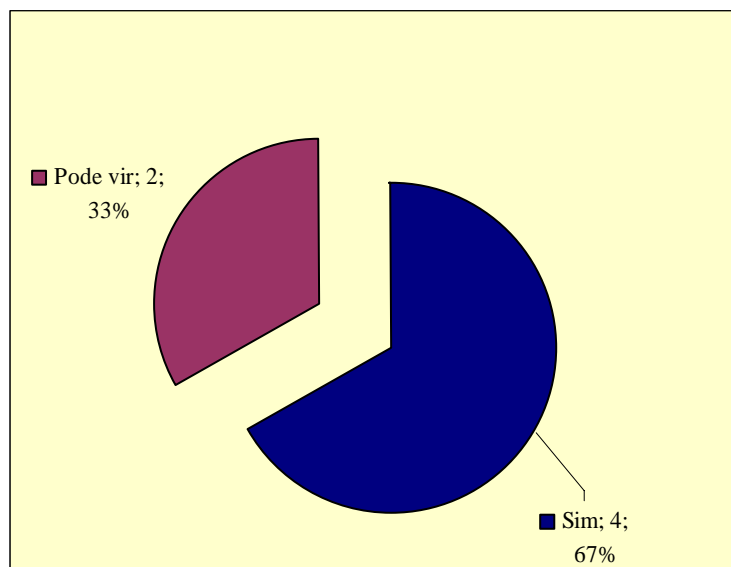


Gráfico 2: Influência da Caixa nas ações de RSC dos fornecedores, segundo os seus empregados.

Dos 67% dos entrevistados que enfatizaram que a Caixa influencia para que os fornecedores atuem com foco numa gestão socialmente responsável, 33% atuam na área estratégica da organização, sendo que os outros 33% atuam em áreas que interagem comercialmente com os fornecedores, conforme pode ser observado na Tabela 7. Apenas 17% correspondem aos que atuam na operação do relacionamento comercial e o mesmo percentual se repete para os que atuam com foco no estratégico e compreendem que a Caixa poderá vir a influenciar, sendo que os entrevistados que se enquadram nesse resultado atuam na área responsável por coordenar as políticas destinadas a fomentar a responsabilidade social na Caixa, enquanto os demais atuam na área de suprimento.

Tabela 7: Influência da Caixa segundo os empregados da Caixa

| Entrevistados | Área | Influência | f | Percentual |
|---------------|---|------------|----------|-------------|
| Caixa | Área A: Atuação em área que define estratégia | Sim | 2 | 33% |
| | | Pode vir | 1 | 17% |
| | Área B: Atuação em área que atua operacionalmente | Sim | 2 | 33% |
| | | Pode vir | 1 | 17% |
| Total | | | 6 | 100% |

Pode-se inferir que o fato de o programa Excelência no Suprimento Caixa estar suspenso, pode ter impactado nos dados obtidos, sendo que esse resultado também foi evidenciado pelos entrevistados representantes dos fornecedores. Constata-se, que na

percepção dos empregados da Caixa, há espaço para o desenvolvimento de outras ações destinadas ao aprimoramento da relação entre a Caixa e os fornecedores.

Os representantes da Caixa que atuam em área com visão estratégica, na sua maioria, enfatizam que a Caixa influencia os seus fornecedores, por se tratar de uma organização de grande porte e com a qual o mercado quer se relacionar. Portanto, fica evidente que a natureza da relação entre a Caixa e seus fornecedores é baseada na possibilidade de estabelecer negócios, o que demanda a manutenção de pressupostos legais por parte dos contratados.

Observa-se na Tabela 7 que dois representantes da Caixa que atuam em área com visão estratégica indicam que ocorre influência junto aos fornecedores, sendo que, no caso dos fornecedores entrevistados e no mesmo âmbito de atuação, 36% (Tabela 5) compreendem que não há influência da Caixa para que atuem com foco numa gestão responsabilidade social.

Presume-se que o vetor comunicação e conhecimento, sugerido no modelo MRMRSN de Ashley (2005a), não é adotado de forma a garantir a superação da dicotomia de entendimento evidenciada pelos resultados alcançados, o que compromete o processo de aprendizagem coletiva advindo de uma relação baseada no estabelecimento de confiança entre as partes envolvidas.

Outro aspecto relevante, é que a Caixa é considerada uma organização ética e legítima, seja por parte de seus empregados ou de seus fornecedores, o que estimula a realização de negócios com a empresa. Destaca-se que a atuação ética é um dos pressupostos que fundamentam uma atuação socialmente responsável, como salientam Carroll (1979), Srour (1998) e Veloso (2005).

A seguir, alguns trechos das entrevistas que demonstram os resultados encontrados no estudo:

| INFLUÊNCIA | ENTREVISTADOS | TRECHOS DE ENTREVISTAS DOS EMPREGADOS CAIXA |
|--|-------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Sim | CA1A1; CA1A2; CA1B1; CA1B2 | <p><i>[...] eu sempre digo que a Caixa faz o mercado. A Caixa quando entra pra comprar qualquer coisa, qualquer tipo de mercado ela é um diferencial significativo no próprio mercado dado os volumes de compra dela.</i></p> <p><i>[...] a Caixa tem ciência desse papel da Caixa perante a sociedade e enxerga no relacionamento profissional que tem, no relacionamento ético que a Caixa tem, o exemplo dado pela Caixa com certeza é incentivo às empresas a também atuarem nessa mesma linha comportamental.</i></p> |

(Continuação do Quadro 22)

| | | |
|-------------------|------------|--|
| | | <p><i>A empresa é muito grande. E o poder de influencia é muito grande.</i></p> <p><i>Com certeza. O que a Caixa direcionar os fornecedores vão fazer. A Caixa é modelo. Não é à toa que está no mercado há 144 anos com a pujança que tem, e ela influencia, ela é multiplicadora. O exemplo do diretor da Caixa é acompanhado pelo mercado.</i></p> |
| o Pode vir | CA2A; CA2B | <p><i>Eu acredito que essa transferência de relacionamento entre Caixa-Empresa eventualmente esteja propiciando uma atuação com responsabilidade social por parte das parceiras da Caixa, das empresas fornecedoras da Caixa. Isso se dá muito mais em função do nível de relacionamento que elas têm, daquilo que a Caixa representa perante a sociedade do que propriamente de um modelo sistematizado que possa estar incentivando as empresas agirem com responsabilidade social. Não vejo isso como algo sistematizado.</i></p> <p><i>[...] A Caixa, na realidade, ela pode influenciar o país [...] Todos querem ter a Caixa como parceiro. E eu acho que, hoje, a questão de responsabilidade social já está sendo vista pelos empresários como um diferencial competitivo.</i></p> |

Quadro 22: Percepção dos empregados da Caixa quanto à influência da organização em ações de RSC dos seus fornecedores.

A relação de influência da Caixa junto aos seus fornecedores é percebida pelos envolvidos, conforme apontam os resultados obtidos, entretanto dá-se em função de ser uma organização de grande porte e pública, o que representa uma fatia significativa de mercado, no que diz respeito ao retorno comercial. Tem, ainda, o fato de ser uma organização reconhecida como viabilizadora das políticas sociais do governo, reforçando a sua vocação social.

Contudo, as ações implementadas não desencadearam o entendimento de parceria na relação Caixa e fornecedores, estando circunscrita aos aspectos normativos da legalidade. E conforme enfatizado por Ashley (2005a), a relação entre a Caixa e seus fornecedores encontra-se no nível 1 do desafio ético proposto pelo modelo MRMRSN, o qual corresponde ao cumprimento da lei, sendo que se torna necessária a adoção de mecanismos de

desenvolvimento para que as partes envolvidas aspirem a transcender as expectativas da relação negócio e sociedade.

Esse cenário identificado evidencia que a relação, ainda, não é pautada na parceria, conforme proposto para uma relação baseada no envolvimento dos *stakeholders*, a qual pressupõe o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva, como destacam Ashley (2005a, 2005b), Borger (2001), Ferreira (2005) e Michtell, Agle e Wood (1997). A seguir, serão discutidas algumas limitações para que a Caixa influencie aos seus fornecedores, de acordo com os participantes da pesquisa.

4.5. Limitadores e Dificultadores da Influência da Caixa Junto aos seus Fornecedores

Este trabalho tem por objetivo, ainda, identificar a existência de limitadores para que a Caixa influencie os seus fornecedores, uma vez que se encontra sujeita à Lei de Licitações, 8.666/93 (BRASIL, 1993), como uma organização pública de direito privado, portanto, obrigada a aplicar a referida lei nos seus procedimentos de contratação e gestão de contratos.

Ao realizar as entrevistas, foram relacionados vários aspectos que atuam como facilitadores e como dificultadores na relação da Caixa e seus fornecedores, o que foi objeto de análise. Inicialmente, serão analisados os dificultadores, os quais foram categorizados em legais e de gestão, a partir do confronto com a literatura revisada no estudo e da análise das entrevistas. Tais aspectos encontram-se descritos na Tabela 8.

4.5.1. Percepção do Fornecedor

A seguir, os limitadores para que haja influência da Caixa para que os seus fornecedores atuem com foco numa gestão socialmente responsável, na percepção dos representantes das empresas contratadas.

Tabela 8: Os limitadores para influência na percepção dos fornecedores.

| Entrevistados | Limitadores Legais | f | Percentual |
|---|---|-----------|-------------|
| FO1A; FO3A; FO3B; FO4B; FO5B; FO6A. | Busca do menor preço | 6 | 46% |
| FO1A; FO2A; FO6A. | Restrição para incluir exigências nos editais | 3 | 24% |
| FO3A;FO4B. | Lei não atualizada à realidade | 2 | 15% |
| FO1A; FO3B. | Especificação abrangente | 2 | 15% |
| Total de Limitadores Legais | | 13 | 100% |

(Continuação da Tabela 8)

| Entrevistados | Limitadores de Gestão | f | Percentual |
|---------------------------------------|--|-----------|-------------------|
| FO3A; FO5A;FO6B; FO7A. | Relacionamento distante entre o Caixa e seus fornecedores | 5 | 29% |
| FO1A; FO1B; FO4B. | Morosidade nos procedimentos | 4 | 23% |
| FO2B; FO4B. | Mudança de gestores na Caixa gerando perda de solução de continuidade e morosidade nos procedimentos | 3 | 18% |
| FO3A | Cultura organizacional | 2 | 12% |
| FO3A | Atuação política na organização | 1 | 6% |
| FO7B | Preparo da equipe Caixa sem uniformidade de atuação | 1 | 6% |
| FO3A | Controle ineficaz das ações do gestor público | 1 | 6% |
| Total de Limitadores de Gestão | | 17 | 100% |

Conforme os dados apresentados na Tabela 8, pode-se constatar que a busca de menor preço foi o aspecto mais citado pelos entrevistados, o que representa 46% do total das respostas. Presume-se a presença de conflito de interesse entre as partes, uma vez que a Administração Pública tem por finalidade potencializar os recursos orçamentários e a busca de contratações norteadas pelo menor preço pode vir a viabilizar esse objetivo.

Ocorre que o menor preço não implica numa gestão pública eficaz, conforme manifestado pelos entrevistados. Além disso, a redução significativa de preços pode não gerar cumprimento das obrigações fiscais e tributárias, que são legais e consideradas como pressuposto de uma gestão socialmente responsável, conforme defendem Ashley et al. (2005) e Carroll (1979).

Outro aspecto relevante é que numa cotação de preços o fornecedor ao agregar qualquer serviço ao projeto especificado, por exemplo, a ISO 14.000, destinada à preservação do meio-ambiente, não implica que ele poderá vir a ser contratado, o que poderá acontecer se somente apresentar o menor preço. Ou seja, agregar serviços não previstos no edital não representa um diferencial, uma vez que a Lei 8.666/83 define claramente a obrigação de contratar o menor preço, a partir do especificado, sendo que a especificação não pode ser restritiva, deve ser o mais abrangente para que haja possibilidade de muitos concorrentes participarem.

Caso a organização já esteja contratada, não há estímulo para implementar melhorias distintas das especificadas no edital ou contrato, uma vez que a relação comercial tem prazo

para se romper e, na maioria das vezes, somente mediante um novo certame e, caso se sagre vencedora, é que poderá permanecer na relação comercial. A obrigatoriedade de realizar novo certame é restritiva ao fornecedor no sentido de não ofertar algo além do especificado, pois o atual contratado competirá nas mesmas condições de um novo fornecedor. Essa situação apresenta uma dualidade, pois garante a isonomia, mas pode não estimular o fornecedor a adotar uma postura diferenciada, pois não há a possibilidade de fidelização, reforçando a relação normativa que é estabelecida entre a contratada e a Caixa.

Assim, contraditoriamente, a busca pelo menor preço pode significar a contratação de serviços ou produtos com baixa qualidade e sem diferencial, mesmo porque, segundo Meirelles (2001), a especificação deve se caracterizar por ser a mais abrangente possível, a fim de garantir a participação de diversos fornecedores e possibilitar a concorrência e o não direcionamento para algum fornecedor específico. Para os 15% dos entrevistados, essa abrangência na especificação é considerada um limitador.

Novamente, fica evidente o conflito de interesse entre quem compra e quem oferta um serviço ou produto, uma vez que quem compra deseja fazê-lo com redução de custos, mas quem vende busca o lucro. Assim, por se tratar da Administração Pública, busca-se a adoção de mecanismos que garantam a concorrência, logo, o menor preço.

A Lei 8.666/93 foi implementada num contexto de crise na área de contratações de engenharia (BRESSER-PEREIRA, 1996) e, decorrido o prazo de treze anos e dada a dinamicidade das relações comerciais e organizacionais advindas do processo de globalização e de novas ferramentas de tecnologia, 15% dos entrevistados destacam que a referida Lei encontra-se desatualizada, o que representa um fator limitador para que se estabeleça maior interação entre as organizações públicas e seus fornecedores.

Dos onze aspectos considerados como dificultadores, apenas quatro encontram-se no escopo da Lei, sendo que sete foram classificados como de gestão, pelo fato de evidenciarem características relativas aos procedimentos de gerenciamento adotado pela Caixa. Pode-se depreender que a ação da Caixa junto aos seus fornecedores, no sentido de influenciá-los para que atuem com foco na responsabilidade social não recebe impacto limitador apenas no aspecto legal, mas, também, por manter uma relação distante com seus fornecedores, na percepção de 29% dos participantes da pesquisa.

Além disso, a operacionalização interna, em especial dos procedimentos licitatórios e de revisão de preços, apresentam pontos de estrangulamento, em função da morosidade nos procedimentos (23%), que impactam a gestão dos fornecedores. Logo, a relação tende a ficar

tensionada, o que é agravado pelo modelo de interação entre a Caixa e seus fornecedores, na qual é distante (29%) e os procedimentos adotados na gestão de contratos não são uniformes (6%).

Essa morosidade apontada por 23% dos entrevistados pode impactar a gestão das organizações contratadas no processo de manutenção ou mesmo de implementação de ações com foco na responsabilidade social, uma vez que o não repasse de uma revisão de preços, caso seja devida, pode levá-lo a não efetuar pagamento de compromissos assumidos. A Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993) define que cabe ao gestor público efetuar a aplicação de penalidade adequada, contudo essa ação reforça o caráter normativo da relação, deixando de lado a proposta de formação de parceria, conforme previsto numa relação que tem por finalidade o desenvolvimento dos *stakeholders*.

Esse resultado reforça análises anteriores que deixam evidentes que a comunicação e o conhecimento entre as partes envolvidas na relação entre os *stakeholders*, necessitam ser melhorados por meio de ações sistematizadas e planejadas com essa finalidade, além de promover o contínuo desenvolvimento interno das equipes envolvidas no processo. O que evidencia a necessidade de investir no vetor comunicação e conhecimento, proposto no modelo MRMRS de Ashley (2005a).

Os entrevistados (18%) evidenciaram, ainda, que a mudança de gestores na Caixa tem levado a uma morosidade nos procedimentos, bem como uma quebra na solução de continuidade dos projetos, o que demanda um constante recomeçar. Segundo Pilati (2003), a mudança organizacional provoca um impacto nas atividades da organização, uma vez que gera uma quebra nos valores e crenças dos empregados e por consequência pode acarretar uma ruptura do comprometimento com a organização.

Esse resultado aliado aos aspectos de cultura organizacional (12%) e de atuação política na organização pública (6%) foram considerados como limitadores para que haja influência da Caixa junto aos fornecedores, criando resistência na relação e fragilidade interna no processo de gestão da Caixa.

Destaca-se que o papel do gestor público foi classificado como um limitador na categoria de gestão em função das restrições impostas pela legislação vigente. Entretanto, o desafio do gestor público é pautar-se no cumprimento das leis que regem a Administração Pública, conforme opina Meirelles (2001), ao tempo em que alia à eficácia e eficiência que devem nortear a ação de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

A seguir, no Quadro 23, encontram-se alguns trechos que apontam os resultados aqui mencionados.

| ASPECTOS | ENTREVISTADOS | TRECHOS DE ENTREVISTAS DE FORNECEDORES |
|--|---------------------------------------|---|
| CATEGORIA LEGAL | | |
| Busca do menor preço | FO1A; FO3A; FO3B; FO4B; FO5B; FO6A | <p><i>A 8.666 ao meu ver, ela tem hoje sérias dificuldades e em relação a órgão público não existe mais essa possibilidade de que com a lei 8.666 você vai comprar mais barato.</i></p> <p><i>O pregão tem levado a comprar mais barato, mas tem levado também a muitas outras dificuldades.</i></p> <p><i>[...] eu já vi casos de empresas sendo contratadas, não cumprindo nem a carga mínima de imposto. Mas o cara declarou que fazia o serviço e era o menor, aí contrataram.</i></p> <p><i>[...] o governo não premia quem tem uma gestão social, em relação a quem não tem. Para o governo, tanto faz. Ele só quer ver o melhor preço.</i></p> <p><i>[...] a garantia de que você vai ter o produto contratado deve ser maior do que o preço que você está pagando, não é?</i></p> |
| Restrição para incluir exigências nos editais | FO1A; FO2A; FO6A | <p><i>A empresa teria que ter uma certificação da ISO 14.000, pra poder vender pra gente. Contudo, esbarramos nas questões jurídicas. Se você fizer isso, você restringe o mercado e vai contra à 8.666.</i></p> <p><i>[...] você deixa de considerar também as partes importantes nos editais, porque você coloca todos fornecedores em uma vala comum, não é? Não importa muito ter investido em ações de responsabilidade social, de responsabilidade ambiental.</i></p> <p><i>Mas tem o problema de não poder fazer algumas exigências no edital. Então nem sempre compra o melhor. E muitas vezes ele pagou pelo melhor, mas às vezes ele tem que refazer a compra, ou compra duas ou três vezes o mesmo produto. E mesmo que você alerte, “olha, aquele negócio não atende”, fica o dito pelo não dito. É uma relação complicada.</i></p> |

(Continuação do Quadro 23)

| | | |
|--|---------------------------|--|
| Lei não atualizada à realidade | FO3A; FO4B | <p><i>A lei 8.666 surgiu no auge de uma crise de contratação na área de engenharia. Então ela é toda voltada para obras de engenharia – é muito difícil enquadrar novos contratos, novas realidades dentro da lei 8666.</i></p> <p><i>A lei talvez não tenha flexibilidade ou a atualidade necessária para os tempos que a gente vive hoje.</i></p> |
| Especificação abrangente | FO1A; FO3B | <p><i>[...] a questão da especificação é fundamental nesse processo. Ela que define. Se tiver uma especificação que o mercado tem disponível, a tendência é que o preço seja adequado. Agora, se fizer uma muito especial, e aí vem a história de que o mínimo de detalhe da especificação é uma linha muito tênue.</i></p> <p><i>Porque a parte técnica, normalmente ela é muito importante. [...] você pode pagar por uma coisa que você não vai receber, porque a especificação que alcançar a todos. Então, ela pode ser muito mais cara.</i></p> |
| CATEGORIA GESTÃO | | |
| Relacionamento distante entre o Caixa e seus fornecedores | FO3A; FO5A; FO6B; FO7A | <p><i>A Caixa é muito fechada em si mesma. Eu acho que ela tem tanto programa social lá dentro, que ela acha que já basta.</i></p> <p><i>[...] a Lei 8666 na mão, você tem que respeitar aqueles itens, mas não implica um relacionamento formal com o cliente porque lá na 8.666 não fala em formalidades. Você pode ser amigo, desde que haja o respeito da lei.</i></p> <p><i>Eu trabalho na FO6 e esse cliente trabalha numa contratada, e pronto, a gente só se encontra hoje para poder falar de negócios. [...] Nós estamos virando burocratas.</i></p> <p><i>Nós tivemos um projeto que a gente deu o nome até propositalmente, “calçada cidadã”[...] o projeto foi tratado com descaso tão grande, tão grande, que deu uma frustração, não a frustração do dinheiro, a frustração profissional.</i></p> |
| Morosidade nos procedimentos | FO1A; FO1B; FO4B | <p><i>Nada se pode contratar rapidamente, tudo depende de um processo licitatório que fica aberto pra qualquer tipo de empresa, as boas e as ruins, todo mundo age com interesse próprio, ninguém vai agir só pelo bem social.</i></p> |

(Continuação Quadro 23)

| | | |
|---|------------|---|
| | | <p><i>Nada se pode contratar rapidamente, tudo depende de um processo licitatório que fica aberto pra qualquer tipo de empresa, as boas e as ruins, todo mundo age com interesse próprio, ninguém vai agir só pelo bem social.</i></p> <p><i>Hoje, o mercado do jeito que está ele não admite mais uma morosidade em alguns processos. E às vezes pra cumprir uns ritos, a gente demora seis meses pra fazer uma contratação, às vezes até pra fazer uma alienação a gente demora seis meses.</i></p> <p><i>[...] o número de contratos que ela tem que administrar, tem um atraso muito grande na revisão de preços.</i></p> |
| Mudança de gestores na Caixa gerando perda de solução de continuidade e morosidade nos procedimentos | FO2B; FO4B | <p><i>Mas por outro lado, essa rotatividade, ela prejudica alguns projetos, que são importantes e estão sendo tocados por ambas as partes, e que, no momento daquela troca de gestor, troca de superintendente ou troca de diretor, aquilo ali se quebra, e aí, você faz todo um rebobinamento ou uma aproximação, até voltar aquele estágio inicial.</i></p> <p><i>[...] talvez seja um grave problema da empresa pública, a troca de comando, a troca de gestão na continuidade dos projetos.</i></p> <p><i>[...] então você vê que às vezes o projeto perdeu a oportunidade que tinha ou perdeu o cara que era o patrocinador do projeto do governo.</i></p> |
| Cultura organizacional | FO3A | <p><i>A base de empregados da Caixa não é uma base de sustentação que dá clareza de onde se deseja chegar. Conseqüentemente as atuações, não têm um foco institucional.</i></p> |
| Atuação política na organização | FO3A | <p><i>As tomadas de decisões são de ordem política, sem uma análise de contexto, elas são baseadas no achismo, existe um alto índice de brigas tribais, sem que haja uma reflexão racional na tomada de decisão.</i></p> |
| Preparo da equipe Caixa sem uniformidade de atuação | FO7B | <p><i>[...] o preparo do profissional da Caixa, varia muito.</i></p> |

(Continuação do Quadro 23)

| | | |
|--|------|---|
| Controle ineficaz das ações do gestor público | FO3A | <i>Como não se tem o mecanismo claro que acompanhe o resultado da administração pública, o órgão de controle não cobra esse tipo de situação. O administrador, portanto não se preocupa em elaborar uma especificação condizente e adequada à real necessidade daquela empresa pública.</i> |
|--|------|---|

Quadro 23: Limitadores para que a Caixa influencie os seus fornecedores na perspectiva dos fornecedores

A Caixa encontra-se imersa num ambiente de Administração Pública, portanto visa a defesa do interesse público, como opina Meirelles (2001), mas é de conhecimento prévio de seus gestores a necessidade de atuar com foco na legislação. Contudo, nos resultados apurados predominam alguns limitadores de gestão, os quais não estão sujeitos à legislação, mas a adoção de procedimentos gerenciais que viabilizam a superação de distância de interlocução destacada na relação entre a Caixa e seus fornecedores e que contribuam para o desenvolvimento da cadeia produtiva envolvida no processo de contratação da Caixa.

Nesse caso, demanda-se do gestor público o estímulo para criar um ambiente organizacional propício para o desenvolvimento de ações pautadas na criatividade e inovação, mesmo no contexto de estar subordinado a uma legislação específica.

Para Bruno-Faria (1996, p. 163), “as ações diárias dos chefes, quer através do apoio as idéias surgidas no trabalho ou a partir do incentivo à produção de novas idéias, são de fundamental importância e merecem atenção especial por parte daqueles que administram as organizações”. Sendo assim, os limitadores mencionados pelos fornecedores podem ser superados, na medida em que os gestores atuem como catalisadores, a fim de desenvolver uma nova visão da relação entre a Caixa e seus fornecedores, a qual consiste em disseminar o entendimento de parceiro, aquele que participa da cadeia produtiva.

Com a implementação de visão de *stakeholders*, pode-se criar ambiente propício para viabilizar ações pautadas na responsabilidade social por parte dos fornecedores.

Conforme os resultados apurados quanto ao entendimento do que seja uma gestão socialmente responsável, pode-se compreender que um dos mecanismos para que os dificultadores sejam superados é a implementação de ações educacionais que visam à consolidação de valores e atitudes balizadas nos pressupostos da responsabilidade social corporativa e não apenas nos aspectos técnicos.

Em seguida, são apresentados os dados obtidos com as entrevistas realizadas com os empregados da Caixa.

4.5.2. Percepção dos Empregados da Caixa

Nas entrevistas realizadas com os empregados da Caixa foram identificados limitadores legais e de gestão, sendo que predominaram os aspectos referentes à gestão, o que poderá ser observado na Tabela 9.

Tabela 9: Os limitadores para influência na percepção dos empregados da Caixa.

| Entrevistados | Limitadores Legais | f | Percentual |
|---------------------------------------|--|----------|-------------------|
| CA1A2;CA2A; CA2B | Lei não atualizada à realidade. | 3 | 42,9% |
| CA1A2; CA1B1; CA2A | Restrição para incluir exigências nos editais. | 3 | 42,9% |
| CA2A. | Busca do menor preço. | 1 | 14,3% |
| Total de Limitadores Legais | | 7 | 100% |
| <hr/> | | | |
| Entrevistados | Limitadores de Gestão | f | Percentual |
| CA1B2 | Relacionamento distante entre a Caixa e seus fornecedores. | 1 | 16,7% |
| CA1A1 | Morosidade nos procedimentos. | 1 | 16,7% |
| CA1A2 | Mudança de gestores na Caixa gerando perda de solução de continuidade e morosidade nos procedimentos | 1 | 16,7% |
| CA2B | Cultura organizacional. | 1 | 16,7% |
| CA1A2 | Ineficiência do processo de gestão de contratos. | 1 | 16,7% |
| CA2A | Papel do gestor público. | 1 | 16,7% |
| Total de Limitadores de Gestão | | 6 | 100% |

A maior parte dos entrevistados da Caixa (42,9%) enfatiza que o fato da Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993) não está atualizada à realidade, associada à restrição para incluir exigências nos editais, como os fatores que limitam, no aspecto legal, que a Caixa influencie os seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social.

Diferentemente dos resultados apurados nas entrevistas com os fornecedores, a busca do menor preço alcançou o percentual de 14,3%, não sendo o limitador preponderante no

entendimento dos empregados Caixa para que ocorra a influência da organização junto aos seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social corporativa.

Quanto à gestão, não houve um fator que preponderasse, mas destaca-se o fato de que 16,7% dos empregados da Caixa identificaram como limitadores a morosidade, a cultura organizacional, a ineficiência do processo de gestão de contratos, reforçando o que foi mencionado pelos fornecedores.

Alguns empregados da Caixa (16,7%) reforçaram, ainda, o relacionamento distante entre a Caixa e seus fornecedores e a mudança de gestores na Caixa gerando perda de solução de continuidade e morosidade nos procedimentos. Entretanto, o papel do gestor público foi indicado apenas por empregados da Caixa. Vale destacar que tal limitador pode ser devido aos regramentos e normas às quais o gestor público está sujeito, que tem o dever da eficiência, da probidade e de prestar contas, como aponta Meirelles (2001). Porém, são distintas do gestor de uma empresa privada, que não está sujeita à Lei específica. Os trechos destacados a seguir ilustram tais aspectos apresentados nesta seção.

| ASPECTOS | ENTREVISTADOS | TRECHOS DE ENTREVISTAS DE EMPREGADOS DA CAIXA |
|--|-----------------------|--|
| CATEGORIA LEGAL | | |
| Lei não atualizada à realidade | CA1A2; CA2A; CA2B | <i>O relacionamento da Caixa e dos fornecedores tem um grande limitador de atuação que é a lei de licitação - o que estabelece regras, limites e define os parâmetros para se contratar, mas está desatualizada. A Lei 8.666, eu diria, assim, ela hoje, precisaria urgentemente de reformas, no próprio Ministério do Planejamento ou no Ministério da Fazenda, mas ela hoje, a gente diria até que dificulta um pouco a gente trabalhar o conceito junto aos fornecedores. Eu acho que a lei tem que ser ajustada, vai ser ajustada.</i> |
| Restrição para incluir exigências nos editais | CA1A2; CA1B1; CA2A | <i>Evidente que a lei 8666 traz no bojo dela, algumas dificuldades, ela diz o que eu posso e não posso exigir e ela me limita a exigir ações de responsabilidade social. Eu estou limitado àquelas exigências, a gente não poderia de certa forma pelo ordenamento vigente estipular obrigações onde as empresas estejam obrigadas a cumprir determinados requisitos que não aqueles previstos em lei.</i> |

(Continuação do Quadro 24)

| | | |
|---|-------|--|
| | | <i>Onde é que eu vejo que a Lei 8.666 atrapalha? Quer dizer, seria muito melhor se a gente conseguisse justificar e utilizar o papel reciclado, por exemplo, nos calendários, nos cartões de visita, enfim. E em diversas coisas que a gente já poderia estar pensando isso, então, esse também é um impedimento.</i> |
| Busca do menor preço | CA2A | <i>Porque com ela a gente trabalha apenas com a questão do menor preço, isso impede que a gente tenha esse tipo de relação com eles.</i> |
| CATEGORIA GESTÃO | | |
| Relacionamento distante entre o Caixa e seus fornecedores | CA1B2 | <i>Caixa, por ser empresa pública, acaba impondo nas suas relações muitas condições, muitas regras de jogo. E isso acaba não dando às empresas muita condição de mudar a regra no decorrer da relação que é estabelecida.</i> |
| Morosidade nos procedimentos | CA1A1 | <i>Nós temos reclamações de fornecedores que entram com pedido e esse pedido transita no ambiente Caixa durante dois, três anos sem resposta. É muito difícil eu ter esse cliente no meu lado, no momento suponha que o pleito dele seja legítimo e vai ser atendido. <i>E no momento em que tenho rapidez, interesse e atenção para com os pleitos, em relação aos pleitos e fornecedores, eu estou sendo ético com ele. Estou compreendendo o problema do outro e tratando à luz da lei sob a luz da forma.</i></i> |
| Mudança de gestores na Caixa gerando perda de solução de continuidade e morosidade nos procedimentos | CA1A2 | <i>E a cada vez que um fornecedor chega e tem um pensamento diferente, ele tem dificuldade de saber o que a empresa quer. E ele tenta se moldar. Daí toda a cadeia produtiva está comprometida com essas seqüências de mudanças que tem nesse tipo de processo e não deveria ter. <i>Se você analisar a área de compras e contratos da Caixa, nos últimos cinco anos teve cinco gestores. Mudou a maneira de pensar cinco vezes. É muita mudança.</i></i> |

(Continuação do Quadro 24)

| | | |
|--|-------|--|
| Cultura organizacional | CA2B | <p><i>Mas tem algumas pequenas coisas que você pode fazer, tanto na contratação quanto na relação, que hoje não são feitas. Até porque demanda trabalho, demanda uma mudança de atitude.</i></p> <p><i>Nós temos alguns dificultadores, que, na minha opinião, eles estão mais na cultura da empresa. E dizem respeito ao entendimento da questão legal.</i></p> |
| Ineficiência do processo de gestão de contratos | CA1A2 | <p><i>Eu acho que ainda está deficiente, ainda está difícil pra Caixa exigir responsabilidade de suas empresas, com as deficiências que ela apresenta quando ela se relaciona com as empresas, quando ela compra, contrata e como projeção dos contratos.</i></p> |
| Papel do gestor público | CA2A | <p><i>O gestor público, ele tem que trabalhar exatamente a capacidade de trabalhar com a limitação, porque nessa coisa pública nós temos leis, nós temos... de fato, nós temos alguns limitantes que as empresas privadas não têm.</i></p> |

Quadro 24: Limitadores para que a Caixa influencie os seus fornecedores na perspectiva dos empregados da Caixa

A desatualização da Lei 8.666/93 como um fator limitador para que haja influência da Caixa junto aos seus fornecedores na adoção de uma gestão socialmente responsável sugere como sendo premente a sua revisão pelos órgãos competentes, uma vez que a Administração Pública tem por finalidade garantir o desenvolvimento de mecanismos promotores da cidadania.

Um dos aspectos de uma gestão socialmente responsável é viabilizar o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva, garantindo a sustentabilidade do negócio. Ocorre que o gestor público só pode executar o que está previsto em lei (MEIRELLES, 2001). Logo, o questionamento que fica é: é possível que uma Lei seja capaz de contemplar todos os aspectos necessários para balizar a atuação do gestor público sem que haja uma atualização?

Mesmo que a aplicação de lei esteja sujeita à interpretação, não se pode esquecer que, no Brasil, as organizações públicas são auditadas pelos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Secretaria de Controle Externo (SECEX), dentre outros, e se não houver um nivelamento na interpretação desses órgãos, o gestor público fica sujeito à

penalização caso tome decisão distinta do entendimento desses órgãos, mesmo que prevaleça o interesse público. Vale lembrar que os órgãos de controle têm na Caixa um dos seus *stakeholders* e, portanto, espera-se que a relação seja de integração e pautada no comprometimento com a melhoria contínua das atividades da organização monitorada, conforme preceituam Ashley et al. (2005), Melo Neto e Froes (2001) e Michtell, Agle e Wood (1997).

Assim, a atualização da Lei 8.666/93, aliada ao nivelamento de interpretação entre os órgãos de controle e as organizações públicas, pode favorecer a superação desses limites.

Mas é interessante observar que os limitadores de gestão impactam o resultado do fornecedor, inclusive na credibilidade da relação, uma vez que uma das partes não cumpre o que está pactuado. Como mencionado por um entrevistado, quando se executam as atividades de gestão de contrato no prazo é a Caixa que está sendo ética com o fornecedor e viabilizando uma gestão socialmente responsável.

Outro aspecto relevante é que a mudança organizacional vista como “qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, e que tenha algum impacto nos resultados e/ou relações entre as pessoas no trabalho” (BRUNO-FARIA, 2003, p.128), o que pode ser observada nas mudanças de gestores, entendidas pelos empregados da Caixa como algo que desencadeia um contínuo recomeçar, o que evidencia a necessidade de desenvolver mecanismos para gerenciar a mudança.

Para Lima, Castro e Machado (2003, p. 239), implantar uma mudança organizacional implica, também, em “acompanhamento e avaliação dessa mudança, em suas diversas nuances; tarefa complexa, a exigir capacidade, empenho e tempo.” Caso não ocorra o gerenciamento de mudança, podem-se desencadear novas mudanças até mesmo contraditórias às implementadas anteriormente, o que impacta na definição do que é o negócio da organização, previsto no modelo MRMRSN (ASLHEY, 2005a), uma vez que cada gestor pode estabelecer a visão de futuro para o negócio. Conseqüentemente, o processo de influência junto aos fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social tende a sofrer impacto limitador advindo de contínua mudança de gestores e de propósitos estabelecidos para o negócio.

Além disso, as freqüentes mudanças impactam o desempenho do vetor comunicação e conhecimento, uma vez que pode implicar num contínuo recomeçar com o interlocutor e na

disseminação do que é o negócio e seus propósitos. Inclusive no ambiente interno da organização, esse recomeçar continuado sugere que as soluções para os problemas de gestão são identificadas, mas as suas implementações sofrem solução de continuidade, gerando morosidade na superação e comprometendo a relação entre a Caixa e os seus fornecedores, advindos do baixo desempenho no vetor comunicação e conhecimento (ASHLEY, 2005a), uma vez que tende a ficar na superficialidade, sem o aprofundamento necessário para implementar as adequações necessárias. Logo, o processo de influência para que os fornecedores atuem com foco na responsabilidade social tende a ser impactado por fatores limitadores.

4.6. Facilitadores para que a Caixa Influencie os seus Fornecedores

4.6.1. Percepção dos Fornecedores

Em que pese a identificação de facilitadores para que a Caixa influencie os seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social não ter sido um objetivo inicial desse estudo, alguns fornecedores mencionaram aspectos que facilitam essa relação e optou-se por analisá-los, considerando assim a busca por maior compreensão de como se dá o processo de influência para que os fornecedores atuem com foco na responsabilidade social corporativa, os quais estão relacionados na Tabela 10.

Tabela 10: Facilitadores para influência na percepção dos fornecedores.

| Entrevistados | Facilitadores Legais | F | Percentual |
|---|---|-----------|-------------------|
| FO2A; FO5A; FO7A | Isonomia. | 3 | 60% |
| FO5A | Manutenção da regularidade fiscal e tributária. | 1 | 20% |
| FO4B | Regras claramente definidas. | 1 | 20% |
| Total de Facilitadores Legais | | 5 | 100% |
| <hr/> | | | |
| Entrevistados | Facilitadores de Gestão | F | Percentual |
| FO1B; FO2A; FO2B; FO5A | Postura ética. | 4 | 40% |
| FO2B; FO3A; FO4B | Vocação social. | 3 | 30% |
| FO2A; FO2B | Transparência procedimentos. | 2 | 20% |
| FO4B | Gestão de controle. | 1 | 10% |
| Total de Facilitadores de Gestão | | 10 | 100% |

Dos três aspectos classificados na categoria legal, a isonomia obteve a maioria das citações (67%), o que evidencia que esse princípio legal, garantidor da ampla concorrência, como demonstram Meirelles (2001) e Szklarowsky (1997), é percebido pelos fornecedores como presente na relação com a Caixa.

Alguns entrevistados (20%) indicaram que a Caixa, na adoção da Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993), define regras claras, o que possibilita que as contratadas sejam estimuladas a manterem a sua regularidade fiscal e tributária, caso contrário não serão contratadas pelos órgãos de governo. Destaca-se que essa regularidade passa, também, por não contratação de mão-de-obra escrava e de menores (MEIRELLES, 2001; SZKLAROWSKY, 1997).

A postura ética da Caixa e de seus empregados mencionada por 40% dos entrevistados, somada à transparência de procedimentos, indicada por 20% dos sujeitos, são considerados aspectos facilitadores que norteiam a relação entre a Caixa e seus fornecedores, coadunando-se com os pressupostos de uma gestão socialmente responsável definidos por Ashley (2005a, 2005b), Carroll (1979), Melo Neto e Froes (2001) e Wood (1991).

Alguns fornecedores (30%) consideram a vocação social da Caixa como um facilitador para a interação entre as partes. Eles compreendem que a Caixa tem uma vocação social, uma vez que é executora de alguns programas de políticas públicas, sendo caracterizada como braço social do governo federal.

Como mencionado no capítulo 3, foi identificado que a política de responsabilidade social corporativa da Caixa iniciou no ano de 2004, o que poderia se tornar um dificultador para medir a atuação da organização junto aos seus fornecedores. Porém, ao se identificar o aspecto de vocação social da Caixa nas respostas obtidas, pode-se inferir que a organização pública traz em si o compromisso com a gestão socialmente responsável, conforme aponta Meirelles (2001, p.81), quando menciona que à Administração Pública cabe a “defesa do interesse público”, do bem comum, logo, o curto prazo de programa Excelência no Suprimento Caixa não foi fator impactante para identificar a presença de influência da organização junto aos seus fornecedores.

Outro aspecto destacado pelos fornecedores (10% das respostas) é a gestão de controle, caracterizando a preocupação da Caixa em executar suas atividades de contratação pautada no gerenciamento sistematizado, a fim de garantir êxito nos seus objetivos. Esse resultado sugere que o controle de gestão é percebido pela maioria como ineficaz, uma vez que os próprios entrevistados representantes da Caixa evidenciaram problemas de gestão interna da organização, que atuam como limitadores à influência da Caixa junto aos seus fornecedores. Porém, quando um representante de fornecedores menciona esse aspecto como

facilitador, pode-se inferir que a Caixa tinha iniciado ações que visam à melhoria de sua atuação junto aos fornecedores. Isso retrata o dinamismo do contexto organizacional.

Além disso, pode-se observar que dimensão tempo e espaço do modelo MRMRSN (ASHLEY, 2005a) permeia o processo de adequação da Caixa na sua atuação junto aos seus fornecedores, uma vez que tem buscado desencadear mecanismos para melhoria da relação, a partir da análise histórica dos resultados alcançados.

A seguir, alguns trechos das entrevistas que descrevem os facilitadores identificados no estudo, a partir da percepção dos fornecedores.

| ASPECTOS | ENTREVISTADOS | TRECHOS DE ENTREVISTAS DE FORNECEDORES |
|---|---------------------------|---|
| CATEGORIA LEGAL | | |
| Isonomia | FO2A; FO5A; FO7A | <i>Não é uma lei paterna. É uma lei pra todos. Eu acho que o que é bom é que na concorrência ela dá chances iguais para todo mundo participar. [...] se critica a lei de licitações, mas eu não vi ainda uma forma muito melhor do que isso, pois garante direitos para todos.</i> |
| Manutenção da regularidade fiscal e tributária | FO5A | <i>[...] empresas que tem sua documentação em dia, que paga seus impostos, a 8666 veio pra ser uma lei que é justa pra contratar.</i> |
| Regras definidas | FO4B | <i>Como em toda lei, ela impõe claramente regras e limites.</i> |
| CATEGORIA GESTÃO | | |
| Postura ética | FO1B; FO2A; FO2B; FO5A | <i>A Caixa, ela tem um esmero muito grande em conduzir todo o processo de contratação, especificamente, por ela ser governo, por meio de licitações, com muita transparência e, sobretudo com muita ética. É uma empresa totalmente séria, é uma empresa que respeita realmente a Lei. E ela não dá brechinhas pra terceiros ou quartos estarem fazendo seu papel com vantagem em relação ao outro.</i> |

(Continuação do Quadro 25)

| | | |
|--|---------------------------|---|
| Postura ética | FO1B; FO2A; FO2B; FO5A | <i>A equipe que atua com contratação pela Caixa tem uma postura altamente ética.</i> <i>Eu nunca senti em minha relação com a Caixa que a pessoa tivesse um certo outro interesse que não fosse o interesse da Caixa.</i> |
| Vocação social | FO2B; FO3A; FO4B | <i>[...] como braço social do governo a quantidade de ações que a Caixa tem com o desenvolvimento social.</i> <i>A Caixa tem toda a condição e força pra isso tanto no corpo de funcionários quanto no apoio do governo e nas regras de como a Caixa atua como banco social pra parte social.</i> <i>Quando elaboram seus preços, buscam entrar com preços competitivos, porque assim poderão estar associados a um órgão que tem um foco, uma missão social [...].</i> |
| Transparência nos procedimentos | FO2A; FO2B | <i>Tratar com a Caixa, mesmo que seja um assunto delicado, divergência mesmo. Mas não deixamos de discutir isso no nosso nível, entendeu? Em nenhum momento isso é desgastante, em nenhum momento é desrespeitoso.</i> <i>A Caixa é vista, assim, como uma perfeccionista nesse sentido (transparência), aqui dentro da FO2.</i> |
| Gestão de controle | FO4B | <i>[...] existe uma preocupação na Caixa, eu vejo, de se estruturar melhor pra gestão de contratos.</i> |

Quadro 25: Facilitadores para que a Caixa influencie os seus fornecedores na perspectiva dos fornecedores.

No aspecto de postura ética adotada pela Caixa, os fornecedores destacam a atitude dos empregados da organização, logo, a aplicação do regramento legal é considerada como isonômica, o que gera credibilidade para a Caixa. Além disso, é reforçado pela atitude transparente nos procedimentos permitindo que a relação entre as partes não seja desgastante.

Esses resultados sugerem que a aplicação da Lei em conformidade com os seus princípios e aliada a uma atitude ética e transparente por parte dos empregados, possibilitam que a relação entre as partes aconteça de forma a alcançar os objetivos propostos para o contrato. Tal aspecto confirma ainda o entendimento de que uma gestão socialmente responsável é perpassada pela ética, pela transparência e pela conformidade nos procedimentos da organização, a fim de garantir a sustentabilidade do negócio no longo

prazo. As entrevistas dos empregados da Caixa também mencionaram facilitadores, os quais serão analisados na próxima seção.

4.6.2. Percepção dos Empregados da Caixa

Como mencionado anteriormente, a identificação de facilitadores para que a Caixa influencie os seus fornecedores com relação à responsabilidade social corporativa não era um objetivo inicial desse estudo, mas surgiu nas entrevistas e são dados relevantes, já que a presença deles sugere que a superação de limitadores possui fatores que podem viabilizar a sua melhoria, conforme discriminado na Tabela 11.

Tabela 11: Facilitadores para influência na percepção dos empregados da Caixa.

| Entrevistados | Facilitadores Legais | f | Percentual |
|---|---|----------|-------------------|
| CA1A1; CA1B1 | Isonomia | 2 | 66,7% |
| CA1B1 | Manutenção da regularidade fiscal e tributária. | 1 | 33,3% |
| Total de Facilitadores Legais | | 3 | 100% |
| <hr/> | | | |
| Entrevistados | Facilitadores de Gestão | F | Percentual |
| CA1B1; CA1B2; CA2A | Vocação social | 3 | 37,5% |
| CA1B1 | Postura ética | 1 | 12,5% |
| CA2A | Transparência procedimentos | 1 | 12,5% |
| CA1A1 | Interpretação da Lei | 1 | 12,5% |
| CA1B1 | Relação de parceria disseminada | 1 | 12,5% |
| CA1B1 | Investimento em treinamento da equipe | 1 | 12,5% |
| Total de Facilitadores de Gestão | | 8 | 100% |

Dos oito facilitadores identificados, seis são relativos à categoria gestão, reforçando a importância da gestão como norteadora da relação entre as partes.

O procedimento pautado na isonomia adotado pela Caixa também foi considerado pelos empregados (66,7%) como um fator facilitador na relação entre as partes. Além disso, a exigência legal de se manter a regularidade fiscal e tributária por parte dos fornecedores foi identificado pelos empregados da Caixa (33,3%) como um fator que viabiliza a implementação da responsabilidade social. Conforme proposto por Ashley (2005a) e Carroll (1971), o cumprimento de obrigações legais é uma atitude que compõe uma gestão socialmente responsável.

Quanto aos facilitadores considerados de gestão, destaca-se a vocação social da Caixa que foi apontada por 37,5% dos empregados da Caixa como um dos fatores que efetivamente facilita a relação entre as partes. Outro dado relevante foi destacado por 12,5% dos entrevistados, que é o investimento no desenvolvimento da equipe por meio de treinamentos que somado à interpretação da Lei evidencia que o desenvolvimento da equipe facilita a interpretação e a aplicação da Lei.

Contraditoriamente, os fornecedores mencionaram que um dos limitadores para que ocorra a influência da Caixa junto aos seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social é a ausência de padrão na execução das atividades por parte dos empregados da Caixa. Essa contradição pode ser resultante das múltiplas interpretações que surgem no processo de aplicação da Lei 8.666/93 (BRASIL, 1993) ou as visões diferenciadas entre fornecedores e os que operacionalizam a Lei.

Nesse caso, os programas de treinamentos destinados ao desenvolvimento dos empregados envolvidos nessa atividade necessitam estar alinhados ao pensamento emanado pelos órgãos de controle. Necessita-se ainda criar espaço de interação entre os empregados que atuam no processo de contratação, a fim de gerar a segurança necessária para execução das atividades e garantir que os objetivos propostos para o negócio sejam alcançados e estejam aliados ao planejamento estratégico da organização.

Com o investimento em ações educacionais da equipe, é possível contribuir para que as relações operacionais com os fornecedores, os demandantes, o ambiente natural e construído, a ciência e a tecnologia, previstos na dimensão *core business* do modelo MRMRN (ASHLEY, 2005a), sejam permeadas por uma postura ética e transparente. O que pode garantir a sustentabilidade do negócio e o desenvolvimento de condições para que as organizações que se interagem possam influenciar no sentido de que haja a implementação de uma gestão socialmente responsável.

Nesse caso, a interação entre as partes envolvidas pode gerar insumos para a formatação das ações educacionais por meio do vetor conhecimento e comunicação do modelo MRMRN (ASHLEY, 2005a), inclusive a partir de análise histórica das relações estabelecidas entre a Caixa e seus fornecedores, possibilitando a disseminação dos conhecimentos adquiridos para toda a rede de *stakeholders*, até mesmo a comunidade na qual está inserida.

Além disso, a postura ética dos empregados da Caixa, destacada pelos fornecedores, também é reforçada pelos empregados entrevistados (12,5%) como facilitador para que ocorra influência na implementação de uma gestão socialmente responsável, corroborando com o

que é enfatizado por Ashley (2005a), Carroll (1979), Ferreira (2005), Melo Neto e Froes (2001), Srouf (2003), Veloso (2005) e Wood (1991).

Na categoria de gestão foi identificada, na entrevista com 12,5% dos representantes da Caixa, que a disseminação de relação de parceria é um fator facilitador para que a Caixa influencie os seus fornecedores. Contudo, essa relação ainda não é percebida pelos fornecedores, os quais evidenciaram como dificultador o relacionamento distanciado entre a Caixa e seus fornecedores, analisado anteriormente. Novamente, a comunicação entre as partes é identificada como um facilitador na relação, conforme aponta Ashley (2005a) no seu modelo MRMRSN por meio do vetor comunicação e conhecimento.

Para tanto, a interação entre as partes envolvidas, no caso entre a Caixa e seus fornecedores, necessita que ocorra nivelamento de linguagem, haja vista a diversidade que permeia essa relação. Com isso, a adoção de ações que visam qualificar a comunicação e o conhecimento das partes envolvidas poderá contribuir para que a Caixa influencie os seus parceiros na implementação de uma gestão socialmente responsável.

A seguir, trechos das entrevistas que evidenciam os resultados obtidos:

| ASPECTOS | ENTREVISTADOS | TRECHOS DE ENTREVISTAS DE EMPREGADOS DA CAIXA |
|--|---------------|---|
| CATEGORIA LEGAL | | |
| Isonomia | CA1A1; CA1B1 | <i>A lei 8666 tem muito mais virtude do que defeito. Garante a ampla participação [...]</i> <i>Eu não posso no presente momento exigir que uma empresa que não tenha uma equipe de funcionários com determinado nível de qualificação ou determinado nível de benefícios ou determinado nível de conhecimento, a não ser dentro de um processo de maturação eu não posso estipular esse tipo de requisito como obrigações só pra participar de uma licitação. Todos têm a mesma possibilidade.</i> |
| Manutenção da regularidade fiscal e tributária. | CA1B1 | <i>A partir do momento em que a gente exige que as empresas estejam regulares com suas obrigações, do ponto de vista da Lei, esse aspecto favorece ou implica que as empresas atuem ou cumpram obrigações que possam ser revertidas para a sociedade como um todo.</i> |

(Continuação do Quadro 26)

| CATEGORIA GESTÃO | | |
|--|------------------------|---|
| Vocação social | CA1B1; CA1B2; CA2A. | <p><i>Quando tem a possibilidade de a pessoa ter uma conta num rincão lá do país, quando ela distribui rendimentos diversos, quando ela paga para o governo o salário do bolsa escola etc. Tudo isso está sendo a demonstração da atuação da Caixa nesse âmbito.</i></p> <p><i>[...] o quê que é aderente ao nosso DNA? A Caixa tem no seu DNA a questão social. E o que a gente pode se aproveitar disso, e pensar na ação de responsabilidade social?</i></p> <p><i>Caixa é uma empresa de governo e como tal ela exerce um papel social muito forte, não há nesse país ninguém que não tenha ouvido falar da Caixa ou ninguém que de repente nunca tenha entrado numa agência da Caixa, ou tenha participado de um negócio da Caixa Econômica.</i></p> |
| Postura ética | CA1B1 | <i>A atuação da Caixa constitui na minha avaliação, exemplo, um referencial para que as empresas também possam perseguir nas suas atuações esse mesmo tipo de procedimento ou comportamento.</i> |
| Transparência procedimentos | CA2A | <i>[...] quando você utiliza a modalidade de pregão, você torna muito mais transparente a sua atuação.</i> |
| Interpretação da Lei | CA1A1 | <i>Nós temos que saber lidar melhor com a lei. Ela não é o problema. Nós é que temos problemas com ela.</i> |
| Relação de parceria disseminada | CA1B1 | <i>Hoje a Caixa já não olha as empresas como uma mera expectadora de lucros dentro de uma relação de negócios. É preciso e ao longo do tempo isso tem sido visível, uma postura de parceria onde já é possível trazer as empresas até mesmo para seminários internos [...]</i> |
| Investimento em treinamento da equipe | CA1B1 | <i>Mas nós temos dado treinamentos às equipes fazendo com que vejam qual é o seu papel no relacionamento Caixa/fornecedor.</i> |

Quadro 26: Facilitadores para que a Caixa influencie os seus fornecedores na perspectiva dos empregados Caixa.

Os resultados obtidos reforçam o entendimento de que o conceito de uma gestão socialmente responsável é fundamentada numa atuação interdisciplinar, multidirecional, sistêmica e direcionada para seus *stakeholders*, sejam eles diretos ou indiretos, uma vez que

participam da cadeia produtiva que garante a sustentabilidade do negócio, sugerido por Ashley, Coutinho e Tomei (2000).

A vocação social da Caixa, aqui identificada como um facilitador no processo de influência para que os fornecedores atuem com foco na responsabilidade social, sugere que a Caixa crie condições para conhecer os elementos que compõem essa relação, a finalidade e a dimensão de envolvimento das partes, o que pode valorizar as potencialidades de cada *stakeholder* numa visão integradora, conforme proposto por Ashley (2005a) e Carroll (1979).

Esses aspectos facilitadores identificados evidenciam que a Caixa tem credibilidade junto aos seus fornecedores para que intensifique a sua ação para influenciá-los no desenvolvimento de ações pautadas na responsabilidade social.

Os resultados encontrados neste estudo deixam evidências que o processo de influência de uma organização pública junto aos seus fornecedores encontra na sua natureza pública um facilitador para que alcance o seu objetivo. Contudo, é necessário que seja pautada na ética, na transparência, na adoção de atitudes que visam o bem comum e mesmo com a existência de regras ou normas que estabeleçam um comportamento, o resultado é perpassado pelo compromisso individual e das equipes no trabalho.

Além disso, a definição clara do que é o negócio, como previsto na dimensão *core business*, somado à busca de conhecimento e de interação com os *stakeholders*, a fim de identificar os dificultadores e facilitadores presentes na relação entre a Caixa e seus fornecedores, formam elementos facilitadores para o processo de influência de uma organização pública junto aos seus fornecedores.

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve por finalidade precípua identificar se as ações de responsabilidade social de uma organização pública, no caso a Caixa, influenciam os seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social corporativa.

Objetivou-se o aprofundamento na análise delimitada pelo o entendimento de que uma gestão socialmente responsável implica no desencadeamento de ações internas e externas, embasadas na ética e comprometidas com os diversos *stakeholders* da organização. Para tanto, foi adotada a dimensão *core business*, perpassada pelos vetores da comunicação e do conhecimento, previstos no modelo MRMRSN (ASHLEY, 2005a).

Os resultados alcançados evidenciaram que o conceito de responsabilidade social corporativa e a implementação de ações focadas numa gestão socialmente responsável se encontram em curso, e, em algumas organizações entrevistadas, não estão incorporadas ao seu planejamento estratégico. No caso da Caixa, esse modelo de gestão encontra-se divulgado, mas não o suficiente para que as políticas e ações da área de suprimento estejam contemplando os pressupostos norteadores da responsabilidade social. Entretanto, constatou-se como resultado, que o fato da Caixa ter vocação social, uma vez que se trata de uma organização pública e com atuação em projetos sociais do governo, é percebida por alguns entrevistados como uma empresa que atua com foco numa gestão socialmente responsável e que os influencia para que atuem com uma gestão socialmente responsável.

Para alguns fornecedores, a Caixa os influencia para que desenvolvam ações pautadas numa gestão socialmente responsável, estimulando-os na busca de sustentabilidade de seus negócios, sendo que o fato de ser uma organização pública, logo, com vocação social, é um facilitador para que essa influência aconteça. Contudo, alguns fornecedores indicaram que já realizavam uma gestão socialmente responsável, antes mesmo de estabelecer relação comercial com a Caixa.

Uma organização pública está sujeita ao cumprimento de leis e a relação com seus fornecedores é mediada por leis e normas, portanto, o desenvolvimento de parceria com seus *stakeholders* demanda uma intensa atividade na melhoria interna da organização, inclusive com ações educacionais destinadas aos seus empregados focadas no desenvolvimento de atitudes que se coadunam com os fundamentos propostos para uma gestão socialmente responsável.

Outro aspecto relevante para o desenvolvimento de uma relação baseada em parceria é o investimento em ações que visam a melhoria da comunicação e do conhecimento entre as partes, o que contribui para a compreensão do que é atuar de forma socialmente responsável.

O conceito de responsabilidade social corporativa encontra-se em construção. Hipotetiza-se que o seu entendimento é influenciado pelo porte, pelo contexto, pelo espaço e pela temporalidade em que a organização se encontra imersa. As organizações de grande porte sentem-se investidas de um papel diferenciado na condução de ações que visam promover mudanças no âmbito da sociedade.

Enquanto as organizações de médio, pequeno e micro porte realizam ações voltadas para a comunidade, mas com um foco de filantropia, de assistencialismo, portanto, são ações pontuais e realizadas muitas vezes em função de decisão pessoal de participantes da organização, as de grande porte realizam ações com foco numa gestão socialmente responsável incorporadas à estratégia da organização e visam garantir a sustentabilidade do negócio no longo prazo. Entretanto, as conclusões merecem uma análise mais vigorosa com estudos mais abrangentes.

Quanto aos limitantes para que a Caixa influencie os seus fornecedores, constataram-se aspectos classificados na categoria legal, ou seja, advindos dos pressupostos definidos na Lei 8.666/93 que regem as licitações e contratações das organizações públicas e no tocante aos aspectos relacionados à gestão. Outro limitador que compromete o processo de influência de uma organização pública junto aos seus fornecedores é a desatualização da Lei 8.666/93 a qual não garante a celeridade dos procedimentos de contratação, uma vez que é bastante burocrática.

Constatou-se que a morosidade nos procedimentos e a mudança de gestores na Caixa gerando perda de solução de continuidade e morosidade nos procedimentos constituem-se como limitadores para que haja o processo de influência entre a contratante e contratada, bem como o relacionamento distante entre as partes. A contínua mudança de gestores na organização pública fragiliza a relação entre a Caixa e seus fornecedores, pois cada interlocutor tem uma visão e prática que lhe é própria e a cada mudança implica num novo recomeçar.

Para a superação de dificultadores considerados de gestão é necessária a adoção de práticas inovadoras, uma vez que o gestor público se encontra imerso num ambiente organizacional em que a sua atuação se encontra definida em leis, enquanto o gestor que atua na iniciativa privada está sujeito às leis, mas a sua atuação não se circunscreve às leis. O

desafio do gestor público no processo de influenciar os seus fornecedores é consolidar condições internas de gestão que favoreçam o desenvolvimento do seu parceiro.

Foram identificados, ainda, facilitadores para que a Caixa influencie os seus fornecedores, sendo que o fato de ser pública, de ter a sua vocação social e a postura ética de seus empregados reconhecidas pelos fornecedores entrevistados possibilitam que ocorra influência entre as partes.

Pode-se, portanto, compreender que os resultados identificados evidenciam o dinamismo que rege as relações estabelecidas no contexto organizacional.

Quanto aos limitadores da pesquisa, pôde-se constatar que a abrangência nacional da Caixa e a elevada quantidade de fornecedores cadastrados no SIGES, restringiram a coleta de dados a uma região do Brasil e conseqüentemente não foram contempladas as características regionais da organização, bem como das relações mantidas com os seus fornecedores.

A coleta de dados foi corte transversal em função da limitação de tempo do estudo, o que dificultou identificar se as ações socialmente responsáveis implementadas pela Caixa estão incorporadas ao ambiente da organização ou se trata de atuação estimulada por gestores específicos.

Para a Caixa, os resultados alcançados poderão contribuir para o entendimento de como é percebida pelos seus parceiros fornecedores da área de suprimento e na elaboração de projeto específico de atuação junto a esse público e ao interno, inclusive junto à equipe da área de suprimento, bem como no planejamento de ações educacionais para o público interno e até mesmo junto aos fornecedores.

O estudo propiciou reflexões sobre aspectos legais as quais poderão ser submetidas para os responsáveis por definir a legislação vigente no país, no sentido de subsidiar a revisão de Lei destinada à licitação e contratação pelas organizações públicas. A Caixa poderá, ainda, atuar junto aos seus órgãos de controle a fim de construir um nivelamento na interpretação da Lei 8.666/93 e possibilitar a inserção de aspectos que estimulam os fornecedores a atuarem com foco numa gestão socialmente responsável.

Para outras organizações, sejam elas públicas ou privadas, supõe-se que esse estudo poderá contribuir para a definição do que é responsabilidade social e a sua aplicação no ambiente corporativo com o fortalecimento da cadeia produtiva envolvida, bem como na definição de ações destinadas à implementação de uma gestão socialmente responsável, a partir de incorporação nas políticas estratégicas da organização.

Supõe-se que para a Administração Pública este estudo poderá contribuir para que a gestão pública se sinta estimulada a implementar programas destinados ao comprometimento

de seus fornecedores quanto à adoção de uma gestão socialmente responsável, bem como desencadear ações que visam propiciar uma atuação mais eficiente.

Do ponto de vista acadêmico, acredita-se que a relevância do estudo pode ser notada uma vez que o conceito de gestão socialmente responsável se encontra em construção e que a sua implementação em organizações públicas possui um caráter distinto das privadas. Além disso, os mecanismos de acompanhamento de um programa de gestão socialmente responsável numa organização pública estão sujeitos à influência de fatores políticos e de regramentos legais que demandam o desenvolvimento de estudos para sua análise e compreensão.

Pode-se observar, portanto, que os estudos realizados não estão explorando a subjetividade presente na relação sujeito e sociedade, bem como a delimitação conceitual do que é responsabilidade social corporativa, havendo uma lacuna a ser preenchida a partir da realização de novos estudos. Além disso, no Brasil, foram identificados poucos estudos sobre responsabilidade social corporativa e a relação com fornecedores, assim, sugerem-se algumas questões que poderão balizar futuras pesquisas científicas:

- O impacto de mudança de gestores em programas de responsabilidade social corporativa;
- O papel do gestor na implementação da responsabilidade social corporativa;
- Análise dos mecanismos de interação para disseminar a responsabilidade social corporativa junto aos parceiros;
- A relação entre gestão criativa e inovadora e a responsabilidade social corporativa;
- Analisar a relação entre cultura organizacional e as ações de responsabilidade social corporativa;
- Analisar como a atuação organizacional pode valorizar as iniciativas individuais para a implementação de ações focadas na responsabilidade social corporativa;
- Identificar o modelo de cultura de uma organização pública para que desenvolva programa de responsabilidade social corporativa.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT)**. NBR 16.001. Norma Brasileira de Responsabilidade Social. Rio de Janeiro, 2004.
- AKTOUF, O. **Pós-Globalização, administração e racionalidade econômica – A Síndrome do Avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALCOFORADO, L. C. **Licitação e Contrato Administrativo**. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.
- ALIGLERI, L. **Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade**. Paraná: 2004. Disponível <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em 22 abr de 2005.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASHLEY, P.A.; COUTINHO, R.B.G.; TOMEI, P.A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise comparativa. **Anais do XXIV ENANPAD**. Florianópolis, 2000.
- ASHLEY, P.A. Responsabilidade social empresarial: um modelo genérico para análise e orientação estratégica. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, P.A. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005a, cap.6.
- _____. A mudança histórica do conceito de responsabilidade social empresarial. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, P.A. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005b, cap.3.
- _____. Supermercados na reorientação de práticas de produção, comércio e consumo de alimentos. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, P.A. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005c, cap.12.
- ASHLEY et al.. RSC no contexto brasileiro: uma agenda em contínua expansão e difusão. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, P.A. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005, cap.4.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (BID). **Relatório Anual Análise América Latina e Caribe**. Brasília: BID, 2004. Anual. Disponível em: www.iadb.org/sds . Acesso em: 06 mar. 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, M.W.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis. Ed.Vozes. 2004, Cap. 2.

BAUER, M.W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis. Ed.Vozes. 2004, Cap. 8.

BEGHIN, N. **A filantropia empresarial: nem caridade, nem direito**. 2003. 109 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social). Departamento de Serviço Social, Universidade de Brasília. Brasília.

BERTANLANFFY, L.V. **Teoria geral dos sistemas**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BOBBIO, N. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BOFF, L. **Saber cuidar. ética do humano – compaixão pela Terra**. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). **Índice de Sustentabilidade Empresarial**. São Paulo: BOVESPA, 2005. Disponível em: www.bovespa.com.br. Acesso em: 04 dez. 2005.

BORGER, F.G. **Considerações teóricas sobre gestão da responsabilidade social empresarial**. 2004. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/uniethos/>. Acesso em: 06 dez. 2004.

_____. **Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. 2001. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: www.teses.usp.br . Acesso em: 31 jan. 2005.

BOWEN, H.R. **Social responsibilities of the businessman**. New York: Harper & Row, 1953.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Legislativo. Brasília, DF, 06 out.1988. Seção 1.

_____. Lei das licitações e contratações: Lei 8.666/93, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo. Brasília, DF, 22 jun.1993. Seção 1.

_____. Lei 10.520/2002, de 17 de julho de 2002. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo. Brasília, DF, 18 jul. 2002. Seção 1.

_____. Código de defesa do consumidor. Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo. Brasília, DF, 12 set.1990. Seção 1.

BRESSER-PEREIRA, L.C. **Uma Nova Lei de Licitações**. 1996. Disponível em: http://bresserpereira.org.br/ver_file.asp?id=762 . Acesso em: 01 maio 2005.

BRUNO-FARIA, M.F. **Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho de uma instituição bancária**. 1996. 188 f.Dissertação (Mestrado em Psicologia). Departamento de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1996.

_____. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: Lima, S.M.V. (Org). **Mudança organizacional teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, Cap. 3.

CAIXA. **Balço social da Caixa - 2004**. Brasília: Neoband, 2005.

_____. **Projeto corporativo responsabilidade social Caixa**. 2004a. Disponível na *intranet* da Caixa. Acesso em: 13 jun. 2005.

_____. **Programa excelência no suprimento Caixa**. 2004b. Disponível na *intranet* da Caixa. Acesso em: 13 jun. 2005.

CAPRA, F. **As Conexões ocultas**. Ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix. Amana-Key, 2002.

CARROLL, A.B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**. Chicago, volume 38, nº3, p.268-295, sep.1999.

_____. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, volume 4, nº 4, p. 497-505, out.1979.

CHAVES, J.B.L.; ASHLEY, P.A. Racionalidades para a ética empresarial e a gestão da empresa cidadã. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, PA. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005, cap.2.

DAFT, R.L. **Administração**.6 ed. São Paulo: Thomson, 2005.

DEMO, P. Novos paradigmas da política social. In CARVALHO, D.B.B.; SOUSA, N.H.B.; DEMO, P (Orgs). **Novos paradigmas da política social**. Brasília, UnB, Programa de Pós-Graduação em Política Social, Departamento de Serviço Social, 2002, p.13-50.

DRUCKER, P.F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. princípios e práticas. São Paulo: Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1997.

ESPING-ANDERSON, G. As três economias políticas do welfare state. **Revista Lua Nova**, nr 24/1991, pp. 85-116.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário aurélio**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, R.N. Responsabilidade social empresarial e valor das empresas. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, P.A. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005, cap.9.

FISCHER, R.M. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, S. **Democracia com exclusão e desigualdade**: a difícil equação. 2004. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/democracia/documentos/TC.fleury.pdf> .Acesso em: 03 fev. 2005.

_____. **A Expansão da cidadania**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa: 8-11/10/02. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044510.pdf> . Acesso em : 03 fev.2005.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Artenova, 1976.

FRIEDMAN, M.; FRIEDMAN, R. **Liberdade de escolher: o novo liberalismo econômico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

FREEMANN, E.R.; STONER, J.A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil,1985.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes. 2004, Cap. 3.

GERRING, J. What is a case study and what is it good for? **American Political Science Review**. v. 98. n2, p. 341-345, 2004.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 7 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GRAJEW, O. O que é responsabilidade Social. **Mercado Global**. São Paulo, ano 27. p. 44 – 50, 2000.

HARTLEY, J. Case study research. In: CASSEL, C.; SYMON, G. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 2004, cap.26.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese dos Indicadores Sociais 2004**. Rio de Janeiro: IBGE, 2005. Anual. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicsociais2004/>. Acesso em: 18 maio 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Pesquisa: **A Iniciativa privada e o espírito público**: um retrato da ação social das empresas no Brasil. Anna Maria T.Medeiros Peliano (Coord.). Brasília: IPEA, 2003a.

_____. **Pesquisa: Bondade ou Interesse?** Como e porque as empresas atuam na área social? Anna Maria T.Medeiros Peliano (coord.). 2.ed. Brasília: IPEA, 2003b.

LIMA, S.M.V; CASTRO, A.M.G. e MACHADO, M.S. Trabalhando em parcerias e alianças estratégicas: lições para a gestão de mudanças. In: Lima, S.M.V. (Org). **Mudança organizacional teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, Cap. 7.

MACHADO FILHO, C.A.P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações**: um estudo multicasos. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MATSUSHITA, M. **Gestão socialmente responsável**: a influência dos valores dos gestores. 2004. 220 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

MCINTOSH, M.; LEIPZIGER, D.; JONES, K.L.; COLEMAN, G.. **Cidadania corporativa**: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26 ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: caso brasileiro. Da filantropia tradicional à filantropia de alto rendimento e ao empreendedorismo social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MICHTELL, R.K.; AGLE, B.R. e WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management. The Academy of Management Review**; v. 22, iss 4; p. 853- 887, 1997.

MORALES, C.A. Provisão de serviços sociais através de organizações públicas não-estatais: aspectos gerais. In BRESSER PEREIRA, L.C.; GRAU, N.C. (Orgs) **O público não-estatal na reforma do estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999, cap. 4.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, P.A. **A metamorfose da questão social e a reestruturação das políticas sociais**. In CFESS, ABEPSS, CEAD/UnB. Curso de Capacitação em Serviço Social e Política Social. Módulo 1. Brasília: CEAD, 1999, p.45 – 58.

PIERSON, C. **Beyond the welfare state**. Cambridge. Polity Press, 1991, p.102 – 140. Tradução de Potyara Amazoneida.

PILATI, R. O comprometimento do trabalhador e a mudança organizacional. In: Lima, S.M.V. (Org). **Mudança organizacional teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, Cap. 9.

POCHMANN, M. **O Trabalho sob fogo cruzado**. São Paulo: Contexto, 1999.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD) **Relatório do Desenvolvimento Humano 2000**. Direitos humanos e desenvolvimento humano - pela liberdade e solidariedade. Brasília: PNUD, 2001. Anual. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/rdh/> . Acesso em: 09 abr.2005.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

ROSA, M.F.E. **Direito Administrativo: sinopses jurídicas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva. 2002.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SCHWARTZMAN, S. **Notas sobre o paradoxo da desigualdade no Brasil**. 1996. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/pobreza.htm> .Acesso em: 05 abr. 2005.

SILVA JR, H. **Anti-racismo: coletânea de leis brasileiras (federais, estaduais, municipais)** São Paulo: Oliveira Mendes, 1998.

SROUR, R.H. Poder, **Cultura e ética nas organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Ética empresarial: a gestão da reputação: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SZKLAROWSKY, L.F. **Anteprojeto da nova lei de licitações: alterações e sugestões**. **Jus Navigandi**, Teresina, a. 1, n. 16, jul. 1997. Disponível em: <http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=442> . Acesso em: 01 maio 2005.

TENÓRIO, F.G. **Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado**. Ensaios de gestão social. 2 ed. Ijuí: Unijuí, 2004.

TENÓRIO, F.G. et al. **Responsabilidade social empresarial**. Teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TREVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROSA, S. **Gestão Pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília. ENAP, 2001.

VALA, J. Análise de conteúdo. In: **Metodologia das ciências sociais**. SILVA, A.S.; PINTO, J.M. (orgs). 8 ed. Porto: Afrontamento, 1986, cap. 4.

VELOSO, L.H.M. Responsabilidade social empresarial: a fundamentação na ética e na explicitação de princípios e valores. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, PA. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005, cap.1.

VENTURA, E.C.F. O Banco Central do Brasil. In: **Ética e responsabilidade social nos negócios**. ASHLEY, PA. (Coord). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005, cap.13.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

WOOD, J. D. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**. v.16. n 4. p. 691-718, 1991.

YIN, R.K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v.7, número especial, p.79-88. 2002.

APÊNDICE A – CARTA CONVITE

Brasília, de de 2005.

Prezado Senhor,

Conforme contato telefônico, esclareço que estou realizando Mestrado em Administração, na UnB, sendo que o meu tema de pesquisa versa sobre a *responsabilidade social corporativa*, com orientação do Prof. Dr.....

O objetivo do trabalho é analisar se área de suprimento de uma organização pública influencia seus fornecedores para que atuem com foco na responsabilidade social corporativa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual será preservada a identidade dos entrevistados, bem como das organizações.

Tenho por objetivo entrevistar duas pessoas dessa organização, com os seguintes perfis: o responsável por conduzir estrategicamente a organização e o responsável por estabelecer o contato comercial/estratégico com a CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, organização pública na qual a pesquisa será realizada.

A sua participação é fundamental para viabilizar o alcance dos objetivos propostos para o estudo, razão pela qual agradeço antecipadamente o tempo a ser concedido para a entrevista.

A dissertação a ser produzida poderá contribuir para um melhor conhecimento do tema e servir como subsídio para futuras pesquisas na área. Desde já comprometemo-nos a enviar a V.S^a. um relatório com os resultados da pesquisa, tão logo a dissertação seja concluída e aprovada pela Comissão Examinadora.

Atenciosamente,

LAURA FERREIRA MACÊDO
Mestranda em Administração – UnB

APÊNDICE B: AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTA**AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTA**

A fim de cooperar na viabilização de pesquisa acadêmica realizada em função do mestrado em administração promovido pela UnB, cujo título é Responsabilidade Social Corporativa: a atuação de uma organização pública junto aos seus fornecedores, conduzida pela aluna Laura Ferreira Macêdo, sob a orientação do Dr. Prof., eu, _____, _____ da empresa _____, participo, voluntariamente, de entrevista, a qual autorizo a gravação.

Os dados serão utilizados de forma o mais confidencialmente possível e nenhuma identidade será revelada, cabendo, portanto, à pesquisadora a guarda do material coletado.

A pesquisadora repassou-me todas as informações necessárias para a minha participação voluntária.

Brasília, de _____ de 2005.

Assinatura do Participante

Assinatura da Pesquisadora