

TRABALHOS SELECIONADOS PARA PLENÁRIAS

EIXO TEMÁTICO: ESTRATÉGIA DE ORGANIZAÇÕES

24 e 25 de outubro de 2019

**A GESTÃO LOGÍSTICA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS E DISTRIBUIÇÃO DO
SETOR SUPERMERCADISTA**

**LOGISTIC MANAGEMENT IN SUPPLY CHAIN AND SUPERMARKET SECTOR
DISTRIBUTION**

Roberto Carlos Dalongaro, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões –
URI Campus de São Luiz Gonzaga, RS, Brasil, robertocarlosad@hotmail.com

Daniel Knebel Baggio, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões –
URI Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, danibaggio@gmail.com

RESUMO

A logística empresarial está cada vez mais estreitando laços entre os elos da cadeia, vem contribuindo para a aceleração dos negócios, para a otimização dos custos operacionais, encurtando distâncias, atravessando fronteiras, proporcionando o crescimento das empresas, como também cumprindo a sua missão, que é, entregar o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, na forma desejada a um preço que satisfaça o consumidor final. A pesquisa foi desenvolvida mais especificamente na área de gestão logística para a cadeia supermercadista. Com uma amostra de 07 gestores de supermercado da Região missioneira, foi realizado entrevistas com um questionário de perguntas abertas sobre questões relevantes na formação dos custos logísticos para o supermercado, como também a importância dos elos da cadeia logística e a integração entre eles. Também se efetuou a construção de uma fundamentação teórica relacionada a temática de estudo, na qual foi possível obter o embasamento para a elaboração de um modelo ao qual todos os elos da cadeia produtiva pudessem estar integrados para a operacionalização de seus negócios de compra, venda, armazenagem e distribuição. Com base nos referidos argumentos expõem-se a respectiva problemática de estudo: Quais as ferramentas tecnológicas que podem conectar os varejistas de supermercados com os demais elos da cadeia logística? O objetivo geral do estudo foi analisar a gestão logística entre os fornecedores, distribuidores e o varejo supermercadista.

Palavras-chave: Gestão Logística, Estratégia EDI, Supermercados.

ABSTRACT

Business logistics is increasingly tightening links between chain links, contributing to business acceleration, optimization of operating costs, shortening distances, crossing borders, enabling companies to grow, and fulfilling its mission, which that is, delivering the right product at the right place at the right time in the desired form at a price that satisfies the end consumer. The research was developed more specifically in the logistics management area for the supermarket chain. With a sample of 07 supermarket managers from the Mission Region, interviews were conducted with an open-ended questionnaire about relevant issues in the formation of logistics costs for the supermarket, as well as the importance of the links in the logistics chain and the integration between them. It was also made the construction of a theoretical basis related to the study theme, in which it was possible to obtain the basis for the elaboration of a model to which all the links of the productive chain could be integrated for the operationalization of its purchase, sale business, storage and distribution. Based on these arguments, the following study problem is exposed: What are the technological tools that can connect supermarket retailers with the other links in the logistics chain? The overall objective of the study was to analyze logistics management among suppliers, distributors and supermarket retailers.

Keywords: Logistics Management, EDI Strategy, Supermarkets.

1 Introdução

A distribuição física de produtos constitui-se em permanente desafio logístico. A escolha do posicionamento e da função das instalações de armazenagem é uma definição estratégica. É parte de um conjunto integrado de decisões, que envolvem políticas de serviço ao cliente, políticas de estoque, de transporte e de produção que visam prover um fluxo eficiente de materiais e produtos acabados ao longo de toda a cadeia de suprimentos (LACERDA, 2000).

Atualmente, esta definição tem passado por transformações profundas, envolvendo serviços que vão muito além da tradicional estocagem de curto e médio prazo. As empresas procuram cada vez mais agilizar o fluxo de materiais, comprimindo o tempo entre o

recebimento e a entrega dos pedidos, para reduzir os investimentos em estoque. Neste ambiente, o papel da armazenagem está voltado para prover capacidade de resposta rápida e muitos dos serviços executados visam justamente reduzir as necessidades de estoque. Acompanhando esse cenário, o mercado está migrando para a centralização de estoque, facilitando a entrega direta e contínua em cada ponto de venda, fazendo com que os CDs (Centros de Distribuição), assumam um papel de relevância logística.

Empresas que desejam ser competitivas devem ter produtos a custos baixos, o estoque entra nessa fase sendo utilizado de maneira correta, sem desperdício. Equilibrar o estoque ajuda a mantê-lo menor, apenas dentro do necessário, o que desempata capital de investimento e requer menos espaço de estocagem, isso resulta em economia e redução de custos que é o objetivo de toda empresa. (CHIAVENATO, 2005).

Diante da grande necessidade de se manter competitivo em um mercado com alta concorrência, em um cenário de crise macroeconômica, com a redução do poder de compra do consumidor. Sendo o varejo um importante elo da cadeia logística, e também o mais próximo do consumidor final, esses varejistas necessitam de parcerias logísticas fortalecidas para manter a sua competitividade ao longo do tempo dentro do seu mercado de atuação. Com base nos referidos argumentos expõem-se a respectiva problemática de estudo. Quais as ferramentas tecnológicas que podem conectar os varejistas de supermercados com os demais elos da cadeia logística?

As empresas estão buscando reduzir custos operacionais logísticos, as organizações de varejo também procuram reduzir o tempo de entrega de mercadorias provenientes de seus fornecedores, elas necessitam atender os seus clientes de uma forma efetiva, oferecendo o produto desejado, no tempo esperado, ao menor preço possível, atingindo essa performance os varejistas tem a possibilidade de ser competitivo no mercado aonde estão inseridos. A presente pesquisa conectada a gestão logística buscou contemplar o objetivo de analisar a gestão logística entre os fornecedores, distribuidores e o varejo supermercadista.

2 Referencial Teórico

A cada dia que se passa a logística ganha mais espaço e foco no mercado, pois as organizações perceberam que a partir de seu uso correto elas conseguem diversos diferenciais no ambiente competitivo em que vivem. Com isso, as parcerias entre os elos da cadeia logística se fazem de fundamental importância para o aumento não só da competitividade das empresas parceiras, como também, a redução de custos operacionais, a redução no tempo de entrega, o famoso lead Time, como isso, o varejo consegue atender de uma forma mais completa o consumidor final.

2.1 A Evolução da Logística e os seus Conceitos

A Logística existe a mais tempo do que se imagina, seu surgimento deve-se desde o início da idade Antiga, com as construções das pirâmides, muralhas, entretanto ainda existem enigmas sobre a operação dos processos, tais como, de que forma as pessoas buscavam materiais e transportavam até o local da construção (HARA, 2011).

Com o acontecimento da II Guerra Mundial, a área militar sentiu a necessidade de se desenvolver para a preparação das guerras, porém, só a partir dos anos 90 é que a Logística se destacou nas empresas e os negócios se intensificaram. O interesse sobre o conhecimento da Logística tem tido maior repercussão a cada dia, isso ocorre devido ao aumento da necessidade de se ter controle sobre todos os processos da organização (HARA, 2011). Segundo Ballou (2006), a importância da Logística na Cadeia de Suprimentos dentro de uma

organização é de gerar valor tanto para seus clientes quanto para seus fornecedores e valor para todos aqueles que têm nela interesses diretos.

Logística pode ser definida como um conjunto de procedimentos realizados junto à cadeia de suprimentos com objetivo de planejar, controlar e estruturar o fluxo de armazenamento de recursos e serviços. Ainda é responsável pelas informações dos produtos, desde o ponto de origem até seu consumo, a fim de atender os requisitos dos clientes (CARVALHO JUNIOR; MACEDO, 2012).

Vários fatores contribuíram para o crescimento da logística, o primeiro deles de acordo com Ballou (2006) foram as alterações das condições dos padrões e atitudes dos consumidores. Outros fatores apontados pelo autor são a pressão pelo controle dos custos nas indústrias; e as novas tecnologias de informação que aumentaram os problemas logísticos e sua complexidade.

A COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP, 2005). Considera a logística como um processo e a define como “o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e informações relativas, desde o ponto de origem, até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes”. A geração de valor através da logística é uma grande preocupação nas empresas atualmente, que veem nos serviços logísticos a melhor forma de dar respostas rápidas, flexíveis e confiáveis aos clientes, que para isso, segundo Bowersox (2006) a empresa deve combinar competência operacional com comprometimento, em relação às expectativas e necessidades especialmente dos clientes-chave. A figura abaixo mostra um fluxo logístico:

Figura 1: Demonstração de um fluxo logístico



Fonte: (FIGUEIREDO; MOURA, 2010).

Portanto, com base na figura 1, é possível argumentar que a logística assume cada vez mais uma importância vital para as empresas e os negócios, tornando-se um fator estratégico em todos os elos da cadeia de suprimentos no atendimento eficaz das necessidades dos clientes, e na contribuição para a maior competitividade das empresas.

2.2 O Varejo Supermercado

Segundo Kotler (2000), a definição de varejo é toda atividade que esteja relacionada com a distribuição de um produto ou serviço diretamente ao cliente final através de lojas, como os supermercados. Até pouco tempo, os distribuidores atacadistas e a indústria em geral dominavam a economia, deixando o varejo como uma atividade de menor importância. Porém, com o passar dos anos, a situação se inverteu, fazendo com que os varejistas se

tornassem ponto fundamental em toda a cadeia de distribuição, pois estes provocam uma comunicação direta com o consumidor final.

2.3 A Evolução dos Supermercados no Brasil

Segundo Ferreira Junior (2012), os supermercados eram conhecidos como “Casas de Comércio”, pois eram instalados em pequenos armazéns ou mercearias, sendo composto com balcões, aonde o cliente chegava ao estabelecimento entregava sua lista de compras para um funcionário que realizava toda a compra e em seguida o empacotamento.

Foi na década de 1950 que os primeiros supermercados brasileiros começaram a surgir, pois o país passava por um desenvolvimento tanto no setor urbanístico quanto no seu desenvolvimento industrial. Seus supermercados tinham instalações devidamente projetadas em uma ampla área e suas lojas eram instaladas nos centros das cidades, devido ao fato de conter na região pessoas com maior poder aquisitivo e um número elevado de circulação destas.

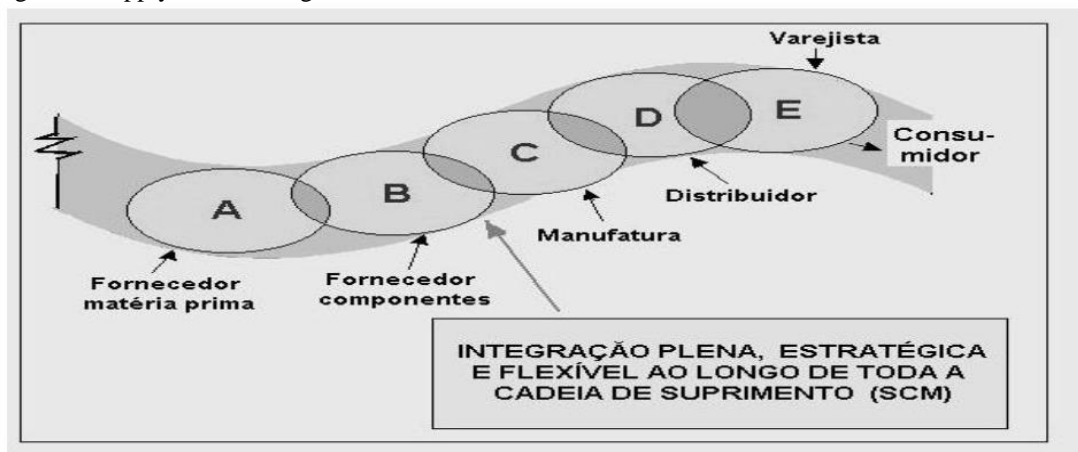
Segundo Ferreira Junior (2012), atualmente os supermercados do país ocupam um excelente espaço na vida dos consumidores, que estão sempre em busca da diversificação de produtos e melhores preços. Estes também são responsáveis pela geração de empregos, colaboradores bem treinados e adotam novas tecnologias para contribuir com seu funcionamento.

Contudo, os supermercados se tornaram um fator positivo para economia do país, pois eles contribuem com a geração de empregos adoção de tecnologias e pode ser considerado um grande propulsor de vendas, divulgador de grandes marcas e um potencial capitalizador de recursos financeiros (SANTOS; FREITAS, 2013).

2.4 A Tecnologia da Informação no Processo de Integração Logística

A (TI) tecnologia da informação com sistemas integrados, tem sido usada como um meio de atingir a vantagem competitiva e como uma ferramenta valiosa usada para assegurar que o objetivo da logística de oferecer serviço alvo ao menor custo total seja realizado (SIMCH-LEVI, 2010, p. 478): A tecnologia da informação é um importante facilitador da gestão eficaz da cadeia de suprimentos. Em geral, ela se estende por toda a corporação, e vai além, englobando fornecedores de um lado e clientes do outro. Incluem sistemas internos de uma dada empresa, quanto a sistemas externos que facilitam transferência de informação entre diversas empresas e indivíduos.

Figura 2: Supply chain management



Fonte: (CHING, 2010).

Há uma corrida em andamento para a integração da cadeia logística. Está se tornando evidente a necessidade de se estender a lógica da integração para fora das fronteiras da empresa para incluir fornecedores e clientes. A empresa somente poderá obter vantagens competitivas por meio de aumento de produtividade, diferenciação do produto e níveis altos de serviço ao cliente. Esse processo não pode inserir-se exclusivamente nos limites da empresa, mas deve, para possibilitar o sucesso, estender-se a todas as partes envolvidas fora da empresa (CHING, 2010).

Segundo Ching (2010), o Supply chain é todo o esforço envolvido nos diferentes processos e atividades empresariais que criam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final. A gestão do supply chain é uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, procurando administrar as relações na cadeia logística de forma cooperativa e para o benefício de todos os envolvidos.

A gestão do supply chain é um conceito mais amplo e estrategicamente mais importante, que se inicia na saída das matérias-primas dos fornecedores, passa pela produção, montagem e termina na distribuição dos produtos acabados aos clientes finais. Inclui considerações estratégicas que passam por focalizar a satisfação do cliente, formular e implementar estratégias baseadas na retenção dos clientes atuais e obtenção de novos e gerenciar a cadeia de forma eficaz (CHING, 2010).

2.4.1 A Tecnologia EDI – Eletronic Data Interchange

O EDI é uma ferramenta tecnológica utilizada normalmente entre clientes e fornecedores do mesmo setor de atuação. Esta ferramenta contribui para alavancar os negócios e agilizar os processos logísticos de troca de informações com segurança dentro dos padrões válidos de comunicação (CHOUDHARY ET AL, 2011).

Para Morelli et al (2012), o EDI é a transmissão eletrônica de dados, processamento e armazenamento entre parceiros comerciais, que tem a finalidade de prover segurança entre as partes, e evitar que as possíveis ameaças como pragas virtuais possam contribuir para bloquear a recepção da mensagem transmitida.

O EDI possibilita e viabiliza de forma eletrônica a troca de documentos. Com isso permite diminuir a quantidade de erros gerados pelo volume de papel e a digitação manual dos mesmos. O volume de informações entre parceiros do mesmo setor aumenta a cada dia, sendo necessária a transmissão de dados entre as partes para melhorar as relações comerciais (MARTINS; ALT, 2009).

Com proposito de facilitar os negócios entre comprador e vendedor ou mesmo a relação cliente e fornecedor com o movimento eletrônico de informações, o EDI tem sido utilizado de forma estratégia pelas empresas. Já para Morelli et al (2012), o EDI é uma rede que permite o acesso direto aos clientes do provedor de conexão entre os sistemas eletrônicos de informação das empresas.

Novaes (2001) descreve o EDI como sendo a transferência de forma eletrônica entre as empresas participantes com dados estruturados e padronizados dentro de um acordo prévio entre as partes. O mesmo autor cita que o EDI foi adotado na década de 80 nos setores de varejo e transporte e depois se expandiu para o setor automotivo.

A tecnologia de EDI permite reduzir custos com papel e erros na digitação de pedidos e notas fiscais de entrada. Além de incentivar o compromisso em longo prazo entre parceiros comerciais, contribuindo para que a empresa seja mais sensível às necessidades do cliente, com ciclos de produção menores. O fluxo do processo para enviar e receber o EDI

exige algumas configurações entre os parceiros comerciais. A figura 3 demonstra o fluxo de informações do EDI padrão utilizado pelo mercado (CHOUDHARY ET AL, 2011).

Figura 3: Fluxo de informações EDI



Fonte: (CHOUDHARY ET AL, 2011).

A Figura 3 apresenta as etapas utilizadas pelo emissor (fornecedor) até o receptor (cliente). Após enviar o documento, o mesmo passa pelo conversor do EDI que traduz no padrão mundial utilizado, que pode ser: ANSI X12, EDICOM e EDIFACT. Estes padrões fazem a transmissão utilizando uma value added network (VAN), ou seja, rede de valor agregado. Uma VAN oferece serviços de comunicação para encaminhar mensagens, e fazer o gerenciamento e monitoramento do tráfego das mesmas e dos recursos de software (conversor) e hardware (comunicação) disponíveis do emissor até o receptor.

As empresas que oferecem os serviços de VAN são provedores de uma rede fechada, ou seja, uma rede particular, para utilizar este recurso o cliente ou fornecedor deve contratar o serviço. Os custos são calculados com base no volume de mensagens trafegadas na rede mais uma mensalidade. A segurança e a confiabilidade são pontos fortes da VAN que rastreiam todos os EDI enviados e recebidos 24 horas por dia (MORELLI ET AL, 2012).

2.5 O Operador Logístico

Na literatura internacional, são encontradas várias denominações para os PSLs. Os termos normalmente utilizados para denominar este tipo de empresas, variam desde expressões como PSLs terceirizados (third-party logistics providers ou 3PL), provedores de logística integrada (integrated logistics providers), empresas de logística contratada (contract logistics companies) e operadores logísticos (logistics operators). Sem dúvida, a denominação 3PL é a mais utilizada em nível internacional. Já no contexto brasileiro, a tendência é utilizar a denominação Operador Logístico (FLEURY; RIBEIRO, 2003).

Segundo Figueiredo e Mora (2010), o prestador de serviços logísticos, é especializado em gerenciar e executar toda ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de suprimentos de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Os demais serviços que possam ser oferecidos funcionam como diferenciais de cada operador.

2.6 As Operações e as Decisões Logísticas

A compreensão do processo de tomada de decisão de quando transferir a responsabilidade da execução de tarefas a terceiros é de fundamental importância para se conhecer a postura estratégica de uma organização, sendo a decisão de fazer ou comprar (make or buy) uma das mais importantes no cenário competitivo (COBAITO, 2012).

Uma decisão que vem trazendo forte interesse a pesquisadores e, para Langley (2013) é de grande relevância estratégica na gestão das empresas é: Manter as operações logísticas em seu controle (fazer) ou delegá-la a terceiros (comprar)?

A importância da decisão é ressaltada por Bento, Di Serio e Martins (2010), que considera que as decisões de fazer ou comprar se configuram como uma das mais importantes

no gerenciamento da cadeia de suprimentos e possuem aplicação em diversas áreas funcionais e em diferentes setores econômicos.

2.6.1 A Armazenagem

A armazenagem é uma das atividades mais antigas e importantes da humanidade. Mas somente há algumas décadas esta função passou a ter papel preponderante nas empresas, que juntamente com o desenvolvimento da logística é usada como estratégia para atingir uma vantagem competitiva no mercado.

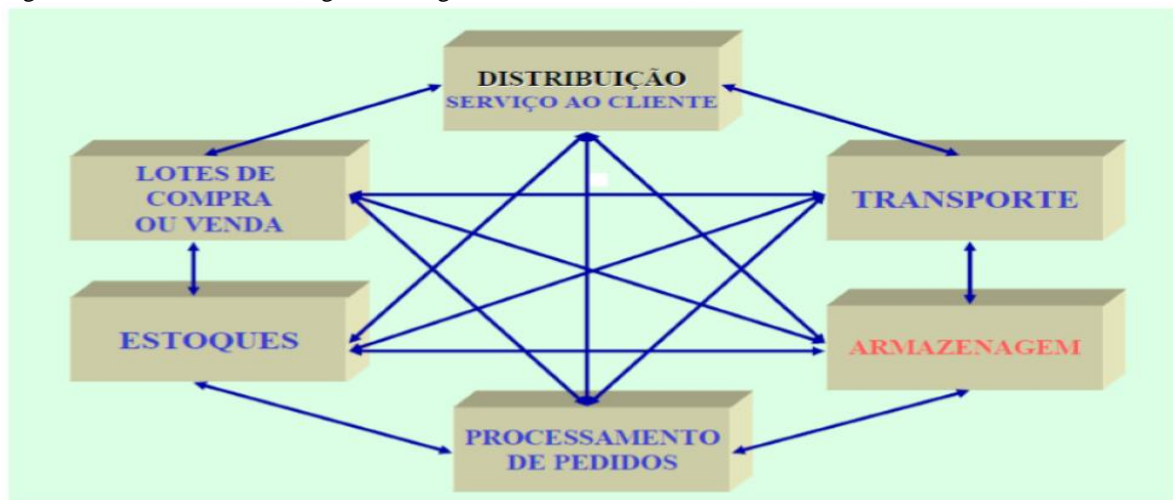
Por definição de Pozo (2010), “armazenagem é a atividade de estocagem ordenada e a distribuição de produtos nos seus locais de fabricação ou nos locais destinados a esse fim pelos produtores, ou por meio de um processo de distribuição”.

Com a evolução dos negócios e da tecnologia que resultou na considerável melhora da qualidade dos bens e serviços, aumentaram também as razões para a estocagem e armazenagem de produtos, dentre as quais quatro são citadas por Ching (2010): “redução de custos de transportes e de produção; coordenação da oferta-demanda; auxílio no processo de produção; ajuda no processo de marketing”.

A armazenagem passa por profundas mudanças que se refletem na adoção de novos sistemas de informação aplicados à gestão de armazenagem, em sistemas automáticos de movimentação e separação de produtos e até na revisão do conceito do armazém com uma instalação com a principal finalidade de estocar produtos (FLEURY, 2000).

Essas mudanças foram determinadas, segundo Figueiredo e Moura (2010), por fatores como just-in-time, resposta rápida, exigências de qualidade, redução de desperdício, serviço ao cliente, que são a consequência do aumento das necessidades e desejos dos clientes. Dentro do conceito de logística integrada a armazenagem tem um papel fundamental e estratégico, pois auxilia no controle do tempo e do volume de insumos/ produtos a ser distribuído, integrando as áreas da cadeia logística com o cliente conforme a sua necessidade como mostra a figura 4 abaixo a armazenagem e o conceito de logística integrada.

Figura 4: Modelo de cadeia logística integrada



Fonte: (FIGUEIREDO; MOURA, 2010).

De acordo o referido autor, a participação da armazenagem nas estratégias logísticas e empresariais aumenta constantemente transformando-a numa das funções essenciais para um fluxo eficiente da cadeia de suprimentos, e na integração do sistema suprimento-produção-distribuição de produtos.

3 Metodologia

3.1 Método de Pesquisa Utilizado

A pesquisa desenvolvida necessitou a utilização de uma metodologia qualitativa, ou seja, lançando mão de uma análise qualitativa, relacionada a descrição dos parceiros logísticos, ou seja, dos membros integrantes da cadeia logística no elo varejo.

Argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. A pesquisa qualitativa também é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, e também quando se trata de relatar uma evolução histórica de determinado tema e construir considerações críticas sobre o seu aspecto evolutivo (ROESCH, 2015).

3.2 Procedimento de Pesquisa Utilizada e Empresas Analisadas no Estudo

Para contemplar os objetivos propostos na pesquisa foram entrevistados 07 gestores de supermercados da região Missioneira, sendo 05 de São Luiz Gonzaga, 01 de Caibaté e 01 de Vitória das Missões.

Foram estudadas empresas supermercadistas presentes no mercado regional das Missões, dentro do estado do Rio Grande do Sul, com isso, o estudo aborda um aspecto logístico local e regional, analisando as operações e as parcerias logísticas realizadas pelos respectivos supermercados.

O estudo levou em consideração 07 supermercados, sendo 01 pertencente a uma rede estadual, 01 pertencente a uma cooperativa, e 05 supermercados locais de uma única loja com um único ponto de venda.

4 Análise dos Resultados

4.1 Análise dos Resultados das Entrevistas com Gestores de Supermercados

TABELA 1: SUPERMERCADO – A

1	Ferramenta Tecnológica	Negocia diretamente com representante, utiliza tecnologia de grupo no whatsapp com os fornecedores.
2	Otimização de custos	Reduzir estoques para reduzir custos; Compras programadas
3	Custos de Transporte e armazenagem	Frete Free, com os fornecedores entregando os produtos com o veículo próprio da empresa. Com isso, transporte quase não tem impacto nos custos.
4	Frota própria ou terceirizar	Ter frota própria.
5	Custo + impacta preço final	Carga tributária.
6	Incentivo Governamental	PROGER; Investimentos para financiamento em ativo imobilizado.
7	Pedidos aos fornecedores	Direto com os representantes comerciais.
8	Prazos de entrega	Dentro da demanda do supermercado
9	+ Vantagem comprar Indústria ou distribuidor	Do distribuidor para produtos de alto giro
10	Nível estoque de segurança	Mantém estoques com níveis mais baixos
11	Logística reversa	Devolução com crédito para compras futuras.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

12	Vantagens e desvantagens CD	Empresa não possui centro de distribuição
13	Benefícios comerciais	Bônus flex. Valor em crédito para compras futuras, com base nos volumes de negócios efetuados.
14	Modelo de integração	Um modelo de integração se dá com uma reunião mensal com todos os meus representantes comerciais, para confraternizar e tratar de negócios.
15	Existe Viabilidade do modelo	Sim, porque o custo baixo a torna viável, estando os custos concentrados no chimarrão, refrigerante e lanche.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

TABELA 2: SUPERMERCADO – B

1	Ferramenta Tecnológica	Utiliza tecnologia de comunicação pelo whatsapp com os fornecedores.
2	Otimização de custos	Compra em maior volume para barganhar preço. Concentrar a compra em determinados fornecedores.
3	Custos de Transporte e armazenagem	A armazenagem impacta mais nos custos.
4	Frota própria ou terceirizar	Terceirizar
5	Custo + impacta preço final	Carga tributária.
6	Incentivo Governamental	Não tem incentivo em relação a outros segmentos
7	Pedidos aos fornecedores	Visitas de representante comercial
8	Prazos de entrega	Em termos gerais são bons
9	+ Vantagem comprar Indústria ou distribuidor	Diretamente da indústria quando possível
10	Nível estoque de segurança	Mantém níveis altos de estoques em ocasião das ofertas promocionais.
11	Logística reversa	Faz com poucas empresas a política de substituição de mercadorias.
12	Vantagens e desvantagens CD	Empresário não possui CD, mais afirma ser vantajoso para empresas que possui várias filiais
13	Benefícios comerciais	Descontos pelo volume de compras concentrados em alguns fornecedores.
14	Modelo de integração	Empresária acredita ser importante possuir um modelo de integração, mas que no momento a empresa não possui.
15	Existe Viabilidade do modelo	No momento a empresa não possui modelo de integração.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Tabela 3: SUPERMERCADO – C

1	Ferramenta Tecnológica	Utiliza tecnologia de comunicação pelo whatsapp e com e-mails com os fornecedores.
2	Otimização de custos	Mantém um estoque de 100% em relação a sua demanda.
3	Custos de Transporte e armazenagem	Transporte sem custos, detém custos em armazenagem.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

4	Frota própria ou terceirizar	Terceirizar ao fornecedor
5	Custo + impacta preço final	Os impostos de maneira geral
6	Incentivo Governamental	Financiamento para ativo imobilizado com carência e taxa reduzida.
7	Pedidos aos fornecedores	Com visita de fornecedores na empresa.
8	Prazos de entrega	Muito bom, satisfatório
9	+ Vantagem comprar Industria ou distribuidor	Diretamente da indústria.
10	Nível estoque de segurança	Mantém níveis médios de estoques
11	Logística reversa	Substituição parcial de produtos.
12	Vantagens e desvantagens CD	Custo desnecessário para a sua realidade
13	Benefícios parcerias comerciais	Preços diferenciados. Recebe prêmio para sorteio dos seus fornecedores.
14	Modelo de integração	Fornecedores trabalhem com a questão da exclusividade com o varejista
15	Existe Viabilidade do modelo	Com fidelização de compra, para proporcionar a perpetuidade dos negócios.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

TABELA 4: SUPERMERCADO – D

1	Ferramenta Tecnológica	Grupo de whatsapp com os fornecedores.
2	Otimização de custos	Com a capacitação dos colaboradores
3	Custos de Transporte e armazenagem	Mais impacta em armazenagem.
4	Frota própria ou terceirizar	Terceirizar a frota
5	Custo + impacta preço final	São os tributos
6	Incentivo Governamental	Financiamento BNDES
7	Pedidos aos fornecedores	Whatsapp e E-mails.
8	Prazos de entrega	Satisfatório com os prazos
9	+ Vantagem comprar Industria ou distribuidor	Distribuidor
10	Nível estoque de segurança	Mantém níveis altos de estoques
11	Logística reversa	Troca com a indústria, distribuidor na efetua a troca
12	Vantagens e desvantagens CD	É vantagem estocar maior quantidade para melhor atender a demanda
13	Benefícios parcerias comerciais	Bonificação no aniversário da loja e promoções pontuais.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

- | | |
|--|---|
| 14 Modelo de integração | Ser competitivo em preço e atendimento, porque os elos são clientes entre si. |
| 15 Existe Viabilidade do modelo | Existe viabilidade |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

TABELA 5: SUPERMERCADO – E

1	Ferramenta Tecnológica	Utiliza tecnologia de comunicação pelo whatsapp e com e-mails com os fornecedores.
2	Otimização de custos	Manter estoque baixo.
3	Custos de Transporte e armazenagem	Transporte sem custos, detém custos em armazenagem.
4	Frota própria ou terceirizar	Terceirizar ao fornecedor
5	Custo + impacta preço final	Os impostos de maneira geral
6	Incentivo Governamental	Financiamento para ativo imobilizado com carência e taxa reduzida.
7	Pedidos aos fornecedores	Com visita de fornecedores na empresa.
8	Prazos de entrega	Muito bom, satisfatório
9	+ Vantagem comprar Indústria ou distribuidor	Compra de distribuidor na maioria das vezes. Pois, do distribuidor existe a possibilidade de aumentar a variedade de produtos no Mix de compra.
10	Nível estoque de segurança	Mantém níveis baixos de estoques
11	Logística reversa	Substituição parcial de produtos.
12	Vantagens e desvantagens CD	Custo desnecessário para a sua realidade
13	Benefícios parcerias comerciais	Preços diferenciados. Com prazos e descontos do fornecedor.
14	Modelo de integração	Compras programadas segundo a necessidade da demanda.
15	Existe Viabilidade do modelo	A viabilidade do modelo vai se dando de acordo a capacidade do fluxo de caixa da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

TABELA 6: SUPERMERCADO – F

1	Ferramenta Tecnológica	Utiliza tecnologia de comunicação pelo whatsapp, e-mails e redes sociais e visitas com os fornecedores.
2	Otimização de custos	Investir em APP – Agente de prevenção de Custos.
3	Custos de Transporte e armazenagem	Ambos os custos são altos, tanto de transporte como o de armazenagem.
4	Frota própria ou terceirizar	Frota terceirizada e do fornecedor
5	Custo + impacta preço final	Impostos
6	Incentivo Governamental	Financiamento para ativo imobilizado com carência e taxa reduzida.
7	Pedidos aos fornecedores	Através das redes sociais, Whatsapp e e-mails e de visitas de representantes comerciais

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

8	Prazos de entrega	Prazo de entrega atrasa, na grande maioria das vezes pelas condições ruins das estradas e rodovias.
9	+ Vantagem comprar Industria ou distribuidor	Depende da época do ano, mas como o distribuidor é possível comprar um leque maior de variedades de produtos.
10	Nível estoque de segurança	Entre médio e alto
11	Logística Reversa	Existe logística reversa com trocas e compensações em negócios futuros.
12	Vantagens e desvantagens CD	Custo é pagável pelo CD, Vale apenas o investimento, acelera os negócios, possibilita a entrega de frutas frescas.
13	Benefícios parcerias comerciais	Patrocínio de campanhas promocionais, com prêmios doados por fornecedores.
14	Modelo de integração	Através de um sistema de informação integrado entre os elos da cadeia que realizam negócios.
15	Existe Viabilidade do modelo	Sim, Existe através de parcerias entre todos os elos da cadeia logística.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

TABELA 7: SUPERMERCADO – G

1	Ferramenta Tecnológica	Utiliza tecnologia de comunicação pelo whatsapp, e-mails e redes sociais com os fornecedores.
2	Otimização de custos	Investir em APP – Agente de prevenção de Custos.
3	Custos de Transporte e armazenagem	Ambos os custos são altos, tanto de transporte como o de armazenagem.
4	Frota própria ou terceirizar	Frota própria
5	Custo + impacta preço final	Impostos
6	Incentivo Governamental	Não existe, Desconhece.
7	Pedidos aos fornecedores	Através das redes sociais, Whatsapp e e-mails.
8	Prazos de entrega	Prazo de entrega atrasa, na grande maioria das vezes pelas condições ruins das estradas e rodovias.
9	+ Vantagem comprar Industria ou distribuidor	Depende da época do ano, mas como o distribuidor é possível comprar um leque maior de variedades de produtos.
10	Nível estoque de segurança	Entre médio e alto
11	Logística Reversa	Existe logística reversa com trocas e compensações em negócios futuros.
12	Vantagens e desvantagens CD	Custo é pagável pelo CD, Vale apenas o investimento, acelera os negócios, possibilita a entrega de frutas frescas.
13	Benefícios parcerias comerciais	Patrocínio de campanhas promocionais, com prêmios doados por fornecedores.
14	Modelo de integração	É possível fortalecer ainda mais a integração entre os elos da cadeia logística.
15	Existe Viabilidade do modelo	Sim, Existe através de parcerias entre todos os elos da cadeia logística.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

4.2 Discussão dos resultados das entrevistas com gestores de supermercados

Através da pesquisa com os gestores dos supermercados foi possível observar que, não existe em nenhuma das empresas pesquisadas um software tecnológico que integre o varejo supermercadistas com os demais elos da cadeia logística, principalmente com os distribuidores e a indústria.

Pois, na grande maioria das vezes, nas sete empresas pesquisadas é utilizada a tecnologia de comunicação pelo whatsapp, e-mails e redes sociais com os fornecedores.

Como recomendação de investimento em Tecnologia da Informação fica o Sistema EDI – Eletronic Data Interchange, que possibilita redução de custos de pedidos de compra e também acelera o processo logístico, e os negócios como um todo.

Na questão 2 de otimização de custos, o supermercado A Reduzir estoques para reduzir custos com compras programadas, o supermercado B Compra em maior volume para barganhar preço. Concentrando a compra em determinados fornecedores, o supermercado C Mantém um estoque de 100% em relação a sua demanda. O supermercado D reduz custos com a capacitação dos colaboradores. O supermercado E Mantém estoque baixo. Os supermercados F e G Investem em APP – Agente de prevenção de Custos.

Na questão 3, A armazenagem impacta mais nos custos para os supermercados A, B, C, D, E, em função de ambos recebem grande parte de suas compras entregues pelo fornecedor sem custo de transporte, já para os supermercados F e G, que são rede e cooperativa respectivamente, ambos os custos são Altos, tanto de transporte como o de armazenagem, em função de possuir frota própria e terceirizada para distribuição nas filiais, e também possuem centro de distribuição.

Na questão 4 sobre frota própria ou terceirizada, somente 02 supermercados detém frota própria, os 05 demais Terceirizam a frota.

Na questão 5, sobre o custo que mais impacta no preço final, todos os gestores foram unânimes em responder que a carga tributária e os impostos de maneira geral são os principais responsáveis pelo impacto.

Na questão 6 Incentivo Governamental. 5 de 7 gestores responderam que existe Financiamento para ativo imobilizado com carência e taxa reduzida. 2 responderam que Não existe ou desconhecem.

Na questão 7 Pedidos aos fornecedores. 04 gestores responderam que realizam Direto com os representantes comerciais. 03 gestores executam pedidos através das redes sociais, Whatsapp e e-mails.

Na questão 8 Prazos de entrega: 02 gestores afirmam que o prazo de entrega atrasa, na grande maioria das vezes pelas condições ruins das estradas e rodovias. 05 gestores dizem estar Muito bom, satisfatório.

Na questão 9 + Vantagem comprar Indústria ou distribuidor. 05 gestores dizem Depende da época do ano, mas como o distribuidor é possível comprar um leque maior de variedades de produtos. 02 gestores afirmam comprar Diretamente da indústria quando possível.

Na questão 10 Nível estoque de segurança: 03 gestores afirmam manter os níveis de estoques Entre médio e alto. 02 gestor mantém níveis baixos de estoques. 02 gestor mantém níveis altos de estoques.

Na questão 11 Logística Reversa: 04 gestores afirmam que existe logística reversa com trocas e compensações em negócios futuros. 04 gestores afirmam que existe substituição parcial de produtos.

Na questão 12 Vantagens e desvantagens CD: 03 gestores afirmam que custo é pagável pelo CD, Vale apenas o investimento, acelera os negócios, possibilita a entrega de

frutas frescas. 02 gestor diz que é custo desnecessário para a sua realidade. 02 gestores afirmam que Empresa não possui centro de distribuição.

Na questão 13 Benefícios parcerias comerciais: 03 gestores afirmam que existe Patrocínio de campanhas promocionais, com prêmios doados por fornecedores. 01 gestor afirma que existe Preços diferenciados. Com prazos e descontos do fornecedor. 01 gestor afirma que existe bonificação no aniversário da loja e promoções pontuais. 02 gestores afirmam que existe Bônus flex. Valor em credito para compras futuras, com base nos volumes de negócios efetuados.

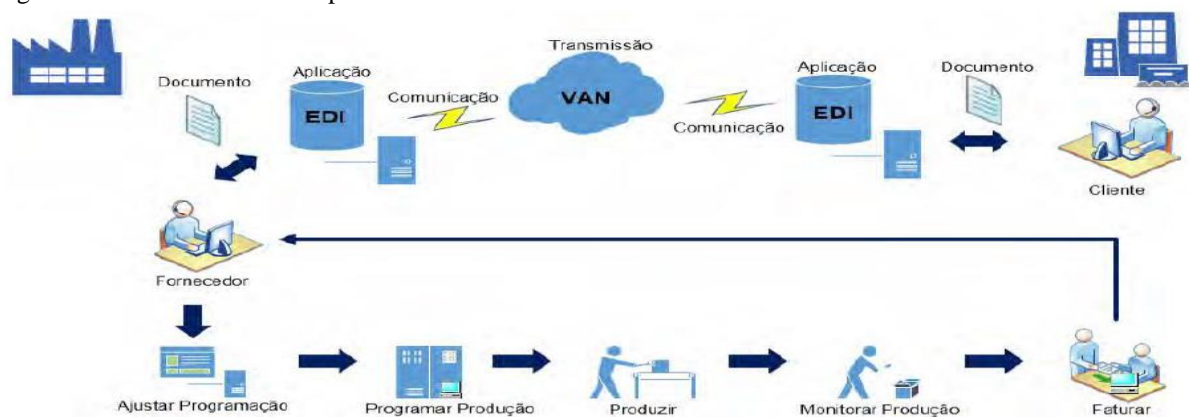
Na questão 14 Modelo de integração: É possível fortalecer ainda mais a integração entre os elos da cadeia logística. Através de um sistema de informação integrado entre os elos da cadeia que realizam negócios. Compras programadas segundo a necessidade da demanda. Ser competitivo em preço e atendimento, porque os elos são clientes entre si. Fornecedores trabalhem com a questão da exclusividade com o varejista. Um modelo de integração se dá com uma reunião mensal com todos os meus representantes comerciais, para confraternizar e tratar de negócios.

Na questão 15 Existe Viabilidade do modelo Sim, Existe através de parcerias entre todos os elos da cadeia logística. A viabilidade do modelo vai se dando de acordo a capacidade do fluxo de caixa da empresa. Com fidelização de compra, para proporcionar a perpetuidade dos negócios. Sim, porque o custo baixo a torna viável, estando os custos concentrados no chimarrão, refrigerante e lanche.

5 Considerações Finais

Dentro da problemática proposta no estudo relacionado as tecnologias que contribuem nas relações logísticas entre os elos da cadeia, as quais foram relatadas pelos gestores de supermercados entrevistados, mostrando que são tecnologias onde não existe maiores investimentos, como redes sociais whatsapp, e-mails, com isso, o estudo propõem a implantação do sistema EDI – Eletronic Data Interchange.

Figura 5: Modelo de EDI – Proposto



Fonte: Elaborado pelos autores com base em (BENTO ET AL., 2010).

A Figura 5 demonstra o processo logístico EDI aplicados na produção no início do envio do mesmo que contém o release (pedido em forma eletrônico) do cliente até fim, ou seja, o faturamento da peça que gera o recebimento do EDI pelo cliente.

No processo inicial o cliente envia o EDI que contém o release, com a quantidade de produtos necessárias para atender a semana, também uma previsão para a quinzena, mês e trimestre. Ao receber o EDI o fornecedor efetua os ajustes necessários e inclui os dados no plano mestre de produção (PMP), para gerar a programação da produção que inclui as ordens

24 e 25 de outubro de 2019

de produção de forma automática para iniciar a produção. Durante o processo produtivo dos produtos os analistas de qualidade monitoram os mesmos, com intuito de assegurar a qualidade e quantidade produzida e evitar o retrabalho.

Com a utilização do sistema EDI, ocorrem ganhos de tempo no processo de distribuição logística, como também redução de custos e erros operacionais segundo a Associação ECR Brasil (2011).

Com isso, é possível agilidade na checagem de informações, agilidade na recepção da mercadoria, diminuição das devoluções. Com o sistema integrado entre indústria e varejo, se fortalece as parcerias entre os elos da cadeia logística, e com isso a indústria pode controlar a demanda do seu cliente varejista em tempo real, e abastece-lo sem que acumule grandes quantidades de estoques acima da demanda prevista, evitando assim custos excedentes para o varejo.

Conforme os especialistas Pozo (2010), Ching (2009) e Gitman (2002), o lote econômico de compras é o ponto exato onde o tamanho do lote vai proporcionar redução de custos nos estoques, essa opção em decidir a favor do LEC, pode contribuir para a gestão logística na tomada de decisão em relação aos custos de armazenagem no setor supermercadista. Com a utilização do EDI o fornecedor pode distribuir pedidos do tamanho do lote econômico de compras, perpetuando assim os negócios com o seu cliente varejista sem aumentar os custos de armazenagem para ele.

Analisando a colocação de Fleury (2000), é possível relacionar o sistema EDI, com os custos e qualidade de serviços: através da redução de investimentos em ativos, com foco na atividade central do negócio; Maior flexibilidade operacional; Maximização de retorno sobre os investimentos, porque utilizando o EDI é possível terceirizar a armazenagem dos estoques em grande percentual para os fornecedores.

Referências

ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL. *Definição de EDI*. 2011. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/index.asp>>. Pagina visitada em 16/05/19.

BENTO, Robson Dantas; DI SERIO, Luiz Carlos; MARTINS, Guilherme Silveira. *Análise do processo de terceirização à luz da RBV e da teoria dos custos de transação: o caso Philips*. In: SIMPOI 2010, 2010, São Paulo. Anais eletrônicos. São Paulo, 2010. 1 CD-ROM.

BALLOU, Ronald H.; *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial*. Tradução Raul Rubenich. 5ª ed. Porto Alegre - RS: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO JUNIOR, Saulo de; MACEDO, Sonja Helena Madeira. *Logística Farmacêutica Geral: da teoria à prática*. São Paulo: CONTENTO, 2012.

CHIAVENATO, I. *Administração de Materiais: Uma abordagem Introdutória*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005. 192p.

CHING, Hong Yuh. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHOUDHARY, K.; PANDEY, U.; NAYAK, M.K.; MISHRA, D.K. *Electronic Data Interchange: A Review. Computational Intelligence, Communication Systems and Networks (CICSyN)*

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

). Third International Conference on. pp. 323-327, Bali, 2011.

COBAITO, F. C. *A decisão de Make or Buy e os custos de transação na administração hospitalar*. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.3, p.618, 2012.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP). *Supply chain and logistics terms and glossary*. 2005. Disponível em: <<http://www.cscmp.org/Terms/glossary03.htm>>. Acesso em: 14/10/18.

FERREIRA JUNIOR, João Lourenço Couto; *A Importância dos Supermercados para a Economia Comercial*. 2012. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-dos-supermercados-para-aeconomia-comercial/85336/>>. Pagina acessada em 15/10/18.

FIGUEIREDO, Kleber F.; MORA, Dinia M. Monge. *A segmentação dos operadores logísticos no mercado brasileiro de acordo com suas capacitações para oferecer serviços*. RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 7, p. 123 -141, Jan./Abr. 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac-e>. Pagina visitada em 18/10/18.

FLEURY, P. F., WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, P. F.; Ribeiro, A. *A indústria de provedores de serviços logísticos*. In K. F. Figueiredo, P. F. Fleury, P.; Wanke (Eds.). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. (pp. 293-301). São Paulo: Atlas, 2003.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração de Financeira*. 7ª Edição. São Paulo: Editora Harbra, 2002.

HARA, Celso Minoru; *Logística: Armazenagem, Distribuição e Trade Marketing*. 4ª ed. Campinas/SP: Alínea, 2011.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACERDA, Leonardo. *Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos*. Centro de Estudos em Logística (CEL). Belo Horizonte: COPPEAD/UFRJ, 2000.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campus. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MORELLI, D.; CAMPOS, F.C.; SIMON, A. T. *Sistemas de Informação em Gestão da Cadeia de Suprimento*. Revista de Ciência & Tecnologia. v. 17, n. 33, pp. 2538, 2012.

NOVAES, A.G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

POZO, H. *Administração de Recurso Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: estágios, tcc, dissertações e estudos de caso*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, Janaína.; FREITAS, Cátia. *Sua empresa enxerga às Perdas?* 2013. Disponível em: < <http://www.caminhus.com/artigos.php?id=3> > Acesso em: 16/10/16.

SIMCHI-LEVI, David. *Cadeia de suprimentos projetos de gestão*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookmam, 2010.

24 e 25 de outubro de 2019

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÃO: UMA REVISÃO DE
LITERATURA**

ORGANIZATION'S SOCIAL RESPONSIBILITY: A LITERATURE REVIEW

Jane Mello, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, janemello@aluno.santoangelo.uri.br
Rosane Maria Seibert, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, rseibert@san.uri.br
Ana Rita Catelan Callegaro, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, anarita@san.uri.br

RESUMO

Este artigo objetivou identificar quais são as responsabilidades sociais organizacionais, quem são os stakeholders que as organizações devem atender prioritariamente e com quais expectativas elas precisam se preocupar. Por meio de uma pesquisa qualitativa com revisão da literatura se identificou que a responsabilidade social traz no conceito de gestão a necessidade de deixar de lado a visão de que o maior objetivo organizacional é o lucro, as organizações precisam se preocupar com o ambiente aonde as mesmas estão inseridas, atendendo aos interesses dos diversos stakeholders, principalmente dos primários, aqueles mais diretamente interessados nas organizações. Essa forma de gestão aproxima a organização da sociedade onde ela se encontra inserida. A responsabilidade social se subdivide em dimensões ou categorias que podem ser atendidas de forma piramidal, buscando em primeiro lugar a sustentabilidade econômica. Essas dimensões ou categorias são: ambiental e social, mas mais exploradas pela literatura, seguidas das categorias: econômica e financeira, produtos e serviços, estratégica, governança, ética e legal. Destaca-se que essa pesquisa se limitou à revisão da literatura o que oportuniza futuras pesquisas que analisem o quanto as organizações são responsáveis, por meio de estudos de caso ou de pesquisas de campo. Por outro lado, esta pesquisa contribui com a sistematização do conhecimento referente a responsabilidade social, suas dimensões ou categorias e os stakeholders legitimadores das organizações.

Palavras-chave: Responsabilidade social, dimensões ou categorias, organizações, stakeholders

ABSTRACT

This article aims to identify what are the organizational social responsibilities, who are the stakeholders that the organizations should meet priority and what expectations they need to worry about. Through a qualitative research with literature review identified that social responsibility brings in the concept of management the need to set aside the view that the main organizational goal is profit, organizations need to worry about the environment where they are inserted, meeting the interests of the various stakeholders, especially the primary ones, those most directly interested in the organizations. This form of management brings the organization closer to the society in which it operates. Social responsibility is subdivided into dimensions or categories that can be met in a pyramidal manner, seeking primarily economic sustainability. These dimensions or categories are environmental and social, but most explored in the literature, followed by the categories: economic and financial, products and services, strategic, governance, ethics and legal. It is noteworthy that this research was limited to the literature review that provides future research to analyze how responsible organizations are, through case studies or field research. On the other hand, this research contributes to the systematization of knowledge regarding social responsibility, its dimensions or categories and the legitimating stakeholders of organizations.

Keyword: dimensions or categories, social responsibility, organizations, stakeholders

1 Introdução

Com os avanços tecnológicos e o expressivo aumento da população nos últimos anos, as organizações começaram a sentir o impacto dessas mudanças e a necessidade de ir além, para continuarem sendo aceitas nas comunidades onde estão inseridas. Não basta ficar buscando resultados econômicos e financeiros para atender aos interesses de alguns stakeholders da organização, é preciso buscar e fazer mais, as organizações precisam apresentar resultados sociais que atendam os interesses de todos os públicos delas. Surge assim, a necessidade de se

repensar o comportamento da organização, o que leva a uma nova forma de gestão, com responsabilidade social.

Assumindo sua responsabilidade social, as organizações desenvolvem diversas estratégias de ação para atender aos interesses desses diversos públicos, como por exemplo as relações com os empregados, serviços aos clientes e à comunidade em geral, proteção ao meio ambiente, obediência as leis e aos costumes, valores e princípios das comunidades onde elas estão inseridas (SCHROEDER, 2004; SEIBERT & MACAGNAN, 2017).

Portanto, considerando paradigmas recentes da gestão das organizações, as mesmas não têm apenas o intuito de visar lucro para seus proprietários e ou acionistas, elas também têm que considerar os interesses de seus clientes, fornecedores, funcionários, governo, dentre outros, os quais também são seus stakeholders prioritários nesse novo cenário. Assim, a necessidade de se adequar a esse cenário leva a transformações organizacionais. As organizações encontram um mercado competitivo diferente, com consumidores mais seletivos, procurando, além de qualidade e preços baixos nos produtos, organizações socialmente responsáveis (SEIBERT & MACAGNAN, 2017; SHOCKER & SETHI, 1973; SUCHMAN, 1995).

Uma organização socialmente responsável para o século XXI, precisa atender diversas dimensões de responsabilidades. Essas responsabilidades vêm evoluindo ao longo dos anos. Inicialmente a dimensão ambiental foi anunciada como de responsabilidade das organizações (SETHI, 1975). Em 1979, Carroll assume que as responsabilidades das organizações são a econômica, a legal, a ética e a social. Na sequência outras dimensões foram sendo incorporadas à responsabilidade social organizacional: relativa aos públicos de interesse introduzida por Jones (1980); relativa aos produtos e serviços introduzida por Cowen, Ferreri e Parker (1987); categorias estratégica e de governança introduzidas por Wang, O e Claiborne (2008) e (Mendes-da-Silva, et al. (2009), respectivamente.

Todas essas dimensões (SETHI, 1975; CARROLL, 1979; JONES, 1980; COWEN; FERRERI & PARKER, 1987; WANG; O & CLAIBORNE, 2008; MENDES-DA-SILVA, ET AL., 2009) são importantes para atender as expectativas dos stakeholders primários (MITCHEL; AGLE & WOOD, 1997) legitimadores das organizações (SEIBERT & MACAGNAN, 2017; SHOCKER & SETHI, 1973; SUCHMAN, 1995). Nesse sentido, se torna importante para as organizações identificarem quais são as suas responsabilidades e as expectativas de quais stakeholders elas devem atender. Também se faz importante definir se há dimensão prioritária dentre as diversas apresentadas. Assim, este artigo tem como objetivo identificar quais são as responsabilidades sociais organizacionais, quem são os stakeholders que as organizações devem atender prioritariamente e com quais expectativas elas precisam se preocupar.

Este artigo se limita a uma revisão da literatura sobre a responsabilidade social das organizações oportunizando futuras pesquisas que analisem o quanto as organizações são responsáveis, por meio de estudos de caso ou de pesquisas de campo. Por outro lado, esta pesquisa contribui com a sistematização do conhecimento referente a responsabilidade social e os stakeholders legitimadores das organizações.

Na sequência, este artigo apresenta os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa de revisão da literatura, as considerações finais e as referências utilizadas.

2 Procedimentos Metodológicos

Uma das melhores formas de obter conhecimento e aprendizagem sobre determinado tema é por meio da pesquisa, e toda pesquisa realizada deve ter uma linha a ser seguida (GIL, 2010).

Esta pesquisa qualitativa exploratória foi realizada por meio de revisão bibliográfica em artigos de periódicos nacionais e internacionais, considerando os clássicos e todos aqueles que atualizam o conhecimento sobre responsabilidade social. A pesquisa bibliográfica utiliza-se de informações já disponibilizadas por pesquisadores anteriores (GIL, 2010).

Uma revisão bibliográfica sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema, o que disponibiliza um resumo de evidências relacionadas a uma estratégia específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada (SAMPAIO & MANCINI, 2007).

Explorar um determinado tema significa reunir e sistematizar conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar encontrar dimensões ainda desconhecidas pelos pesquisadores (BEUREN & RAUPP, 2003; ALBERTON, 2004).

Quanto a pesquisa qualitativa, Godoy (1995) e Araújo (2006) recomendam que uma pesquisa qualitativa deve considerar o ambiente como fonte dos dados e o pesquisador como instrumento chave; não deve usar técnicas e métodos estatísticos; deve se preocupar com a interpretação e a atribuição de resultados; o processo deve ser o foco principal de abordagem e não o resultado final; além disso, a análise dos dados deve ser feita de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador. Fatores esses que foram considerados na presente pesquisa.

3 Revisão da Literatura

A revisão da literatura procedida apresenta conceitos de responsabilidade social, aborda as dimensões ou categorias da responsabilidade social, bem como apresenta a sequência em que as categorias foram surgindo para serem atendidas pelas organizações. Além disso, identifica os públicos interessados nas organizações, considerados stakeholders que podem ser subdivididos em primários e secundários e internos e externos à organização.

3.1 Responsabilidade social organizacional

As mudanças ocorridas a partir do século XX, levaram a transformações no contrato social assumido pelas organizações e a sociedade onde elas se inserem (SEIBERT & MACAGNAN, 2017; SHOCKER & SETHI, 1973; SUCHMAN, 1995). As organizações entenderam que era preciso assumir responsabilidades a fim de atender as novas exigências e dessa forma, passaram a questionar seu posicionamento no mercado. As dúvidas permeiam em distinguir quais são efetivamente as responsabilidades da organização para com a sociedade a qual o limite da ação organizacional nessa sociedade (BERTONCELLO, 2007).

As discussões sobre responsabilidade social se ampliaram na década de 1950 sendo um dos precursores Bowen em 1953, o qual definiu responsabilidade social como as obrigações dos administradores de empresas de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de uma sociedade. Persiste, contudo, a dificuldade em se definir quais seriam os fins e valores adequados a cada sociedade e, por conseguinte, quais as linhas de ação a serem empreendidas. (BOWEN, 1953; SERPA, 2007)

Nos anos de 1960 Davis (1960; 1967;) afirma mudanças nos objetivos da sociedade, pela percepção de que os resultados econômicos das organizações não contribuíam para reduzir o declínio social, a pobreza. Em 1970 Friedman preconiza que a responsabilidade dos gestores das organizações é econômica e que as demais iniciativas seriam de responsabilidade do estado.

Em 1979 surge um conceito mais amplo de responsabilidade social o propõe um modelo conceitual onde inclui uma variedade de responsabilidade das organizações junto a sociedade, e esclarece os componentes de responsabilidade social, que estão além de gerar lucros e

24 e 25 de outubro de 2019

obedecer a lei. (Bertoncello, 2007; Carroll, 1979; 1999). Para Carroll (1979) as organizações têm quatro dimensões de responsabilidades: Econômica, legal, ética e social, que devem ser atendidas de forma piramidal.

Contribuindo com Carroll, Preston e Post (1981) e Wood (1991) afirmam que as organizações têm responsabilidades públicas e não apenas em relação a alguns stakeholders. Portanto, responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente de modo amplo, ou a alguma comunidade de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela (Ashley et.al 2003; Serpa 2007).

Assumindo a responsabilidade social, as organizações desenvolvem diversos programas, dentre eles: relações com os empregados, serviço ao público e à comunidade, proteção ambiental, defesa do consumidor, assistência médica e educacional, desenvolvimento e renovação humana, cultura, arte e recreação, dentre outros, que atendem as expectativas dos diversos stakeholders (MEGGISON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998; Schroeder- 2004).

O conceito de responsabilidade social está em constante evolução (ALBERTON, 2004; MELO & FROES, 2002; SEIBERT & MACAGNAN, 2017). Assim, existem várias definições, as quais distinguem-se de acordo com a visão desses autores e em relação às atividades de cada organização. Para Camargo (2002, p.92; De Queiroz 2014), responsabilidade social organizacional se refere as estratégias de sustentabilidade a longo prazo que, em sua lógica de desempenho além do lucro, passam a contemplar preocupações com os efeitos sociais e ambientais de suas atividades, com o objetivo de contribuir para o bem comum e para a melhora da qualidade de vida das comunidades.

Responsabilidade social pode ser entendida como as atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados ou proibidos pelos membros da sociedade, apesar de não legislados. Envolve normas, padrões ou expectativas de comportamentos para atenderem ao que os diversos stakeholders com as quais a organização se relaciona consideram legítimos, corretos, justos ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas (ASHLEY, 2012; CABESTRÉ, 2008).

Outro conceito que se confunde com a responsabilidade social é o de sustentabilidade. O desenvolvimento sustentável é um movimento social que desde o início do século, está cada vez mais presente nas organizações. São incontáveis as iniciativas voluntárias, relacionadas com o desenvolvimento sustentável, subscritas por empresas de setores específicos como bancos, seguradoras, hotéis, indústrias químicas, das quais participam os grupos empresariais mais importantes desses setores (BARBIERE 2010).

Bolzan (2012) ressalta que uma organização sustentável busca incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social em suas políticas, e dirige seus esforços no sentido de corrigir desperdícios, melhorar produtos e aprimorar processos, pensando na própria empresa e na sociedade como um todo.

A preocupação com o desenvolvimento sustentável vem ganhando espaço no mundo empresarial em virtude da crescente degradação do meio ambiente; do consumo incontrolável dos recursos naturais e do aumento do aquecimento global que contribui para a elevação da temperatura no planeta e favorece o derretimento das geleiras (MOURA 2017). Isso tem levado as organizações a se preocuparem com o impacto de suas atividades no meio em que as mesmas se inserem, e dessa maneira buscam desenvolver ações que além de responsabilmente social seja de gestão sustentável. A sustentabilidade organizacional é uma maneira de atuar das empresas que vai além da transparência e inclusão de stakeholders,

comunicando ações sustentáveis, priorizando a criação de valor, práticas efetivas de gestão ambiental, sistemas de produção benéficos à natureza e uma eficiente gestão do capital humano (KAPTEIN & WEMPE, 2002; ROMANO, 2004).

Nesse novo século a sustentabilidade assume um papel de reflexão abrangendo dimensões de desenvolvimento e alternativas para que a sociedade possa ser socialmente responsável e sustentável ao mesmo tempo. Assim, considerando a evolução do conceito de responsabilidade social, são várias as dimensões que incorporam o conceito.

3.1.2 Dimensões da responsabilidade social

Carroll (1979) foi um dos pioneiros a abordar o tema responsabilidade social de forma categorizada, ele entendia que as organizações deviam buscar a sustentabilidade econômica, em primeiro lugar. Na sequência e na ordem, as organizações deviam atender as demais dimensões: legal, porque as organizações devem operar dentro do que regem as leis; ética, porque as organizações devem operar dentro do que espera a sociedade; e social (filantrópica), embarcando em programas sociais preocupados com o bem-estar geral (Carroll, 1979; 1991; Dusuki e Yusof, 2008), conforme mostra a figura 02.

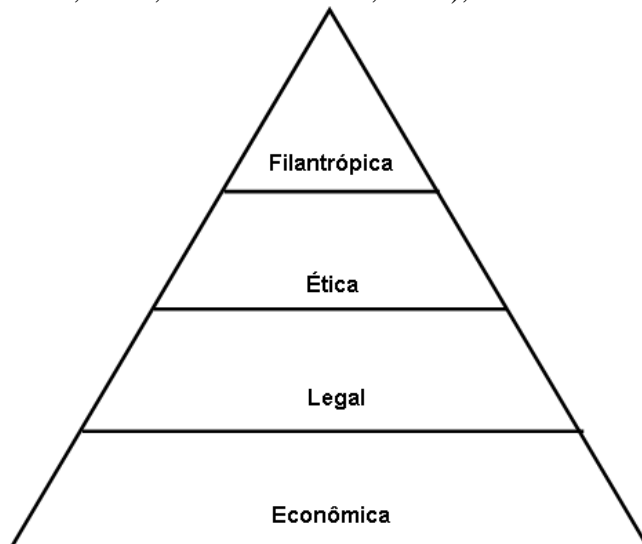


Figura 02: Pirâmide da Responsabilidade Social Organizacional
Fonte: Adaptado de Carroll (1991) e Dusuki e Yusof (2008).

A partir de então, muitos estudos tentam identificar quais são as categorias representativas de responsabilidade social. Para Dahlsrud (2008), a partir do estudo de diversos pesquisadores, o conceito abrange cinco dimensões de responsabilidade social: i) dos públicos de interesse; ii) social; iii) econômica; iv) da voluntariedade; e v) ambiental. Apenas duas coincidentes com o modelo de Carroll (1979). A tabela 01 apresenta as principais categorias de responsabilidade social identificadas na revisão da literatura, destacando alguns autores que as utilizaram.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

Tabela 01: Categorias de Responsabilidade Social

Categoria	Identificada em:
Ambiental	Jizi et al., 2014; Kansal, Joshi e Batra, 2014; Khlif, Guidara e Souissi 2015; Seibert e Macagnan, 2017.
Social	Alkabadji, 2014; Jizi et al., 2014; Kansal, Joshi e Batra, 2014; Khlif, Guidara e Souissi 2015; Services, s.d.; Seibert e Macagnan, 2017.
Econômica e Financeira	Fu, Ye e Law, 2014; Services, s.d.; Seibert e Macagnan, 2017.
Produtos e Serviços	Alkabadji, 2014; Jizi et al, 2014; Kansal, Joshi e Batra, 2014; Seibert e Macagnan, 2017.
Estratégica	Dhanani e Connoly, 2012; Santos Silva e Macagnan, 2012; Zainon, Atan e Wah, 2014; Services, s.d.; Seibert e Macagnan, 2017.
Ética	Carroll, 1979; 1991; Fu, Ye e Law, 2014.
Governança	Mendes da Silva, et al., 2009; Santos Silva e Macagnan, 2012; Instituto Ethos, 2013.
Legal	Carroll, 1979; 1991; Dhanani e Connoly, 2012; Fu, Ye e Law, 2014.

As categorias mais exploradas são a ambiental e a social, seguidas das categorias: econômica e financeira, produtos e serviços, estratégica, governança, ética e legal.

Na categoria ambiental as organizações revelam informações relativas aos impactos ambientais de suas atividades, informações relevantes para a análise da sustentabilidade organizacional (Aerts e Cormier 2009). A motivação para a evidenciação ambiental vem da consciência de que as organizações necessitam atuar de forma ambientalmente sustentável (Moneva, Archel and Correa, 2006; Yusoff, Lehman and Nasir, 2006). A evidenciação de informações sociais informa sobre os impactos da organização ao sistema social onde ela atua envolvendo questões relativas à comunidade em geral, aos funcionários e aos direitos humanos (GRI, 2004). A evidenciação social, contribui para a análise da performance de sustentabilidade das organizações (Moneva, Archel e Correa 2006).

As informações econômicas e financeiras servem para demonstrar a eficiência na gestão dos recursos, o valor e o risco das atividades das organizações (Bushman e Smith 2003). Para a responsabilidade econômica as organizações devem fornecer bens e serviços, por preços justos, necessários à sociedade, com resultados suficientes para sustentar a existência da organização (CARROLL, 1979; 1991; DUSUKI & YUSOF, 2008). As informações sobre os produtos e serviços prestados demonstram como a organização retorna benefícios para a comunidade (Gray, Kouhy e Lavers, 1995) e a responsabilidade pelos seus produtos e serviços (GRI, 2004).

A evidenciação de informações estratégicas revela o planejamento da organização e as tendências de desempenho futuro (GRI 2004; Michelon, 2011; Silva e Macagnan, 2012). Essa categoria merece maior atenção dado os potenciais riscos estratégicos de perda de vantagem competitiva (Dye, 2010; Verrecchia, 2001). Já a categoria da governança organizacional se caracteriza pela descrição dos mecanismos de governança e pelas políticas de transparência da organização (Silva e Macagnan, 2012).

No que tange as categorias ética e legal, Carroll (1979; 1999) argumenta que as organizações precisariam agir e demonstrar que estão agindo de forma ética e legal. A

responsabilidade legal é inerente ao cumprimento de leis, ou seja, as organizações devem atuar de forma a atender as expectativas governamentais. A responsabilidade ética refere-se à comportamentos e atividades não contempladas legalmente, mas esperadas pela sociedade, para ter seus direitos respeitados.

3.2 Stakeholders das organizações

As organizações podem ser relacionadas a uma “teia”, sendo interligadas em vários pontos para alcançar seus objetivos. Ou seja, a organização não é apenas o seu mentor, e sim seus stakeholders, os mesmos podendo ser primários ou secundários, assim como podem ser internos ou externos à organização (SEIBERT & MACAGNAN, 2017).

Os stakeholders são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam posse, direitos ou interesses sobre uma organização. Também podem ser entendidos como aqueles que afetam e são afetados pelas organizações, ou aqueles que dão suporte ao funcionamento da organização (CLARKSON, 1995; FREEMAN, 1984; PARMAR, et al, 2010). Por isso, a organização que deseja a sua sustentabilidade a longo prazo precisa ter competência para ser excelente gestora de redes de relacionamentos entre diversos grupos de atores sociais, os stakeholders (ASHLEY, 2012; CABESTRÉ, 2008).

Os interesses dos públicos se concentram principalmente na distribuição dos resultados organizacionais, considerando quem recebe o que. Em outras palavras, todos buscam obter benefícios da relação com as organizações. Pela dinâmica dessa relação, eles estão constantemente avaliando se a sua “fatia do bolo” (Parmar, et al. 2010; Phillips 2003). Esses grupos são fortes, eles podem criar conflitos, e tem a capacidade de se mobilizar e enfrentar as organizações (Parmar, et al. 2010). Portanto, deve haver um equilíbrio entre as diferentes áreas de interesse dos stakeholders. Para (Jensen 2000; BUSCH 2009) cada um dos grupos de stakeholders possui interesses e objetivos distintos. Dessa maneira, a organização teria mais que uma função-objetivo, e isso provocaria dificuldade na tomada de decisões pela organização ou na avaliação de seu desempenho.

Os stakeholders primários são aqueles que possuem bem estabelecidos os direitos sobre os recursos organizacionais e devem ter seus interesses atendidos prioritariamente. Os stakeholders secundários são aqueles cujo direito sobre os recursos organizacionais é menos estabelecido em lei e/ou é baseado em critérios de lealdade ou em obrigações éticas (MITCHEL, AGLE & WOOD, 1997; MACHADO FILHO 2002; PARMAR, et al., 2010;) Para Machado Filho os acionistas e credores seriam stakeholders primários e a comunidade, os funcionários, os consumidores, dentre outros, seriam stakeholders secundários. Porém, Parmar et al. (2010) já interpreta que funcionários, clientes, fornecedores, governo e comunidade fazem parte dos stakeholders primários de uma organização. Ficando para secundários a mídia e os ativistas sociais, dentre outros. Por isso é importante saber gerenciar as necessidades desses grupos de interesses das organizações, principalmente porque esses interesses podem ser conflitantes (MITCHEL, AGLE & WOOD, 1997; PARMAR, et al., 2010; RABELO 2011).

4- Considerações Finais

Esse artigo objetivou identificar quais são as responsabilidades sociais organizacionais, quem são os stakeholders que as organizações devem atender prioritariamente e com quais expectativas elas precisam se preocupar. Nesse sentido explorou, pela revisão da literatura, conceitos de responsabilidade social, que possibilitaram o conhecimento dessa abordagem que está cada vez mais presente nas estratégias das organizações.

24 e 25 de outubro de 2019

A responsabilidade social traz no conceito de gestão a necessidade de deixar de lado a visão de que o maior objetivo organizacional é o lucro. Pelos conceitos de responsabilidade social as organizações precisam se preocupar com o ambiente aonde as mesmas estão inseridas, atendendo aos interesses dos diversos stakeholders, principalmente os primários. Além disso, a responsabilidade social se subdivide em dimensões ou categorias que podem ser atendidas de forma piramidal, buscando em primeiro lugar a sustentabilidade econômica. Essas dimensões ou categorias são: ambiental e a social, mas mais exploradas pela literatura, seguidas das categorias: econômica e financeira, produtos e serviços, estratégica, governança, ética e legal.

Esse ambiente pode ser interno ou externo à organização e o retorno que a organização deve oferecer, vem em forma de ações como relação com os funcionários e suas famílias, campanhas em favor do meio ambiente, recrutamento de pessoas vítima de exclusão social, atendimentos à comunidade, dentre tantas outras atividades que podem ser desenvolvidas visando o bem-estar geral.

Para a realização deste trabalho se procedeu pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos, os quais trazem diversas visões do que é responsabilidade social dentro de uma organização. Essa limitação oportuniza futuras pesquisas que analisem o quanto as organizações são responsáveis, por meio de estudos de caso ou de pesquisas de campo. Por outro lado, esta pesquisa contribui com a sistematização do conhecimento referente a responsabilidade social, suas dimensões ou categorias e os stakeholders legitimadores das organizações.

Referências

ALBERTON, Luiz, et al. "Evidenciação da responsabilidade social/ambiental na perspectiva de um novo contexto empresarial." *4º Congresso USP Controladoria e Contabilidade, São Paulo*. 2004. Disponível em: <http://nemac.paginas.ufsc.br/files/2012/11/2-151.pdf> acessado em 29 de agosto de 2019.

ARAÚJO, G. C.de; BUENO, M. P. SOUSA, A. A. de & MENDONÇA, P. S. M. "Sustentabilidade empresarial: conceito e indicadores." *Anais do 3* (2006). http://www.convibra.com.br/2006/artigos/61_pdf.pdf acessado em 29 de agosto de 2019

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 328 p, 2012.

Saraiva, 2005. BARBIERI, José Carlos et al. *Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições*. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BERTONCELLO, Silvio Luiz Tadeu; CHANG JÚNIOR, João. *A importância da responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação*. *FACOM-Revista da Faculdade de comunicação da FAAP*. (17), p. 70-76, 2007.

BEUREN, Ilse Maria, RAUPP, Fabiano Maury. "Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais". In BEUREN, Ilse Maria (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003.

BOLZAN, João Felipe Martins. *Sustentabilidade nas organizações: uma questão de competitividade*. 2012- 2º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade.

Disponível em: <http://www.univem.edu.br/anaiscpc2012/pdf/Artigos%20-%20Sustentabilidade%20nas%20organizacaoes.pdf>. acessado em 24 de agosto de 2019.

BUSCH, Susanna Erica et al. *Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão da literatura sobre conceitos*. *INTERFACEHS-Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente*, 2009.

CABESTRÉ, Sonia Aparecida, Tânia Maria Graziadei, and Pedro Polesel Filho. "Comunicação estratégica, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental: um estudo destacando os aspectos teórico-conceituais e práticos." *Conexão-Comunicação e Cultura* 7.13 (2008). Disponível em: <http://ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/151>. Acessado em 28 d agosto de 2019.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

DA SILVA, Antonio Carlos; GARCIA, Ricardo Alexandre Martins. *TEORIA DOS STAKEHOLDERS E RESPONSABILIDADE SOCIAL: algumas considerações para as organizações contemporâneas*. Trabalho de conclusão de curso para obtenção de nota parcial no curso de pós-graduação lato sensu à distância em MBA-Executivo em Gestão Empresarial pelo convênio UCDB/Portal da Educação, 2011.

FERREIRA, Leonardo, and Ana Paula Basqueira. "Responsabilidade social empresarial: revisão da literatura." *Revista de Ciências Gerenciais* 14.20 (2015).

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 57-63, 1995.

GUEDES, Rita de Cássia. "Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização." São Paulo: Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica (PUC-SP) (2000). Disponível em: http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/cassia_guedes.pdf. Acessado em 13 de agosto de 2019.

JACOBI, Pedro Roberto. *Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade*. Cadernos de pesquisa, n. 118, p. 189-205, 2003.

LENZA, Elisabeth Rayle Bortucan; LAPINI, Paulo Alencar; CAMARGO, Silvia Helena Ramos Valladão de. *Desenvolvimento sustentável e lucratividade como fatores de contribuição para a sobrevivência das organizações: uma abordagem a partir da análise do relatório anula da empresa Natura Cosméticos S.A. GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas*. Ano 3, n. 3, p. 25-38, jul.set. 2008. Disponível em:

<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/466/186> acessado em 15 de agosto de 2019.

LOURENÇO, Alex Guimarães, and Deborah de Souza SCHRÖDER. "Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas." *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades* 2 (2003): 77-119. Disponível em: <http://www.ead.aedb.br/joomla/mat35/images/artigos/responsabilidadeempresarial.pdf>. Acessado em 14 de agosto de 2019

OLIVEIRA, José Arimatés de. "Responsabilidade social em pequenas e médias empresas." *Revista de Administração de Empresas* 24.4 (1984): 203-210. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901984000400030&script=sci_arttext. Acessado em 14 de agosto de 2019.

MOURA, Mara Águida Porfírio et al. *PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE PARA OS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFPI-PARANAÍBA*. Sustentabilidade e responsabilidade social, p. 6.

QUEROZ, Sara Gomes, Antônio Carlos Estender, and Margareth Galvão. "Responsabilidade Social: uma Estratégia para as Empresas Se Destacarem no Mercado." (2014). Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1002076.pdf> acessado em 20 de agosto de 2019.

PLETSCH, Caroline Sulzbach, A. da Silva, and Nelson Hein. "Responsabilidade social e desempenho econômico-financeiro das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial-ISE." *Revista de Gestão Social e Ambiental* 9.2 (2015): 53-69. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/183.pdf>. Acessado em 19 de agosto de 2019.

PINTO, Marcelo de Rezende; LARA, José Edson. *A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo*. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. SPE, p. 48-60, 2004.

RABELO, Nathália de Santana; SILVA, Carlos Eduardo. *MODELOS DE INDICADORES DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA*. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 2, n. 1, 2011

ROMANO, A. L. *Proposta de modelo de avaliação da sustentabilidade corporativa: as práticas no setor de cosmético brasileiro*. 2004 f. 2014. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Metodista de Piracicaba. Santa Bárbara d'Oeste.

SAMPAIO, R.F.; MANCINI, M.C.; *Estudos De Revisão Sistemática: Um Guia Para Síntese Criteriosa Da Evidência Científica*. Rev. bras. fisioter., São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira, and Lucelena Ferreira Fourneau. "Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor." *Revista de Administração Contemporânea* 11.3 (2007): 83-103. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552007000300005&script=sci_arttext. Acessado em 19 de agosto de 2019.

SCHROEDER, Jocimari Tres, and Ivanir Schroeder. "Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades." *RAE-eletrônica* 3.1 (2004): 1-10. <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a01>. acessado em 29 de agosto de 2019.

VERGINI, Danielle Paná, et al. "Impacto da responsabilidade social no desempenho econômico financeiro das empresas brasileiras componentes do Dow Jones Sustainability Index." *Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental Santa Maria* 19.2 (2015): 879-898. disponível em https://www.researchgate.net/profile/Fellipe_Jacomossi/publication/281272722_IMPACT_OF_SOCIAL_RESPONSIBILITY_IN_FINANCIAL_ECONOMIC_PERFORMANCE_OF_COMPONENTE_BRAZILIAN_COMPANIES_OF_DOW_JONES_SUSTAINABILITY_INDEX_IMPACTO_DA_RESPONSABILIDADE_SOCIAL_NO_DESEMPENHO_ECONOMICO_FINANCE/links/55ddd61b08aeaa26af0f1be3.pdf. Acessado em 28 de agosto de 2019.

AERTS, W.; CORMIER, D. *Media legitimacy and corporate environmental communication*. Accounting, Organizations and Society, p. 1-27, 2009.

ALKABABJI, M. W. *Voluntary Disclosure on Corporate Social Responsibility: A study on the Annual Reports of Palestinian Corporations*. European Journal of Accounting Auditing and Finance Research, p. 59-82, 2014.

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

BUSHMAN, R. M.; SMITH, A. J. *Transparency, financial accounting information, and corporate governance*. FRBNY Economic Policy Review, v. 9, n. 1, p. 65-87, 2003.

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

CARROLL, A. B. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. Business & Society, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility – Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons, p. 39-48, 1991.

CLARKSON, M. B. E. *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance*. Academy of Management Review, p. 92-117, 1995.

COWEN, S. S.; FERRERI, L.; PARKER, L. D. *The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis*. Accounting Organizations and Society, p. 111-122, 1987.

DAHLSTRUD, A. *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 15, p. 1-13, 2008.

DAVIS, K. *Can business afford to ignore social responsibility?* California Management Review, p. 70-76, 1960.

DAVIS, K. *Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessmen owe to society?* Business Horizons, Winter, p. 45-50, 1967.

DHANANI, A.; CONNOLLY. *Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, p. 1140-1169, 2012.

DUSUKI, A. W.; YUSOF, T. F. M. T. M. *The pyramid of corporate social responsibility model: Empirical evidence from Malaysian stakeholder perspective*. Malaysian Accounting Review, p. 29-54, 2008.

DYE, R. A. *Disclosure "Bunching"*. Journal of Accounting Research, 48, n. 3, 2010. 489-530.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1984.

FRIEDMAN, M. *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine, p. 01-06, 1970.

FU, H.; YE, B. H.; LAW, R. *You do well and I do well? The behavioral consequences of corporatesocial responsibility*. *International Journal of Hospitality Management*, v. 40, p. 62-70, 2014.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. *Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, p. 47-77, 1995.

GRI – Global Reporting Initiative. *Sustainability disclosure database*. GRI, 2004. Disponível em: <https://www.globalreporting.org>. Acesso em 25 ago, 2019.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2013.

JIZI, M. I. et al. Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: Evidence from the UK banking sector. *Journal Business Ethics*, p. 601-615, 2014.

JONES, T. M. *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*. California Management Review, v. 22, n. 2, p. 59-67, 1980.

KANSAL, M.; JOSHI, M.; BATRA, G. S. Determinants of corporate social responsibility disclosures: Evidence from India. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, p. 217-229, 2014.

KHLIF, H.; GUIDARA, A.; SOUSSI, Corporate social and environmental disclosure and corporate performance: Evidence from South Africa and Morocco. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, v. 5, n. 1, p. 51-69, 2015.

MENDES-DA-SILVA, W. et al. Disclosure via website corporativo: Um Exame de informações financeiras e de governança no mercado brasileiro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, p. 190-205, 2009.

MICHELON, G. Sustainability disclosure and reputation: A comparative study. *Corporate Reputation Review*, p. 79-96, 2011.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, p. 853-886, 1997.

MONEVA, J. M.; ARCHEL, P.; CORREA, C. GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, p. 121-137, 2006.

PARMAR, B. L. et al. Stakeholder theory: The state of the art. *The academy of management annals*, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

SANTOS SILVA, V. D.; MACAGNAN, C. B. *Categorias de informações evidenciadas nos Relatórios Anuais*. REDES - Revista de Desenvolvimento regional, p. 154-174, 2012.

SEIBERT, R. M.; MACAGNAN, C. B. *Responsabilidade social: A transparência das Instituições de Ensino Superior Filantrópicas*. 1ª. ed. Beau Bassin, Maurícius: Novas Edições Acadêmicas, 2017. 276 p.

SERVICES, I. -I. R. Form 990. disponível em: <<http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/f990.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

SETHI, S. P. Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, p. 58-64, 1975.

SHOCKER, A. D.; SETHI, S. P. An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies. *California Management Review*, p. 97-105, 1973.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

VERRECCHIA, R. E. Essays on Disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, v. 32, p. 97-180, 2001.

WANG, K.; O, S.; CLAIBORNE, M. C. Determinants and consequences of voluntary disclosure in an emerging market: Evidence from China. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, p. 14-30, 2008.

YUSOFF, H.; LEHMAN, G.; NASIR, N. M. Environmental engagements through the lens of disclosure practices: A Malaysian story. *Asian Review of Accounting*, p. 122-148, 2006.

ZAINON, S.; ATAN, R.; WAH, Y. B. An empirical study on the determinants of information disclosure of Malaysian non-profit organizations. *Asian Review of Accounting*, v. 22, n. 1, p. 35-55, 2014.

24 e 25 de outubro de 2019

**CAPACIDADES DINÂMICAS E O POTENCIAL DE INOVAÇÃO NO SERVIÇO
PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE
SANTA CATARINA**

**DYNAMIC CAPABILITIES AND THE POTENTIAL FOR INNOVATION IN THE
PUBLIC SERVICE: CASE STUDY AT THE SANTA CATARINA REGIONAL
ELECTORAL COURT**

Leonardo Ensslin, Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, RS, Brasil,
Ademar Dutra, Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, RS, Brasil,
Sérgio Manoel Martins, Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, RS, Brasil,
Lydia Pereira Bez Fontana, Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, RS, Brasil,

RESUMO

Estudos na área de gerenciamento estratégico indicam que o desenvolvimento de capacidades em contextos dinâmicos permite suplantando processos e estruturas disfuncionais, detectar e aproveitar oportunidades, navegar por ameaças, combinar e reconfigurar ativos tangíveis e intangíveis com o objetivo de agregar valor às organizações e à sociedade. Nesse sentido, o presente estudo, exploratório e descritivo, tem o propósito de avaliar como a teoria das capacidades dinâmicas pode contribuir para o desenvolvimento do potencial de inovação no serviço público, ultrapassando as fronteiras do desempenho meramente operacional e da burocracia. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso desenvolvido em uma instituição pública, responsável pela realização das eleições em um estado brasileiro, reconhecida por inovar na estratégia organizacional. Com base no referencial teórico, representativo e proeminente nos meios científicos, foi possível evidenciar as capacidades dinâmicas determinantes do processo de inovação da organização e avaliar os aspectos gerenciais motivadores e inibidores do desenvolvimento dessas capacidades. O resultado da pesquisa, obtido a partir dos critérios e da classificação propostos no Manual de Oslo (OCDE, 2005), que define diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, demonstra que no período de 2013 a 2018 foram implementadas 65 inovações (23% de produtos; 53% de processos; 9% de *marketing*; e 15% organizacionais). Constatou-se que essas inovações decorrem de um processo evolutivo impulsionado por um conjunto de capacidades dinâmicas desenvolvidas pela organização que qualificam a tomada de decisão dos gestores, favorecem o surgimento de novas ideias e contribuem para a melhoria da prestação do serviço público.

Palavras-chave: capacidades dinâmicas; inovação; governança; serviço público.

ABSTRACT

Studies in the area of strategic management indicate that capacity building in dynamic contexts enables us to supplant dysfunctional processes and structures, detect and seize opportunities, navigate threats, combine and reconfigure tangible and intangible assets to add value to organizations and society. In this sense, the present exploratory and descriptive study aims to evaluate how dynamic capacity theory can contribute to the development of innovation potential in the public service, surpassing the boundaries of purely operational performance and bureaucracy. The research is characterized as a case study developed in a public institution responsible for holding elections in a Brazilian state, recognized for innovating in organizational strategy. Based on the theoretical framework, representative and prominent in scientific circles, it was possible to highlight the dynamic capabilities that determine the organization's innovation process and evaluate the motivating and inhibiting managerial aspects of the development of these capabilities. The research result, obtained from the criteria and classification proposed in the Oslo Manual (OECD, 2005), which defines guidelines for the collection and interpretation of data on innovation, demonstrates that in the period from 2013 to 2018 65 innovations were implemented (23 % of products, 53% of processes, 9% of marketing, and 15% organizational). It was found that these innovations result from an evolutionary process driven by a set of dynamic capabilities developed by the organization that qualify managers' decision making, favor the emergence of new ideas and contribute to the improvement of public service delivery.

Keywords: dynamic capabilities; innovation; governance; public service.

1 Introdução

O ambiente de negócios está cada vez mais dinâmico e exposto à competição global, por isso a manutenção e perenidade das organizações têm exigido mais do que a propriedade

de bens escassos, difíceis de imitar e mesmo *know-how* e ativos de conhecimento. Segundo Teece (2007), nesse contexto, são requeridas capacidades dinâmicas capazes de criar, estender, atualizar, proteger e manter relevante a base de ativos tangíveis e intangíveis das organizações, sejam elas privadas ou públicas. A abordagem estratégica das capacidades dinâmicas envolve o estudo desses mecanismos, visando suplantando processos e rotinas disfuncionais por meio da percepção e aproveitamento de oportunidades, gerenciamento de riscos e combinação e, reconfiguração de ativos, com o objetivo de agregar valor às organizações e à sociedade.

A teoria das capacidades dinâmicas tem seus fundamentos na visão baseada em recursos e na dinâmica de ruptura de Schumpeter (1982), integrada à visão comportamental da firma (aprendizado, competências e rotinas). A essência do modelo consiste na tríade: processos organizacionais, posições e trajetória, que permite obter a vantagem competitiva a partir do desenvolvimento do potencial de inovação e de evolução de recursos e competências, num cenário de mudanças ambientais e organizacionais. Isso porque, segundo Teece (2007) apenas a adequação e a otimização dos processos operacionais não são suficientes para desenvolver o potencial de transformação e de inovação de uma organização.

Nos estudos relacionados ao potencial de inovação, destaca-se a proposta de Schumpeter (1982), para quem a mudança tecnológica impulsiona o desenvolvimento, por meio de uma ação capaz de criar rupturas. Identificar oportunidades e inovar são requisitos fundamentais para incrementar a capacidade de ruptura e evolutiva das organizações (TEECE, PISANO & SHUEN, 1997). Dessa forma as capacidades dinâmicas também podem ajudar as instituições públicas, foco do presente estudo, a desenvolver a sua capacidade evolutiva, passando de um estágio de mera adaptação ao ambiente, para um estágio de empreendedorismo transformador.

A presente pesquisa aborda a teoria das capacidades dinâmicas e investiga sua contribuição para o desenvolvimento do potencial de inovação no serviço público a partir de um estudo de caso. A proposta consiste, portanto, em verificar como a articulação de elementos como comportamentos, habilidades, rotinas, processos, aprendizagem e governança pode agregar valor às instituições públicas – cuja finalidade última é atender ao interesse público – e à sociedade, por meio da evolução na melhoria de serviços e produtos. Para isso são evidenciadas capacidades gerenciais em um contexto complexo e dinâmico de uma instituição eleitoral, e avaliado o seu potencial de inovação. Não se tem a pretensão, contudo, de construir um modelo único de inovação nem de analisar as etapas de desenvolvimento e implementação de um determinado modelo no ambiente pesquisado. O foco deste estudo é alcançar o entendimento da relação entre as capacidades dinâmicas e a inovação no serviço público, proporcionando a avaliação do potencial de aplicação da teoria e oferecendo *insights* para futuras pesquisas.

O estudo de caso envolve o Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), instituição pública brasileira responsável pela realização das eleições no estado de mesmo nome (TRESC, 2018a). A instituição tem por missão constitucional preservar o regime democrático e, por conta disso, necessita manter incólume sua credibilidade, em meio a um contexto complexo e de constante transformação, fortemente influenciado por variáveis sociais, econômicas e políticas. A confiança da sociedade na instituição, mediante o reconhecimento público da legitimidade do processo eleitoral, está diretamente associada ao desempenho obtido pelo TRESC na organização e realização das eleições, na prestação jurisdicional e nas ações voltadas à garantia dos direitos políticos dos eleitores. Para mantê-la, o órgão tem investido em constante aperfeiçoamento da sua governança corporativa e na gestão estratégica, com ênfase em inovação do processo eleitoral (TRESC, 2018b).

Portanto, a pergunta que orienta a presente pesquisa consiste: Qual a contribuição estratégica da abordagem das capacidades dinâmicas para o desenvolvimento do potencial de inovação no serviço público? A resposta a esta pergunta, por conseguinte, consubstancia o objetivo geral da pesquisa: Investigar a contribuição estratégica da abordagem das capacidades dinâmicas para o desenvolvimento do potencial de inovação no serviço público. Evidencia-se, desse modo, a importância deste trabalho em razão de questão essencial que afeta segmento substancial da sociedade brasileira, bem como do seu potencial de estudo acadêmico.

Além desta primeira seção, com este breve introito e a apresentação do objetivo da pesquisa, o artigo está estruturado em outras cinco partes: a segunda compreende o referencial teórico, que apresenta a definição de capacidades dinâmicas e o processo de inovação no serviço público; a terceira demonstra a metodologia adotada na pesquisa; a quarta apresenta os resultados obtidos, descrevendo o estudo de caso desenvolvido no TRESA. Ao final, a quinta seção apresenta as conclusões e *insights* para trabalhos futuros.

2 Referencial teórico

Nesta seção serão abordados os fundamentos da Teoria das Capacidades Dinâmicas e de inovação no setor público no contexto das capacidades dinâmicas, de modo a subsidiar o estudo de caso.

2.1 Teoria das capacidades dinâmicas

A Teoria das Capacidades Dinâmicas ganha força nos meios acadêmicos na virada do último milênio, como uma nova forma de conceber as organizações no contexto da concorrência e do mercado. Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam o modelo de capacidades dinâmicas como uma conjunção das ideias extraídas das teorias dos processos de mercado, que se concentram na dinâmica das organizações, dos mercados e da concorrência, enfatizando processos de mudança e inovação; e da teoria dos recursos, que tem seu ponto central nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pelas organizações. Esse modelo busca estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e suas consequências gerenciais.

Para Eisenhardt e Martin (2000), houve a extensão da visão baseada em recursos para os mercados dinâmicos, em que imperam a rapidez e a imprevisibilidade de mudança. Wang e Ahmed (2007), reafirmam a noção de que a teoria das capacidades dinâmicas complementa a premissa da visão baseada em recursos da firma. Revela-se a importância desse conceito por compreender a capacidade adaptativa e evolutiva da organização em meio à complexidade e à dinâmica de constante transformação do ambiente (TEECE e PISANO, 1994; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997).

Autores seminais da teoria das capacidades dinâmicas, Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 515) apresentam a seguinte definição dos elementos que constituem a expressão capacidade dinâmica:

O termo "dinâmico" refere-se à capacidade de renovar as competências de modo a alcançar congruência com o ambiente de negócios em mudança; certas respostas inovadoras são necessárias quando o tempo de entrada no mercado e o tempo são críticos, a taxa de mudança tecnológica é rápida e a natureza da competição e dos mercados futuros é difícil de determinar. O termo "capacidades" enfatiza o papel-chave da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para corresponder aos requisitos de um ambiente em mudança.

24 e 25 de outubro de 2019

Nesse sentido, capacidade dinâmica é a: “[...] capacidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997, p. 516). Por sua vez, Eisenhardt e Martin (2000), abordam as capacidades dinâmicas como sendo um conjunto de processos específicos e identificáveis como: i) desenvolvimento de produto; ii) tomada de decisões estratégicas, que criam valor para a empresa em mercados dinâmicos; e iii) alianças.

No cenário atual, em que as mudanças são cada vez mais frequentes e rápidas, é imprescindível que as organizações, sejam elas do setor público ou privado, estejam aptas a adequar e moldar seus produtos e processos de maneira a se manterem atrativas e competitivas. Corroborando esse entendimento, Teece (2007) relaciona o sucesso das organizações em um ambiente de rápida transformação à identificação e desenvolvimento de oportunidades; à combinação das inovações geradas interna e externamente; à proteção da propriedade intelectual e inibição de imitações e replicações; à transferência de tecnologia intra e interorganizacional; e ao aprimoramento e inovação dos modelos de negócios.

Ainda de acordo com Teece (2007), as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas em capacidade i) para detectar e moldar oportunidades e ameaças, ii) aproveitar oportunidades e iii) manter a competitividade através do aprimoramento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos intangíveis e tangíveis da empresa. Alinhando-se a essa concepção, Wang e Ahmed (2007) entendem que as capacidades dinâmicas podem orientar o comportamento de uma organização para constantemente integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, e mais importante, atualizar e reconstruir suas capacidades básicas em resposta às mudanças do ambiente para obter e sustentar vantagem competitiva.

Conforme Meirelles e Camargo (2014), os elementos determinantes da existência de capacidades dinâmicas incluem o conjunto de comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, voltados para a mudança e a inovação, elementos estes desenvolvidos ao longo da trajetória organizacional, num processo cumulativo de conhecimento e aprendizagem. Ainda sob o entendimento de percepção das capacidades dinâmicas como um grupo de habilidades e comportamentos, Lima e Silva (2018) apresentam definições de capacidades dinâmicas relacionadas aos seus elementos componentes:

Quadro 1 – Definições e elementos componentes das capacidades dinâmicas

Atores	Definição de Capacidades Dinâmicas	Elementos Componentes das Capacidades Dinâmicas
Collis (1994)	Capacidade em se reinventar com velocidade ou com <i>expertise</i> superior aos concorrentes	Capacidade de aprendizagem constante; Capacidade de aprimoramento da operação; Habilidade em implementar mecanismos estratégicos de maneira superior aos concorrentes.
Andreeva e Chaika (2006)	Possibilita que a organização renove suas competências à medida que as transformações venham ocorrendo no cenário operacional.	Capacidade de mudança organizacional; Habilidades empreendedoras da liderança.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento sistemático direcionado a relacionar, reprogramar, transformar e refazer seus recursos e capacidades, de forma a melhorar e reconstruir as capacidades primordiais como resposta às mudanças do ambiente, de maneira a alcançar e sustentar a vantagem competitiva.	Capacidade adaptativa (habilidade da organização em reconhecer e prospectar as oportunidades emergentes de mercado); Capacidade absorptiva (habilidade da organização em identificar o valor de novas informações externas, reconhecer e aplicar no mercado); Capacidade de inovação (habilidade da

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

		organização em desenvolver novos produtos e serviços); Processos subjacentes (interligação, reconfiguração, transformação e reestruturação de recursos).
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de uma organização em se estruturar e transformar sua base de recursos.	Capacidade de inserir mecanismos constantemente para transformar a base de recursos; Capacidade de prospectar e identificar as transformações a serem realizadas.
Mckelvie e Davidson (2009)	Capacidades que permitem a geração de um leque de outras oportunidades.	Capacidade de <i>brainstorm</i> ; Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores; Capacidade de inserção de rupturas no mercado; Capacidade de desenvolvimento de novos fluxos de trabalho.

Fonte: Lima e Silva (2018).

Note-se que se agregam aos conceitos de capacidades dinâmicas, elaborados pelos autores dos trabalhos seminais da teoria, os elementos adicionais de inovação, aprendizagem organizacional, governança e empreendedorismo. Além disso, o papel da gestão, por meio da tomada de decisão estratégica também pode ser considerado um elemento das capacidades dinâmicas, na qual os gestores agrupam seus diversos negócios, especialização funcional e pessoal para fazer as escolhas que moldam os principais movimentos estratégicos da empresa (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

As capacidades dinâmicas são, muitas vezes, específicas da organização e são desenvolvidas ao longo do tempo, através de interações complexas entre os recursos da própria organização (WANG e MARTIN, 2000). Os autores fazem uma distinção bastante didática entre capacidade e processo, utilizando-se do exemplo do controle de qualidade, que é um processo que pode ser facilmente adotado pelas organizações, enquanto a gestão da qualidade total, mais do que a implementação do processo de controle de qualidade, requer a capacidade da organização de desenvolver uma visão organizacional ampla, capacitar funcionários e construir uma cultura de orientação ao cliente. Para Teece (2007) elas ajudam a alcançar a capacidade evolutiva, em parte contribuindo para moldar o ambiente, e não apenas adaptando-se ao mesmo, em razão de sua natureza empreendedora.

Já Wang e Ahmed (2007) identificam três principais fatores das capacidades dinâmicas: i) capacidade adaptativa; ii) capacidade de absorção; e iii) capacidade inovadora. A primeira, capacidade adaptativa, é definida como a capacidade de uma organização de identificar e capitalizar oportunidades no ambiente externo. A capacidade de absorção é descrita como a capacidade da organização de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las, portanto, a capacidade das empresas de adquirir novos conhecimentos, assimilá-los com conhecimento interno existente e criar novos conhecimentos é um fator importante de capacidade dinâmica. A terceira, capacidade inovadora, refere-se à capacidade da organização de desenvolver novos produtos e/ou negócios, através do alinhamento da orientação estratégica inovadora com comportamentos inovadores e processos.

A fim de sistematizar o entendimento sobre o potencial de contribuição das capacidades dinâmicas para o processo de inovação, Meirelles e Camargo (2014) entendem que é necessário que a organização desenvolva mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que deem suporte à existência de capacidades dinâmicas. Propõem, nesse

sentido, um modelo em que a reunião de comportamentos e habilidades de mudança e inovação tenham a capacidade de gerar ideias, mudanças organizacionais e desenvolvimento de novas de oportunidades.

2.2 Capacidades dinâmicas e inovação no serviço público

Nos estudos relacionados ao potencial de inovação, destaca-se a proposta seminal de Schumpeter (1982), para quem a mudança tecnológica impulsiona o desenvolvimento, por meio de uma ação capaz de criar rupturas internas no modelo de negócio vigente, e, assim, apresentar novas combinações em ondas ou aglomerados concentrados no tempo que servem de explicação para os ciclos econômicos, em um processo chamado de “destruição criativa”.

Como visto na seção anterior, a teoria das capacidades dinâmicas tem seus fundamentos na visão baseada em recursos e na proposta de ruptura de Schumpeter (1982), integrada à visão comportamental da firma, de aprendizado, competências e rotinas. A essência do modelo consiste na tríade processos (ativos, estrutura de governança, base de clientes, relações externas com fornecedores/parceiros), posições (rotinas ou padrões de práticas correntes, aprendizado, integração de recursos internos e externos) e trajetória (histórico da organização, suas decisões e oportunidades tecnológicas e de negócio), que permite obter a vantagem competitiva a partir do desenvolvimento do potencial de inovação e de evolução de recursos e competências, num cenário de mudanças ambientais e organizacionais (TEECE, 1997).

Burlamarqui e Proença (2003, p. 30) ressaltam a relevância da inovação no contexto das capacidades dinâmicas nos seguintes termos:

[...] referem-se às habilidades associadas à inovação dentro da firma. Incluem o desempenho da empresa ao criar e desenvolver novos produtos, processos e rotinas, e responder eficientemente e eficazmente a mudanças ambientais. Tais “capacidades dinâmicas” são, nesse sentido, definidas como críticas para sobrevivência da empresa no longo prazo. São seus “motores de inovação”.

Kattel e outros (2014) apresentam o conceito de inovação no setor público de acordo com três períodos distintivos: Período Schumpeteriano; Período da Teoria Organizacional; e Período da Teoria Autóctone. O primeiro, relacionado aos princípios teóricos no contexto econômico da teoria de Schumpeter (1982), refere-se a uma visão mais ampla de como mudanças evolucionárias ocorrem nas sociedades, assim tanto o setor público pode exercer o papel de empreendedor como pode fomentar a inovação no setor privado, visando a expansão econômica (KATTEL *et al.*, 2014). O segundo, associado ao desenvolvimento da Teoria Organizacional, diz respeito às possíveis associações entre inovações no setor público e inovações no setor privado, de modo a investigar a resistência à implementação de ideias inovadoras e os incentivos à sua implementação (OLIVEIRA e SANTOS JÚNIOR, 2017). Por fim, o Período da Teoria Autóctone, mais atual, centraliza as pesquisas em inovações nos serviços públicos e governança.

De acordo com Albury (2005), embora a difusão da inovação no setor público não tenha a mesma celeridade e estímulo do que no setor privado, o setor público desenvolve inovações relevantes. A maioria das inovações no setor público, no entanto, não são substanciais ou sistêmicas, uma vez que possuem forte viés incremental, geralmente associadas a pequenas modificações ou adaptações dos serviços ou dos processos demandados pelos gestores ou servidores públicos para melhoria do desempenho operacional ou dos serviços prestados à sociedade (ALBURY, 2005). Isso não significa que a inovação no serviço público tenha que ser original, mas sim que tenha o potencial de transformar os processos e as estruturas organizacionais. Esta é a definição schumpeteriana da inovação, que

a trata como novos produtos, serviços, conexões, processos, modelos de negócios, mercados ou fontes de abastecimento que fornecem uma vantagem competitiva para a organização, tornando-a diferente por meio da incorporação de uma nova capacidade (POTTS, KASTELLE, 2010).

Instituições públicas inovadoras que oferecem produtos e serviços de qualidade e que incorporam transparência e credibilidade como princípios basilares de sua atuação, podem garantir uma relação mais eficaz com os cidadãos (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013), visto que a inovação é um ponto central para os serviços públicos e para o setor público, necessitando ser institucionalizado e agregado a cadeia de valor (ALBURY, 2005).

Com efeito, as capacidades dinâmicas podem ajudar as instituições públicas a desenvolver a sua capacidade evolutiva, passando de um estágio de adaptação ambiental para um estágio de empreendedorismo transformador. Para Teece (2007) instituições com fortes capacidades dinâmicas, públicas ou privadas, são intensamente empreendedoras e inovadoras, pois tais capacidades permitem detectar e aproveitar oportunidades, navegar por ameaças e combinar e reconfigurar ativos tangíveis e intangíveis agregando valor aos seus processos organizacionais, produtos e serviços.

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 43), “as inovações nas organizações referem-se a mudanças planejadas nas suas atividades com o intuito de melhorar seu desempenho”. Referido Manual destaca que a inovação: está associada à incerteza sobre os resultados das atividades inovadoras; envolve investimento; é o substrato dos transbordamentos; requer a utilização de conhecimento novo ou um novo uso ou combinação para o conhecimento existente; e visa melhorar o desempenho de uma organização com o ganho e manutenção de vantagem competitiva.

Por fim, há que se registrar que a complexidade e a multiplicidade de aspectos a serem considerados no contexto organizacional pesquisado também revela uma oportunidade para o estudo de abordagens outras que permitam a construção de modelos de avaliação dos processos de inovação organizacional sob a perspectiva dos atores envolvidos no processo decisório. Como exemplo cita-se a abordagem construtivista, que propicia considerar múltiplos aspectos a serem avaliados de forma integrada na modelagem de contextos sociais, por meio de escolhas que atendam aos fundamentos da teoria da mensuração (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001; MICHELI e MARI, 2014).

3 Metodologia

De acordo com Cooper e Schindler (2011), pode-se classificar essa pesquisa como exploratória, uma vez que visa abordar uma teoria cujos estudos são recentes e por buscar a ampliação do conhecimento sobre o tema; e descritiva, considerando-se que há descrição dos resultados obtidos relativos às capacidades dinâmicas e seu reflexo na inovação no serviço público, mediante um estudo transversal, cujo panorama é dado em determinado ponto no tempo, ou seja, os elementos são medidos uma única vez durante o processo de investigação.

A estratégia da pesquisa é um estudo de caso, que, conforme descrito por Yin (2005), é uma estratégia para pesquisa empírica empregada para a investigação de um fenômeno contemporâneo, em seu contexto real, possibilitando a explicação de ligações causais de situações singulares. Foi realizado um estudo de caso descritivo, que visa à descrição de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, no caso em tela a aplicação das capacidades dinâmicas em processos de inovação em uma instituição eleitoral.

O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno, sendo sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo, reunindo uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências (FREITAS E JABBOUR, 2011).

24 e 25 de outubro de 2019

Com relação às técnicas de pesquisa, Creswell (2007) destaca as técnicas de pesquisa quantitativas, qualitativas e de métodos mistos. Segundo Cooper e Schindler (2011), a pesquisa qualitativa faz uso de técnicas interpretativas com a finalidade de descrever, de decodificar, de traduzir e de aprender o significado de certos fenômenos. As técnicas qualitativas são utilizadas, principalmente na etapa de coleta de dados e de análise de dados. Corroborando, conforme Freitas e Jabbour (2011), quando a finalidade da investigação é descritiva ou causal, a abordagem é quantitativa; mas se a finalidade é explicar ou descrever um evento ou uma situação, a abordagem adotada deve ser a qualitativa. No presente estudo foi utilizada a abordagem qualitativa.

Nesta pesquisa foram utilizados dados de origem primária e secundária, em múltiplas fontes de evidência, com vistas à validação do estudo: base de dados, relatórios, documentos e observação participante. A opção metodológica pela entrevista semi-estruturada decorre da possibilidade de análise do significado semântico-pragmático das entrevistas (MATTOS, 2005), sustentada em evidências extraídas do conjunto de dados e documentos que validam o presente estudo. As entrevistas foram realizadas com os atores-decisores da instituição pesquisada (diretor-geral e secretários das áreas de planejamento, judiciária, tecnologia da informação, gestão de pessoas e administrativa).

O resultado da pesquisa está estruturado a partir dos critérios e da classificação estabelecidos no Manual de Oslo (OCDE, 2005), que define diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. A intenção é identificar inovações substanciais e sistêmicas, desprezando-se àquelas de natureza meramente incremental associadas a pequenas modificações ou adaptações de rotinas e serviços e que não agregam significativo valor à instituição e à sociedade. Adotou-se como critério para a caracterização das inovações, no contexto da pesquisa, os conceitos de i) inovação de produto; ii) inovação de processo; iii) inovação de *marketing*; e iv) inovação organizacional, estabelecidos pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Buscando fundamentar cientificamente o presente estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica nas bases do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), utilizando-se os artigos de autores seminais e representativos da teoria das capacidades dinâmicas e do processo de inovação organizacional.

4 Análise dos resultados

Esta seção está dividida em três subseções principais: Contexto da pesquisa; Detectando e aproveitando oportunidades; e Alinhamento estratégico e reconfiguração de ativos. Pretende-se, portanto, evidenciar os resultados do estudo de caso, alinhados à inovação no contexto das capacidades dinâmicas.

4.1 Contexto da pesquisa

Considerando que as instituições eleitorais estão inseridas num contexto complexo e de constante transformação, fortemente influenciado por variáveis sociais, econômicas e políticas que contribuem para a percepção do processo eleitoral como democrático ou ilegítimo (MOZAFFAR e SCHEDLER, 2002), o estudo com ênfase no processo de mudança organizacional e de inovação nessas instituições públicas constitui elemento essencial para entender como as capacidades dinâmicas podem impulsionar o surgimento de novas ideias e a evolução dos serviços prestados à sociedade.

A pesquisa envolve o estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRESC), instituição pública federal integrante da Justiça Eleitoral brasileira e responsável pela realização das eleições (TRESC, 2018a). O órgão tem por missão constitucional preservar o regime democrático, mediante a garantia da legitimidade do processo eleitoral e

24 e 25 de outubro de 2019

do livre exercício do direito do cidadão votar e ser votado (TRESC, 2018b). Visto sob essa ótica, a confiança no resultado das eleições no Brasil – do processo de escolha dos agentes públicos representantes e governantes dos órgãos dos Poderes Legislativo e Executivo da União, dos Estados e dos Municípios – depende em grande medida da credibilidade dessa instituição perante a sociedade. Esse ativo intangível está diretamente associado ao quanto a instituição consegue se reinventar a cada eleição na gestão dos seus principais negócios.

Criada pelo Código Eleitoral (CE) de 1932, a Justiça Eleitoral brasileira é composta pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), por vinte e sete tribunais regionais eleitorais, sediados nas capitais dos Estados e no Distrito Federal, pelos juízes eleitorais e pelas juntas eleitorais. Para cumprir sua missão institucional conta com técnicos especializados e equipes multidisciplinares. Além dos servidores selecionados por meio de concurso público, lotados na sede do Tribunal e nas Zonas Eleitorais, o TRESC reúne a cada eleição aproximadamente 65.000 colaboradores, convocados e voluntários, para as funções de mesários, escrutinadores, delegados de prédio, entre outros.

O TRESC conta com estrutura e funções jurisdicionais, administrativas, normativas e consultivas muito distintas dos demais órgãos do Poder Judiciário Nacional e Estadual. Também possui características bastante peculiares, pois agrega a um só tempo, competências de natureza judicial e administrativa, com predominância desta última, e realiza atividades de planejamento e de execução similares a de outros órgãos dos Poderes Executivo e Legislativo. A instituição tem um histórico de pioneirismo no desempenho dessas competências, especialmente no desenvolvimento de soluções inovadoras para as eleições no Brasil. A implementação do cadastro informatizado de eleitores, o processo de votação eletrônica e a identificação biométrica, demonstram esse pioneirismo (TRESC, 2018a). Nos últimos cinco anos, o órgão avançou no gerenciamento estratégico e na gestão de projetos, sempre com foco em inovação, o que ensejou o presente estudo de caso (TRESC, 2018c).

4.2 Detectando e aproveitando oportunidades

No setor público, a ênfase em controle e transparência geralmente envolve a escolha e a implementação de modelos de gestão excessivamente burocráticos, com elevado risco de comprometimento do desempenho estratégico. Entretanto, a necessidade de constante aprimoramento e evolução dos serviços prestados à sociedade, com a finalidade de atender ao interesse público, torna fundamental manter condições adequadas para a percepção de oportunidades e a experimentação responsável de iniciativas inovadoras.

O desafio no setor público continua sendo o de obter, estruturar e analisar dados relacionados a iniciativas de inovação, tanto em relação aos investimentos realizados quanto aos resultados alcançados. Nesse sentido, a abordagem sob a perspectiva das capacidades dinâmicas tem sido indicada como proposta integradora de estratégia e inovação para contextos em permanente transformação, permitindo compreender como recursos, capacidades e competências influenciam na capacidade de inovação (TEECE, 2007).

No contexto pesquisado é possível extrair evidências de capacidades dinâmicas vinculadas a rotinas e processos organizacionais para detectar e moldar oportunidades e ameaças (TRESC, 2018c). Tais capacidades estão previstas no planejamento institucional (Planejamento Estratégico 2017/2020), geralmente associadas a resultados esperados, estabelecidos formalmente em projetos e planos de ação. Considerando a constante preocupação da organização com a preservação de sua credibilidade, a gestão da inovação e do risco inerente aos processos de mudança organizacional ganham extrema relevância, a ponto de seu desenvolvimento depender fortemente de regulamentação e controle específicos. Conforme demonstrado no presente artigo, em instituições públicas as capacidades dinâmicas

têm forte apelo normativo, capaz de conferir aos gestores segurança no aproveitamento do potencial de inovação.

Essa característica restou observada nos processos de acompanhamento das iniciativas estratégicas e de inovação realizado pela área de planejamento (TRESC, 2018c). Ainda, a percepção das oportunidades de inovação no órgão pesquisado envolve elementos estruturais que estabelecem o incentivo corporativo e individual por meio da segregação formal de poder. A sistemática observada tem o propósito de apreender, detectar, filtrar, formar e calibrar as oportunidades (TEECE, 2007), direcionando o processo de pesquisa e desenvolvimento interno – com a aplicação de recursos da própria instituição – e externo – por meio de parcerias com instituições convenientes, além de permitir a seleção de novas tecnologias disponíveis no mercado ou em outros órgãos públicos.

O resultado da pesquisa, obtido a partir dos critérios e da classificação estabelecidos no Manual de Oslo (OCDE, 2005), que define diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, demonstra que no período de 2013 a 2018 foram implementadas no TRESC o total de 65 inovações substanciais, sendo 23% inovações de produtos; 53% inovações de processo; 9% de inovações de marketing; e 15% inovações organizacionais. Registra-se que no levantamento efetuado não foram consideradas as inovações incrementais, no total de 73 soluções (TRESC, 2018c).

Entre as inovações de produto destaca-se, no período pesquisado, a disponibilização do serviço de identificação biométrica aos eleitores catarinenses em todas zonas eleitorais do estado, com o objetivo de aumentar a segurança no processo eleitoral. O que confirma a percepção do Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 57) que entende que uma inovação de produto “é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos”, incluindo “melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais”.

Com relação às inovações de processo, operacionalizadas em maior número em bases tecnológicas, definida pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 58) como [...] “a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado”; ressalta-se a implantação dos processos administrativo e judicial eletrônicos. Em se tratando de inovação de *marketing*, descrita como [...] “a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (OCDE, 2005, p. 59), verificam-se inovações relacionadas aos novos formatos das campanhas institucionais de incentivo à participação dos eleitores nas eleições, com foco especial na orientação de segmentos específicos, como candidatos, eleitores jovens e mulheres.

E, por fim, as inovações organizacionais, que pressupõem“ [...] a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas”(OCDE, 2005, p. 61), destacam-se em razão das diversas transformações na estrutura orgânica da instituição, a criação do Conselho de Governança Corporativa, do Comitê de Gestão Estratégica, do Comitê de Comunicação e Integração e dos Comitês de Governança setoriais: de tecnologia da informação; de aquisição e contratações; e de gestão de pessoas (TRESC, 2018d). Estas inovações decorrem de um processo evolutivo impulsionado por um conjunto de capacidades dinâmicas desenvolvidas pela organização que qualificam a tomada de decisão dos gestores, favorecem o surgimento de novas ideias e contribuem para a melhoria da prestação do serviço público.

Os processos de incentivos corporativos com foco em oportunidades também possuem a premissa da construção da lealdade e comprometimento, por meio de comunicações abertas,

transparência e franqueza no diálogo entre gestores e entre gestores e equipes. Consta-se que o TRESA possui processos formais de desenvolvimento organizacional dirigidos à formação de líderes a todos que exercem função gerencial na organização, comunicação da estratégia de forma efetiva e valorização do quadro funcional, a exemplo do Programa de Capacitação e Desenvolvimento (PCD) coordenado pela Escola Judiciária Eleitoral e do Programa “DESENVOLVE”, voltado à melhoria do clima organizacional e à qualidade de vida no trabalho (TRESA, 2018C). Conforme Teece (2007), isso permite reconhecer no contexto organizacional fatores não econômicos, valores e cultura (TRESA, 2018b). A construção de incentivos e de aprendizado, assim como o compartilhamento de conhecimento e procedimentos de integração de conhecimentos estratégicos tendem a ser críticos para o desempenho da organização.

Considerando que as habilidades de detectar e aproveitar oportunidades e transformá-las em inovação constitui a essência das capacidades dinâmicas (WANG e AHMED, 2007), foi possível demonstrar neste estudo de caso evidências no sentido de que tais capacidades podem desenvolver o potencial de inovação nas organizações públicas, a partir de novas soluções para o cliente, transformação dos processos de trabalho, definição de fronteiras organizacionais e de rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões (TEECE, 2007).

4.3 Alinhamento estratégico e reconfiguração de ativos

Wang e Ahmed (2007) identificam três principais fatores das capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa; capacidade de absorção; e capacidade inovadora. Para o presente estudo, interessa-nos em particular a capacidade inovadora que, segundo os autores, consiste na capacidade da organização desenvolver novos produtos e/ou mercados, através do alinhamento da orientação estratégica inovadora com comportamentos inovadores e processos.

Ao construir o alinhamento estratégico e reconfigurar ativos tangíveis e intangíveis com foco em inovação, é preciso estruturar incentivos para inovação, incentivar novas ideias e estimular a cooperação através da liderança e contextos diferenciados de experimentação e de fracassos para a inovação. Para isso são destacados nos conceitos de capacidades dinâmicas elementos de descentralização e quase decomposição; governança corporativa; co-especialização; e gestão do conhecimento.

De acordo com Teece (2007), a governança corporativa é relevante para a definição do modelo de negócio de uma organização e para a capacidade de realizar combinações e reconfiguração de ativos. Isso decorre da necessidade contínua de modificar as ofertas de produtos e serviços, os limites de atuação da organização e as estruturas organizacionais. Para o autor, estruturas descentralizadas que facilitam a quase decomposição tendem a auxiliar na obtenção da reconfiguração de ativos, assim como alcançar o alinhamento de incentivos ao empreendedorismo e à inovação.

Ademais, estruturas de gestão centralizadas podem não possuir os talentos necessários para diagnosticar adequadamente dificuldades relacionadas à estratégia organizacional e não agir a tempo e modo para evitar riscos potenciais. Assim, o desempenho estratégico depende de rotinas e processos de suporte à tomada de decisão da alta administração, permitindo promover a descentralização das decisões de investimentos e realinhar continuamente ativos tangíveis e intangíveis de maneira orquestrada. Para Teece (2007) isso é possível mediante a criação de estruturas amplamente acopladas e o desenvolvimento de habilidades de integração e coordenação abertas à inovação.

Ao avaliar a estrutura de governança da instituição pública pesquisado, verificou-se a existência de habilidades de decisão estratégica e de execução incorporadas a uma estrutura

de governança que permeia instâncias estratégicas da organização. O primeiro esforço nesse sentido foi a criação do Conselho de Gestão Estratégica e de Integração da Justiça Eleitoral Catarinense no ano de 2013, com a aprovação da Resolução n. 7876 e, mais recentemente, a transformação dessa estrutura em Conselho de Governança Corporativa e instituição do Sistema de Governança da Justiça Eleitoral de Santa Catarina – Resolução n. 7975/2018 (TRESC, 2018d).

A ruptura com o modelo anterior visou a atender à demanda por simplificação funcional, adequação estrutural e ampliação da eficácia do funcionamento do antigo Conselho de Gestão Estratégica e de Integração e das comissões a ele vinculadas. Ainda que alguns gestores tenham integrado a composição do Conselho de Administração, este colegiado centralizava praticamente todas as decisões estratégicas, estabelecendo um hiato entre a alta administração e todas as demais unidades administrativas, além de ter ilimitado o campo de atuação e deliberação, em prejuízo do alinhamento institucional e da comunicação da estratégia.

A quase decomposição experimentada na implementação do atual Conselho de Governança Corporativa, que passou a integrar o novel Sistema de Governança, viabilizou a descentralização do poder no TRESC (TRESC, 2018c). Evidências nesse sentido são as notas extraídas do preâmbulo da norma instituidora que revela “a importância de consolidar a gestão democrática, descentralizada e participativa, com foco na melhoria contínua” e “a necessidade de facilitar a elaboração e a disseminação de políticas e de diretrizes no âmbito do TRESC, promovendo a implantação de um sistema de governança simples, robusto, eficiente e eficaz, com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas, visando à melhoria dos serviços eleitorais e à credibilidade da Justiça Eleitoral” (TRESC, 2018d). Outra evidência se refere à atuação das instâncias de apoio à governança, a exemplo do Comitê Permanente de Gestão Estratégica, vinculado ao Conselho de Governança Corporativa (TRESC, 2018d). Essas instâncias de governança e gestão possibilitam o exercício das habilidades de liderança pela alta administração e pelos gestores, de modo a sustentar as capacidades dinâmicas. Uma função gerencial importante é obter orquestração de ativos de forma contínua e renovação corporativa, incluindo o redesenho dos processos organizacionais. A orquestração de ativos periódica, se não contínua - envolvendo alinhamento de ativos, alinhamento, realinhamento e reimplantação - é necessária para minimizar o conflito interno e maximizar o desempenho organizacional (TEECE, 2007). A excelência nessas capacidades de orquestração sustenta a capacidade de uma organização de inovar.

A manutenção de capacidades dinâmicas exige, portanto, o gerenciamento orquestrado da organização, a gestão empreendedora. O empreendedorismo tem a ver com sentir e entender oportunidades, começar as coisas e encontrar novas e melhores maneiras de montar as coisas. Trata-se de coordenar criativamente a montagem de elementos díspares e usualmente co-especializados, obter aprovações para atividades não-rotineiras e detectar oportunidades de negócios. Gestão empreendedora tem pouco a ver com a análise e otimização. Trata-se mais de sentir e apreender - descobrir a próxima grande oportunidade e como abordá-la (TEECE, 2007).

Não obstante esse esforço, o órgão central da Justiça Eleitoral, o Tribunal Superior Eleitoral, ainda não aprovou norma de abrangência nacional estabelecendo diretrizes para a composição das instância de governança e de apoio à governança.

Gerenciar a co-especialização, conceito introduzido por Teece (1986), significa combinar ativos especializados para formar estruturas mais complexas que permitam alcançar melhores resultados e agregar mais valor aos processos de trabalho e ao negócio da

24 e 25 de outubro de 2019

organização. Perseverar no “ajuste estratégico” implica estruturar e gerir estrategicamente as capacidades dinâmicas, ou seja, operacionalizar a co-especialização (TEECE, 2007). O “ajuste” e a adaptação organizacional são consistentes com as capacidades dinâmicas, mas o que se busca na co-especialização é a “inovação complementar” e os “ativos complementares”, que podem caracterizar inovação cumulativa ou integradora, a exemplo de soluções tecnológicas que, em conjunto, configuram recursos valiosos para a gestão, desenvolvimento de novos produtos e serviços.

O sistema informatizado Integra, que visa a consolidação dos dados de diversas fontes é um bom exemplo de plataforma integradora desenvolvida pelo TRESA. Por meio dela são obtidos e estruturados os dados relativos às condenações criminais e óbitos de eleitores, de modo a viabilizar o registro e controle da suspensão de direitos políticos e das inelegibilidades, que impedem a participação nas eleições de eleitores condenados por improbidade administrativa e criminalmente.

Entretanto, o resultado da pesquisa demonstra que, não obstante o pioneirismo no desenvolvimento de soluções tecnológicas para o processo eleitoral, é incipiente o uso de tecnologias de Big Data e de Business Intelligence (BI) para a coleta, organização, análise, disponibilização e monitoramento de informações com a finalidade de servir de suporte à gestão estratégica, administrativa e judicial, que possa fornecer insights e relevar tendências aos gestores. A descoberta de padrões consistentes que permitam fazer correlações e formar novos subconjuntos de dados, proporcionará a extração de informações privilegiadas e a definição de diretrizes eficientes e mais eficazes para o alcance dos resultados da instituição.

Combinar, reconfigurar e proteger ativos intangíveis constituem mecanismos de gestão do conhecimento, pois viabilizam o aprendizado, a transferência de conhecimento, a integração de *know-how*, a conquista de *know-how* e a proteção da propriedade intelectual (TEECE, 2007). Incentivar o aprendizado, compartilhar e integrar conhecimento e procedimentos possibilita direcionar os esforços da instituição para além das fronteiras do *compliance* e da burocracia excessiva. Tais esforços devem consubstanciar ações efetivas e eficazes dos gestores na definição dos investimentos e obtenção dos resultados esperados.

Na pesquisa realizada foi possível obter evidências da capacidade dinâmica de gestão do conhecimento, como o gerenciamento da base de conhecimento das eleições, o processo sistematizado de avaliação do processo eleitoral e a gestão documental. Verifica-se, ainda, que está em implementação a gestão por competência, que tem o propósito de mapear processos e realizar o levantamento do perfil dos servidores e das unidades administrativas.

A relevância estratégica da proteção da propriedade intelectual também foi observada na pesquisa. O problema da apropriação indevida e do uso indevido de *know-how*, por exemplo, é uma preocupação da instituição pesquisada, vez que pode até mesmo comprometer a sua imagem e prejudicar sua credibilidade perante os atores políticos (eleitores e candidatos). Por tal razão existem normas específicas de proteção dos sistemas de informação internos e da comunicação institucional, além da restrição ao acesso a processos judiciais e administrativos sigilosos, tais como investigações de crimes eleitorais e de infrações disciplinares em curso. O monitoramento do acesso e do uso dos sistemas corporativos e o gerenciamento da rede de comunicação interna conferem efetividade à gestão do conhecimento no tocante à segurança dos ativos intangíveis. Essas medidas são reforçadas permanentemente por meio de orientações transmitidas aos gestores e servidores, especialmente quanto às cautelas que devem ser tomadas nas manifestações relacionada a assuntos estratégicos que envolvem a instituição, nas redes sociais e nos meios de comunicação eletrônicos. Estes mecanismos de monitoramento e controle estão previstos em normas editadas por órgãos externos de fiscalização e regulamentos internos.

Ainda que o órgão tenha avançado em aspectos como aprendizado, transferência de conhecimento, integração e conquista de know-how e proteção da propriedade intelectual, a gestão do conhecimento está em fase de evolução, notoriamente no que se refere à integração do conhecimento em bases mais amplas, mediante a maior exploração de mecanismos que promovam a replicação e a reconfiguração da base de conhecimento, inclusive a co-especialização de ativos (TEECE, 2007).

Trata-se de um processo evolutivo impulsionado por um conjunto de capacidades dinâmicas que, embora não estejam formalmente institucionalizadas, podem ser evidenciadas e exploradas, especialmente para contribuir com a mudança organizacional e o desenvolvimento do potencial de inovação da organização.

5 Conclusão

Esta pesquisa teve como propósito avaliar como a teoria das capacidades dinâmicas pode contribuir para o desenvolvimento do potencial de inovação no serviço público, suplantando processos e estruturas disfuncionais, detectando e aproveitando oportunidades, gerenciando ameaças e combinando e reconfigurando ativos tangíveis e intangíveis com o objetivo de agregar valor às instituições e à sociedade. Isso porque, segundo Teece (2007) apenas a adequação e a otimização dos processos operacionais não são suficientes para desenvolver o potencial de transformação e de inovação de uma organização.

Identificar oportunidades e inovar são requisitos fundamentais para incrementar a capacidade de ruptura e evolutiva das organizações (SHUMPETER, 1982; TEECE, PISANO & SHUEN, 1997). Nesse sentido, as capacidades dinâmicas também podem ajudar as instituições públicas a desenvolverem a sua capacidade evolutiva, passando de um estágio de mera adaptação ao ambiente para um estágio de empreendedorismo transformador. A partir do referencial teórico selecionado e dos critérios e classificação fornecidos pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005), foi possível evidenciar no contexto da pesquisa as capacidades dinâmicas determinantes do processo de inovação no TRESA, identificando-se inovações de produtos; de processo; de *marketing*; e organizacionais.

Considerando a constante preocupação da instituição pública pesquisada com a preservação de sua credibilidade, a gestão da inovação e do risco inerente aos processos de mudança organizacional ganham extrema relevância, a ponto de seu desenvolvimento depender fortemente de regulamentação e controle específicos. Essa característica restou observada nos processos de acompanhamento das iniciativas estratégicas e de inovação realizado pela área de planejamento. Ainda, a percepção das oportunidades de inovação no contexto pesquisado envolve elementos estruturais que estabelecem o incentivo corporativo e individual por meio da segregação formal de poder, formação de líderes, comunicação da estratégia de forma efetiva e de valorização do quadro funcional, permitindo reconhecer e evidenciar no contexto organizacional fatores não econômicos, valores e cultura voltados para a inovação (TEECE, 2007).

As instâncias de governança e gestão implementadas pelo TRESA possibilitam o exercício das habilidades de liderança pela alta administração e pelos gestores, de modo a sustentar as capacidades dinâmicas. Uma função gerencial importante é obtida, portanto, pela orquestração contínua de ativos tangíveis e intangíveis realizado por essas estruturas, de maneira a maximizar o desempenho organizacional e o desenvolvimento do seu potencial de inovação.

Entretanto, o resultado da pesquisa demonstra que, não obstante o pioneirismo no desenvolvimento de soluções tecnológicas para o processo eleitoral é incipiente o uso de tecnologias de *Big Data* e de *Business Intelligence* (BI) para a coleta, organização, análise, disponibilização e monitoramento de informações com a finalidade de servir de suporte à

24 e 25 de outubro de 2019

gestão estratégica, administrativa e judicial, que possa fornecer entendimento e revelar tendências aos gestores. Do mesmo modo, ainda que o órgão tenha evoluído em aspectos como aprendizado, transferência de conhecimento, integração e conquista de *know-how* e proteção da propriedade intelectual, observa-se, pelos dados da pesquisa, que a gestão do conhecimento ainda está em fase de evolução, notoriamente no que se refere à integração do conhecimento em bases mais amplas, mediante a maior exploração de mecanismos que promovam a replicação e a reconfiguração da base de conhecimento, inclusive a co-especialização de ativos.

Constatou-se, por fim, que o processo de inovação na instituição pesquisada decorre de um movimento evolutivo impulsionado por um conjunto de capacidades dinâmicas reconhecidas e desenvolvidas pela organização que qualificam a tomada de decisão dos gestores, favorecem o surgimento de novas ideias e contribuem para a melhoria da prestação do serviço público. Inobstante, o resultado desta pesquisa serve de *insigth* para pesquisas ulteriores bem mais amplas e aprofundadas sobre a sistematização e o desenvolvimento das capacidades dinâmicas no setor público, visto ser um campo pouco explorado, com potencial para futuras investigações, especialmente por abordagens voltadas ao estudo de contextos sociais que contemplem a perspectiva dos atores envolvidos no processo decisório, a exemplo da abordagem construtivista.

Referências

- ALBURY, D. *Fostering innovation in public services*. *Public Money and Management*, v. 25, p. 51–56, 2005.
- BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de F. *Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração*. *Revista de Administração Pública*, v. 47, p. 227-248, 2013.
- COOPER; D. R.; SCHINDLER, P. S. *Método de pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2011.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. *Periódicos capes*. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcollection&Itemid=104>. Acesso em: 10.set. 2018.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, A. *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10–11, p. 1105 – 1121, 2000.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S.M. *Apoio à Decisão: Metodologia para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas*. Insular, Florianópolis, 2001.
- FREITAS, W. R. S. JABBOUR, C. J. C. *Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões*. *Estudo & Debate*. Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.
- KATTEL, R.; CEPILOVS, A.; DRECHSLER, W.; KALVET, T., LEMBER, V.; TÕNURIST, P. *Can we measure public sector innovation? A literature review*. *LIPSE Working papers (n. 2)*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/273887292_Can_we_measure_public_sector_innovation_A_literature_review>. Acesso em: 19. out. 2018.
- LIMA, J. E. D. e R. de; SILVA, S. C. *Proposição de um modelo integrado de capacidades dinâmicas baseado na utilização de elementos componentes*. 29º ENANGRAD, 2018. Disponível em: <http://enangrad.org.br/pdf/2018_ENANGRAD465.pdf>. Acesso em: 17. out. 2018.
- MATTOS, P. L. *A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise*. *Revista de Administração Pública – RAP*, v. 39, p. 843-847, 2005.
- MEIRELLES, D. S. e CAMARGO, Á. A. B. *Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?* *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 18, p. 41-64, 2014.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

- MICHELI, P.; MARI, L. *The theory and practice of performance measurement*. Management Accounting Research, 25(2), p. 147-156, 2014.
- MOZAFFAR, S.; SCHEDLER, A. *The Comparative Study of Electoral Governance - Introduction*. International Political Science Review, vol. 23, n. 1, p. 5-27, 2002.
- OECD. Manual de Oslo. *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. 3.ed. Brasília: FINEP, 2005. Disponível em: <<https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 15. Set. 2018.
- OLIVEIRA, L. F de; SANTOS JÚNIOR, C. D, dos. *Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção*. In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. (Orgs) *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap, Ipea, 2017.
- POTTS, J.; KASTELLE, T. *Public sector innovationresearch: what'snext? Innovation: Management, Policy&Practice*, v. 12, n. 2, p. 122-137, 2010.
- ROY, B. *Decision science or decision-aid science?* European Journal of Operational Research, vol. 66, n. 2, p. 184-203, 1993.
- SCHUMPETER, J. A. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- TEECE, D. J. *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy*. *Research Policy*, v. 15, p. 285-305, 1986.
- TEECE, D. J. *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *StrategicManagement Journal*, v. 28, p. 1319–1350, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*. *Industrial and Corporate Change*, v. 3, p. 537–556, 1994.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 509-533, 1997.
- TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. *Histórico do TRE/SC*. Disponível em: <<http://www.tre-sc.jus.br/site/institucional/centro-de-memoria/historico-do-tre-sc/index.html>>. Acesso em: 5 nov. 2018a.
- TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. *Planejamento Estratégico*. Disponível em: <<http://www.tre-sc.jus.br/site/institucional/planejamento-estrategico/index.html>>. Acesso em: 5 nov. 2018b.
- TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. *Relatórios de Gestão*. Disponível em: <<http://www.tre-sc.jus.br/site/institucional/relatorios-de-gestao/index.html>>. Acesso em: 5 nov. 2018c.
- TRESC. Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. *Sistema de Governança*. Disponível em: <<http://www.tre-sc.jus.br/site/legislacao/normas-administrativas/resolucao-tre-sc/2018/resolucao-tre-sc-n-79752018/index.html>>. Acesso em: 5 nov. 2018d.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á B. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. Revista Administração de Empresas, vol.40, n.4, p.20-37, 2000.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. *Dynamiccapabilities: a review andresearch agenda*. *The InternationalJournalof Management Reviews*, v. 9, p. 31-51, 2007.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

24 e 25 de outubro de 2019

**CONTRIBUIÇÃO DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO
GERENCIAMENTO DE CONFLITOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
COOPERATIVA MÉDICA**

**CONTRIBUTION OF CORPORATE GOVERNANCE MECHANISMS IN
CONFLICT MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A MEDICAL COOPERATIVE**

Carelisa Stoffel de Siqueira, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI, RS, Brasil, care-95@hotmail.com

Patricia Rodrigues da Silva, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI, RS, Brasil, silva.pati_22@hotmail.com

Patrique Rosa Hedlund, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul UNIJUI, RS, Brasil, pa.tri.que@hotmail.com

Maria Margarete Baccin Brizolla, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), RS, Brasil, marga.brizolla@unijui.edu.br

RESUMO

No meio empresarial, quando uma organização concentra sua dedicação em diversas atividades desenvolve um problema de agência, ou seja, os confrontos advindos dos interesses dos acionistas em relação a ideia dos gestores, que são os agentes. Com isso o objetivo da investigação é analisar como os mecanismos de governança corporativa podem auxiliar os gestores no gerenciamento de conflitos de modo a minimizar prejuízos a gestão de uma cooperativa médica. Buscou-se embasamento teórico sobre a Teoria da Agência, Governança corporativa e gestão de cooperativas médicas, no sentido de entender como os problemas de agenciamento geram conflitos substanciais para as organizações e podem prejudicar a gestão baseada na Governança Corporativa. A metodologia utilizada na pesquisa de caráter descritivo e qualitativo, com as informações angariadas em questionário, foram desenvolvidas as análises e evidências dos dados, os quais foram correlacionados com outros artigos aplicados em diversas regiões do país. Conclui-se que é inevitável que os gestores das empresas possuam ciência da importância da governança corporativa e sua atuação no gerenciamento de conflitos, essa estrutura que possui diversos mecanismos permite a profissionalização e otimização do negócio. O uso dessas estratégias é essencial para que as empresas perdurem continuamente de forma sustentável e rentável, vontade de todos os *stakeholders*, gerentes empresariais e, também dos colaboradores.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Teoria da Agência. Cooperativa

ABSTRACT

The article covers the company's dedication to various activities and develops an agency problem, that is, the clashes arising from shareholders' interests in relation to the idea of managers, who are the agents. Thus, the objective of the investigation is to analyze how corporate governance mechanisms can assist managers in conflict management in order to minimize damage to the management of a medical cooperative. Theoretical background was sought on Agency Theory, Corporate Governance and Medical Cooperative Management, in order to understand how agency problems generate substantial conflicts for organizations and can undermine management based on Corporate Governance. The methodology used in the descriptive and qualitative research, with the information collected in a questionnaire, was developed the analysis and evidence of the data, which were correlated with other articles applied in various regions of the country. It is concluded that it is inevitable that company managers are aware of the importance of corporate governance and their role in conflict management, this structure that has several mechanisms allows the professionalization and optimization of business. The use of these strategies is essential for companies to continuously and sustainably and profitably endure, as will all stakeholders, business managers and employees alike.

Keywords: Corporate Governance. Agency theory. Cooperative

1 Introdução

Ao analisar o cenário econômico e social apresentado globalmente pelo mercado, os conflitos de agência em cooperativas se alicerçam nos princípios da governança corporativa, bem como na teoria da agência. Neste viés, a governança corporativa se demonstra através de um processo de relações entre os *stakeholders*. Por discutir arcabouços e procedimentos para

24 e 25 de outubro de 2019

auxiliar a gestão e o controle das organizações, a governança corporativa colabora para o desenvolvimento econômico, corrobora para o desempenho das empresas e minimiza os problemas de agência (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Levando em conta que as cooperativas são instituições complexas e de propriedade difundida, as tomadas de decisões coletivas demonstram-se improváveis, sendo de absoluta necessidade a adoção de processos de governança para acontecer o isolamento entre a gestão e a propriedade, acrescentando a confiança e execução da delegação de poderes formais no método de gestão. (MOURA; COSTA; AZEVEDO, 2009)

A teoria da agência busca compreender as situações conflitantes em relação aos objetivos dentro de uma organização, a eficiência dessa teoria corrobora para a busca de uma estrutura de governança enfatizando as decisões de risco entre os proprietários e os agentes. Seguindo essa mesma linha de pensamentos, a teoria da agência é utilizada para avaliar os controles das organizações, e a inter-relação entre os diversos atores de uma empresa, os conflitos supracitados são fortemente relacionados à governança corporativa e à estrutura da organização (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Diante disso, entende-se que entre os diversos cooperados e agentes de uma cooperativa surge a necessidade de estudar formas de administrar as situações conflitantes inerentes do cotidiano organizacional. O enfoque proposto por Segatto-Mendes (2001) revela que a Teoria da Agência evidencia as situações de conflitos e custos resultantes da separação entre propriedade e domínio de capital. Essa probabilidade de os acionistas não participarem no gerenciamento da organização é constituinte pela sociedade por ações, que restringe a responsabilidade do acionista para com a empresa à parcela de capital que ele investiu.

Frente a isso, o artigo busca responder a seguinte questão de investigação: Como os mecanismos de governança corporativa podem auxiliar os gestores no gerenciamento de conflitos de modo a minimizar prejuízos a gestão de uma cooperativa médica? Nesse sentido o objetivo da investigação é analisar como os mecanismos de governança corporativa podem auxiliar os gestores no gerenciamento de conflitos de modo a minimizar prejuízos a gestão de uma cooperativa médica.

Treter (2004), estudou o contexto das organizações cooperativa, dentro deste exposto a Teoria da Agência e a governança organizacional, assim na busca de alertar para conflitos que possam a ter dentro das organizações, assim como maior objetivo é alertar para este conflito potencial que, caso ignorado poderá redundar no comprometimento da efetividade das organizações.

Eugênio (2013), analisou as práticas de Governança Corporativa em todas as esferas representativas de uma organização em especial as cooperativas médicas. Seguindo este pressuposto Vilela, de Souza Ferraz e Ferraz (2015), propõe um modelo diagnóstico para avaliar o nível de consolidação das práticas de Governança Corporativa em organizações cooperativas operadoras de planos de saúde, uma configuração organizacional de elevada complexidade, marcada por paradoxos resultantes da convivência de uma ideologia associativista, solidária e democrática com a noção de resultados.

O estudo justifica-se em razão de buscar entender os agentes e as decorrências dos conflitos nas organizações contemporâneas, embasados na Teoria de Agência (HILL; JONES, 1992). Nesta perspectiva, este tipo de problema pode ser encontrado em organizações de diversas modalidades, desta forma, procurando amenizar os conflitos referentes as diferentes metas organizacionais entre agente e gestores surge a Governança Corporativa como um conjunto de mecanismos internos e externos, de controle e incentivo (JENSEN; MECKLING, 1976). Neste viés Arruda, Madruga, de Freitas Junior (2008) corrobora ao sustentar que a

Governança Corporativa surge como um processo intraorganizacional com o intuito de balizar ao máximo os interesses dos associados e gestores.

As discussões a respeito do tema cooperativismo e, notoriamente, cooperativismo médico, tornou-se objeto de crescente produção de estudos, acadêmicos ou não, colaborando para a ampliação de empenho dos acadêmicos e profissionais da área. Nesta problemática, justificam-se novos imperativos e subsídios para a compreensão dos conflitos de agência em cooperativas. Sob a ótica organizacional, o presente estudo fornece para as demais cooperativas a partir dos dados apresentados, reconheçam quais conflitos de agência são atuantes nessas empresas, propendendo a estabelecer processos de controles para monitorar ou abrandar os conflitos apresentados (FRANÇA FILHO, 2008).

No entanto, este estudo se destaca dos demais ao apresentar as características organizacionais de uma cooperativa médica e sua distribuição de poderes e interesses que acarretam nos conflitos de agência, os quais distinguem-se especificamente os debates entre os médicos cooperados com perfil poupador e os médicos cooperados com perfil tomador de recursos; entre ambos os associados e a gerência. Para verificar a influência desses conflitos no desempenho da cooperativa foi desenvolvido um questionário que busca refletir a percepção dos colaboradores da cooperativa nesse âmbito organizacional. No que tange da parcela social, a comunidade visualiza de forma positiva exercícios econômicos distintos da coerência capitalista, nas quais os capitais humanos beneficiem as relações sociais (LECHATII, 2005).

2 Referencial teórico

Diante da problemática em questão, a obra configura-se em três seções de referencial teórico, além da Introdução e das Considerações Finais. Aborda-se na primeira seção a Governança Corporativa em sua gênese, perpassando sua aplicação na contemporaneidade. Da mesma forma, nas seções seguintes, disserta-se a Teoria da Agência e o fenômeno do Cooperativismo Médico e suas perspectivas na égide do mercado.

2.1 Governança corporativa

A governança corporativa de acordo com o IBGC, foi criada nos anos 90 com a ideia de contribuir para o desempenho sustentável das organizações e persuadindo os agentes de nossa sociedade de forma que possam ter maior transparência, justiça e responsabilidade. Desta forma a GC é uma maneira de sistema de gestão onde engloba práticas e os relacionamentos internos podendo ser traduzido em princípios e recomendações. Assim um dos principais objetivos da GC é minimizar os conflitos de agência, a divergência de interesses entre proprietário/mandante e o agente designado para representa-lo, para tanto as práticas de GC possuem um conjunto de mecanismos de estímulos, para que os comportamentos dos administradores estejam engajados com o melhor interesse da empresa. Assim para as práticas da GC se sugerem a instalação do conselho de Administração para que de forma geral possa ter o poder de eleger e remover diretores, decidir sobre assuntos estratégicos, da mesma forma controlar a regularidade da administração (ANDERSEN BALLÃO ADVOCACIA, 2019).

Governança corporativa (GC) é um sistema em que as empresas e organizações são orientadas, desta forma podem ser monitoradas e incentivadas, trazendo o envolvimento entre os sócios, conselho de Administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015). As práticas de GC, possuem princípios básicos em recomendações objetivas assim alinhando os interesses para a finalidade de preservar e otimizar a longo prazo os valores econômicos das

24 e 25 de outubro de 2019

organizações, desta forma facilitando a contribuição para a qualidade da gestão da organização (IBGC. 2015).

De acordo como o IBGC (2015) a GC possui princípios básicos que permeiam para a sua adequação dentro das organizações, assim traz a transparência que consiste em disponibilizar para as partes interessadas as informações, desta forma não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, considerando também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização. A Equidade tratamento justo e isonômico dos sócios e demais partes, assim levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Prestação de contas devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo. E a responsabilidade os agentes devem zelar pela economia financeira das organizações, agindo de forma que possa aumentar as positivas, levando em consideração os diversos capitais.

A governança vem tendo uma crescente importância dentro das empresas, principalmente em empresas que vem como cooperativas, desta forma a implantação da GC é de forma importante para o desenvolvimento das empresas, o conceito de governança não se restringe somente em aspectos gerenciais e administrativos, desta forma a governança vem com o intuito de operar em um plano mais amplo, englobando a sociedade como um todo (EUGÊNIO, 2013). Ainda complementando a ideia de Eugênio (2013), a governança corporativa traz as práticas da organização e fundamentos que devem ser colocados para todos os envolvidos, para que estas práticas sejam implantadas e elaboradas com a finalidade de fidelizar a organização e os agentes internos e externos assim buscando benefícios com este novo instrumento.

A governança corporativa (GC) tem um conjunto de procedimentos que cooperam para garantir os direitos dos acionistas, desta forma pode proteger os acionistas minoritários, assim evitando algum tipo de injustiça dos gestores. Primeiramente a GC vem com o intuito de auxiliar os gestores das empresas com seus sistemas, desta forma em sua primeira edição era mais focado ao conselho de Administração com o código de melhores práticas trazida pelo IBGC. Porém a partir de algumas revisões e algumas mudanças que vem ocorrendo meio organizacional nas empresas brasileiras, em 2009 o IBGC lançou a 4ª edição do Código, dando um passo a mais em relação ao que já era obrigatório dentro das organizações (SOUZA, 2013).

Nessa linha de pensamento, Luca (2014) observa que nas organizações cooperativas, incluído as de saúde estão sendo pressionadas pelo mercado e pela regularização a aderirem às ações da Governança corporativa, sendo assim torna-se mais relevante essas ações quando se trata de os sujeitos serem seres humanos, desta forma podendo destacar qualquer ação de caráter abusivo. Levando em conta que o conflito vivido por organizações de saúde tem como núcleo as decisões econômicas e estratégias que na saúde são protegidas pela ética empresarial e pela bioética (MONKEN et al. 2015).

Em outro dimensionamento, Vilela *et. al.* (2015) ressalta que as cooperativas de saúde, vem com dedicação a oferecer serviços de prevenção e promoção de saúde humana, desta forma reunindo médicos, dentistas e uma grande diversidade de profissionais da saúde, desta forma tendo que operar com planos de saúde, hospitais, clínicas e laboratórios entre outros, atendendo desta forma uma ampla diversidade de clientes usufruindo dos serviços prestados, em consultas, exames ambulatoriais especializados ou internações. Segundo nesta mesma perspectiva, a necessidade da governança, também se faz sentir necessária pelas cooperativas em questão da confiança, podendo desta forma conduzir uma percepção mais apurada do controle e da fiscalização.

24 e 25 de outubro de 2019

Desta forma Rodrigues *Et. Al.* (2018) trazem em suas conclusões que a governança tem como objetivo minimizar os conflitos de interesses, desta forma possibilitando assim maiores chances de captar os recursos externos a custos menos caros, seja por mercado de ações ou por capital.

Com foco na sua gênese a governança corporativa ela é considerada um dos principais focos das discussões sobre a alta gestão do mundo. Para tanto esse tema vem ocupando crescente destaque, principalmente no fim dos anos oitenta. (TRZCINSKI, 2013), neste mesmo pensamento para uma boa governança deve ser enxergada a partir desta nova relação entre a nova sociedade civil e o estado, estes que devem atuar de forma vasta na formulação e implementação de políticas públicas (TRZCINSKI, 2013).

Barbedo (2009), em suas palavras destaca que uma boa parte das estratégias de governança corporativa, como regras e direito de voto na seleção de executivos, como a segurança de iguais condições da venda da empresa (*tag along*) ou direitos de remoção de conselheiros ou executivos, deve ser voltada para o aumento e para uma maior valorização da transparência. Está é uma das palavras mais importante para a Governança, onde o acesso dos investidores relevantes às informações para a precificações de suas ações. Desta mesma forma Srouf (2005), retrata que a falta de transparência entre as empresas e sua conduta pode nem sempre ocasionar com acionistas minoritários, pode ser apontada como origens para mau funcionamento do mercado acionários. Assim podendo ocasionar consequências para a eficiência da economia como um todo. Para tanto projeto podem ser não financiados quando as empresas não se comprometem com a proteção dos interesses dos seus clientes investidores (SROUR, 2005).

2.2 Teoria da agência

A teoria da agência compreende a relação entre agentes nas transações econômicas, onde o protagonista tem grande influência sobre o desempenho de um outro ator (o agente) em seu favor, e o bem-estar do protagonista é fortemente influenciado pelas decisões do agente (JENSEN; MECKLING, 1976). Essa teoria possui como pano de fundo essencialmente um mercado rigoroso por contratos firmados entre os agentes econômicos, como empresas, organizações governamentais ou pessoas físicas. Consequentemente, todos os processos econômicos restringir-se-ia a inúmeros contratos bilaterais que possuem a possibilidade de ser firmados ou rompidos a qualquer momento por ambas as partes (LIMA; ARAUJO; AMARAL, 2008).

Dentre os conflitos de agência apontados pela literatura, pode-se pressupor que qualquer afastamento dentre propriedade e controle pode ocorrer isenta de desalinhamento de interesses. Enfatizando organizações de capital aberto, por exemplo, empresas em que o controle dos negócios é confiado a um corpo dirigente, relata-se, em estudos acadêmicos, a ocorrência de um conflito de agência em que interesses dos *stakeholders* não refletem seguramente o desempenho dos gestores responsáveis pela liderança da organização (SILVA; SOUZA; LEITE, 2011).

No âmbito das cooperativas conforme o presente estudo, os conflitos de agência tornam-se cada vez mais recorrente, uma vez que quanto mais difundida a propriedade de propriedade e quanto maior o número de cooperados, aumenta a possibilidade de que os direitos de domínio e monitoramento da gestão sejam confiados a terceiros (MOURA COSTA; AZEVEDO, 2009). Alchian e Demsetz (1972) chamam atenção para o fato da abdicação do controle ser aconselhada para organizações complexas e de estrutura difusa como as cooperativas.

24 e 25 de outubro de 2019

Em concordância com os autores anteriores, Branch e Baker (2000) destacam que as visões díspares dos associados frente à cooperativa gerarão formas distintas de comportamento. Aqueles cooperados que se integrarem com um determinado objetivo focarão a segurança da instituição respeitando e preocupando-se com o que diz respeito aos seus benefícios. Diante disso, apoiarão ainda a melhoria de sua propriedade, o que, entre diversos fatores, inclui a capacitação da gerência. Não sendo unânimes a esse posicionamento, os que se associam com outras expectativas terão um comportamento mais indulgente em relação à ideia anterior. Bem como, terão uma postura mais agressiva em relação aos menos preocupados com a ideologia anteriormente citada.

A partir desta base, Lima *et. al.* (2008) revelam que a Teoria da Agência descreve de forma mais compreensiva a probabilidade de divergência de interesses entre os acionistas e gestores de uma organização, onde um aventura-se a tirar proveito de benefícios advindas de uma posição privilegiada.

2.3 Cooperativismo médico

As primeiras percepções de cooperativismo surgiram no século XIX com o predomínio de pensamentos econômicos e sociais dos franceses e ingleses, os quais mantinham percepções socialistas na época. Em sua gênese, o movimento cooperativo teve seus principais pressupostos criados a partir das implicações sociais da Revolução Industrial, conjecturas estas como a solidariedade, a equidade, o trabalho em grupo e a liberdade (ROCHA *et. al.*, 1999)

Como um de seus mais respeitáveis paradigmas, Bialoskorski Neto e Zylberrsztajn (1994) salientam que nas cooperativas, há as economias particulares dos cooperados de um lado, e o mercado de outro, e que essas apresentam interesses em comum. Para os autores, as cooperativas possuem sua economia diferente das sociedades de capital, já que no ponto de vista econômico, elas não possuem uma existência autônoma de seus membros, e ficam a serviço da satisfação das necessidades das economias individuais de seus membros.

No ano de 1895, foi fundada a ACI – Aliança Cooperativa Internacional, a fim de conservar os valores cooperativos e o desejo de solidariedade em dimensão mundial, evidenciando a cooperação Rochdaleana contestando os excessos de competição no sistema capitalista. Como doutrina, o cooperativismo é uma concepção de transformação de mudança do meio econômico-social, que será possível de modo calmo e paciente por meio de cooperativas dos mais diversos tipos, ou seja, as cooperativas são a utopia da reforma do meio social por um instrumento econômico. (PINHO, 2000) para tal, diferencia-se então a dupla natureza orgânica na cooperativa deliberada aos serviços das economias individuais associadas: o grupo cooperativo (a associação) e a atividade cooperativa (a empresa).

Nesse pensar, as cooperativas alinham seu exercício empresarial, a partir de processos de otimização de seu funcionamento e a avaliação de seus resultados, buscando obter vantagens à seus cooperados efetivando sua atuação social. Em conformidade, Bialoskorski Neto e Zylberrsztajn (1994), argumentam que as cooperativas são baseadas em princípios e doutrinas, não apenas objetivando lucros, mas além disso, fomentando benefícios legítimos e efetivos para seus associados.

Uma das principais diferenças das cooperativas e das demais organizações são os princípios pelas quais elas são legitimadas, valores como liberdade, solidariedade e equidade presume a real importância dos papéis econômicos e sociais que a organização cooperativa se alicerça. (BERNARDO ROCHA, 1999)

Esse tipo de organização não esteve presente na sociedade há muito tempo, sofrendo grandes mudanças no final do século passado. Atualmente, existem diversos tipos de

24 e 25 de outubro de 2019

cooperativas, as mais comuns são cooperativas de crédito, de consumo, de produção, de trabalho, e cooperativas médicas (PINHO, 1966; FLEURY, 1983).

O objetivo deste artigo é explanar situações envoltas a uma cooperativa médica, buscando na literatura esclarecer ademais problemáticas oriundas das particularidades desse tipo de cooperativismo da área da saúde. Agregam as cooperativas que se dedicam ao trato da saúde humana, formadas por amplo conjunto de profissionais da saúde (entre médicos, psicólogos, psiquiatras, dentistas, bioquímicos, farmacêuticos e enfermeiros) (MENEZES, 2005). Legalmente, tais cooperativas são regidas pela lei do cooperativismo, que normatiza questões societárias, diretivas e fiscalizadoras.

Sendo assim, Da Silva (2000) afirma que um dos focos centrais das cooperativas da área da saúde é atingir condições propícias de trabalho, desenvolvendo e capacitando os cooperativistas, treinando-os e especializando-os em suas formações acadêmicas, considerando a tríplice posição dos cooperados: coproprietários, fornecedores de serviços e usuários de seus serviços.

3 Metodologia

No intuito de analisar como os mecanismos de governança corporativa podem auxiliar os gestores no gerenciamento de conflitos de modo a minimizar prejuízos a gestão de uma cooperativa médica a classificação da pesquisa quanto aos objetivos é descritiva que objetiva a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento das relações entre variáveis. Na visão de Trivinos (1987), estabelece que o pesquisador tenha uma série de informações sobre o que deseja investigar, descrevendo as características dos grupos relevantes, determinar as percepções de características de serviços. Essas investigações descritivas podem ser feitas com base nos procedimentos de estudo de caso.

Quanto a abordagem do problema, utilizou-se da pesquisa qualitativa, que de acordo com Martins (2004) levanta questões éticas, pois tem uma ligação devido à proximidade entre pesquisador e pesquisadores. Nas palavras de Oliveira (1997) a pesquisa qualitativa não tem a pretensão de numerar ou medir as unidades, esta pesquisa tem como objetivo situações complexas ou extremidades particulares.

No que se refere aos procedimentos tem-se o estudo de caso, que é caracterizado por um estudo com aprofundamentos em um ou de poucos objetos, para poder ter um conhecimento mais amplo e detalhado. Desta forma Yin (2005) menciona que essa tipologia permite investigar um fenômeno dentro do contexto da realidade e pode ser utilizado tanto como pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

Para tanto a pesquisa realizada se deu a partir de uma aplicação de questionários com perguntas fechadas e abertas de acordo com os serviços prestados pela Cooperativa Médica e visando atender ao objetivo proposto. De acordo com Collis e Hussey (2005) conceituam o questionário como sendo uma tabela de perguntas seriamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida. O objetivo é desvendar o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente.

O questionário foi desenvolvido procurando analisar e conhecer o perfil dos participantes desta organização, tendo em vista mapear a percepção dos colaboradores em relação ao tema estudado. Neste sentido, o questionário apresenta 10 questões, apresentadas pelo Instituto Ethos de responsabilidade social (2007) e por Carneiro e Cherobim (2011) com o objetivo de apresentar uma nova abordagem para a gestão das empresas e procura integrar os princípios e comportamentos da Governança corporativa com o intuito de minimizar as situações conflitantes abordadas pela teoria da agência, baseando-se num conceito de. Além

24 e 25 de outubro de 2019

de ter maior integração entre todos os níveis hierárquicos da empresa. A figura 1 ilustra a estrutura do questionário.

Dimensões	Autores
Governança Corporativa	Instituto Ethos de responsabilidade social (2007)
Teoria da Agência	Carneiro; Cherobim (2011)

FIGURA 1 – Estrutura do questionário: Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2019).

Especificamente no âmbito interno das empresas, o questionário tem como foco avaliar o quanto a governança corporativa tem sido incorporada nos negócios, auxiliando a definição de estratégias, políticas e no gerenciamento de conflitos. Embora traga medidas de percepções baseadas na opinião dos colaboradores, esta ferramenta se propõe a medir a performance da organização nos diferentes níveis hierárquicos através das respostas angariadas.

4 Análise dos resultados

Em conseqüente são apresentados os resultados evidenciados perante a aplicação do questionário, o qual possuía uma população de 700 respondentes, dos quais 100 foram alcançando e resultaram em uma amostra de 35 formulários respondidos. Os questionários foram aplicados em uma cooperativa medica, onde foram respondidos por profissionais dos três níveis organizacionais (Estratégico, tático e operacional) desta organização.

4.1 Perfil dos profissionais

Em relação ao gênero dos entrevistados, 68,60% dos respondentes correspondem a pessoas do gênero feminino, enquanto, 31,40% é representado por pessoas do gênero masculino, essa informação corrobora na evidenciação das diferenças entre homens e mulheres o que demonstra que a empresa está preocupada em reduzir as disparidades no acesso a trabalho e bem-estar existente entre os gêneros. Os profissionais entrevistados na grande maioria 45,70% tem idade entre 31 à 40 anos, por outro lado, 37,10% dos entrevistados estão na faixa etária de 21 à 30 anos e apenas 17,10% apresentam idade superior a 40 anos, ou seja, é notável que a organização está buscando renovar seu quadro de colaboradores, diferente de muitas organizações que mantem-se receosa em relação a contratação de jovens, entretanto, uma pequena parcela de colaboradores com idade mais elevada se justifica pela necessidade de amplo conhecimento, vivencia e experiência para atuar responsavelmente na empresa.

Quanto ao nível de formação dos respondentes, 18 colaboradores que representam 51,40% da pesquisa possuem ensino superior. 37,10% concebem 13 colaboradores com pós-graduação. Somente 5,70%, ou seja, dois dos interrogados possui a formação de ensino médio e outros dois possuem formação de nível de mestrado e doutorado. A figura 2 ilustra nível de formação dos respondentes.

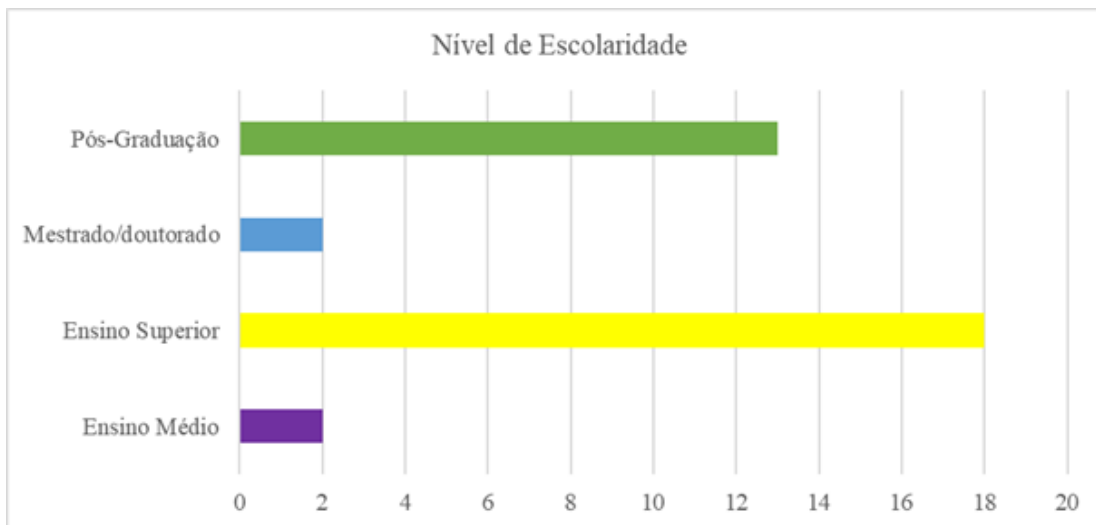


FIGURA 2 – Nível de formação dos respondentes: Fonte: Conforme dados da pesquisa (2019).

Está procura pelo ensino superior aconteceu porque está corporação, aborda-se o cenário da saúde da nossa sociedade e ao mesmo tempo requer a adoção de uma visão administrativa, estratégica e gerencial dos negócios. Os demais respondentes que apenas cursaram o ensino médio buscam uma formação superior e os que estão em nível de mestrado/doutorado optaram por essa formação no intuito de potencializar o seu trabalho. Em relação ao estado civil, onde 60% são casados ou possuem união estável, 37,10% possuem estado civil de solteiros e apenas uma pessoa correspondente a 2,90% é separada ou divorciada. Finalizando o perfil dos respondentes, os mesmos foram questionados quanto ao seu nível hierárquico onde 74,30% que corresponde a 26 colaboradores pertencem ao nível operacional, 20% relativo a 7 colaboradores competem ao nível tático e duas pessoas concernentes ao nível estratégico. Desta forma, pode-se identificar que a pesquisa atingiu todos os níveis da organização, apresentando resultados satisfatórios abrangendo o ponto de vista dos colaboradores de todos os níveis da instituição.

4.2. Os mecanismos de governança corporativa no gerenciamento de conflitos

Entendendo que as cooperativas procuram ter uma forma de governança estruturada, buscou-se através de um questionário ter o conhecimento mais aprofundado de uma empresa médica, a qual foi estudada, desta forma a partir das respostas dos colaboradores verifica-se que a empresa estudada possui uma estrutura de governança estruturada de forma clara onde os funcionários possam estar cientes do que acontece dentro da mesma, sendo assim 54,3% destes respondentes concordam que a empresa tem um conselho de administração atuante, auditoria externa independente onde visa assegurar o controle da propriedade sobre a gestão. Porém 20% ficam neutros, nem concordam e nem discordam e 17,1% concordam totalmente com essa afirmação.

Os autores Treter e Kelm (2004) visualizam a governança corporativa como a necessidade do administrador de uma organização possuir transparência diante do cumprimento dos interesses através do compartilhamento e da socialização das informações com os associados, proprietários e demais *skateholders* da organização. Sendo assim além da governança estruturada onde busca a transparência da empresa possuem outras formas importantes que devem lembradas, assim políticas dentro das empresas são muito importantes, para tanto promover o tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo entre os sócios faz com que os funcionários se sintam motivados e valorizados, contudo 20%

dos respondentes concordam totalmente, sendo assim mostra que a empresa possui uma forma clara das políticas utilizadas para gestão, da mesma forma 40% destes respondentes também confirmam que a empresa possui clareza em suas políticas de igualdade.

Os conselheiros e diretores tem uma função essencial dentro das empresas onde incorporam os critérios de ordem socioambiental na definição e gestão dos negócios da empresa para tanto constituem uma norma de ouvir, avaliar e considerar as preocupações dos associados desta forma podendo avaliar as preocupações críticas e sugestões das partes interessadas, partindo desta afirmação verifica-se que 48,6% dos colaboradores nem concordam e nem discordam com esses conselhos atuantes dentro da empresa estudada tendo em vista que 31,4% concordam e 14,3% concordam totalmente.

Da mesma forma quando se é indagado aos associados da empresa sobre como se é definido os membros do Conselho de Administração ou consultivo, como a empresa leva em consideração habilidades, conhecimentos especialização e independência para essas orientações de nomeação destes membros, 45,7% dos respondentes nem discordam e nem concordam com está afirmação, 37,1% acreditam que está de acordo com o que é proposto para a nomeação de novos membros para o Conselho de Administração. Em seu estudo, Treter e Kelm (2004), apontam que um conselho de administração que possui um maior número de membros é capaz de alcançar um monitoramento e controle mais eficiente de suas estratégias.

Contudo como nomear membros para o Conselho de Administração precisa de cuidados também se busca alguns critérios para a escolha de gerentes e outras funções, entretanto quando se há promoção dos gerentes, estes conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras em que assumem, dos respondentes 57,1% acreditam e concordam que sim que estes quando são promovidos a cargos superiores conseguem melhorar sua rentabilidade, desta forma 37,1% nem concordam e nem discordam com está afirmação. Desta mesma forma no momento que a empresa promove a gerente algum de seus colaboradores existe algum benefício para esse associado, 48,6% dos respondentes acreditam que sim, e 40% nem concordam e nem discordam com essa afirmação referente a benefícios concedidos aos gerentes. Na percepção de Treter e Kelm (2004), a profissionalização do gestor é de suma importância para evitar assimetrias que podem ter origem na falta de informação na análise de alguma ação específica, podendo ocasionar também dificuldade em avaliar tal ação.

De acordo com a indagação proposta para os colaboradores referente ao cenário em que o superior hierárquico conduz a negociação entre os cooperados facilita a negociação entre as áreas envolvidas, 57,1% dos colaboradores concordam com essa afirmação, assim também 14,3% concordam totalmente desta forma 71,4% dos colaboradores respondentes afirmam que as formas utilizadas para as negociações entre os cooperados estão de acordo com as áreas envolvidas. Assim, quando questionados de quando os cooperados assumem posições de proprietários que autorizam gestores a tomar decisões pode se identificar conflitos de agência, percebe-se que 45,7% dos respondentes concordam com essa afirmação, 42,9% nem concordam e nem discordam. Segatto-Mendes (2001) evidenciou em seu estudo a Teoria da Agência possui como premissa o fato da consciência da perda de parte de sua riqueza, perda essa que será compensada ao melhorar o desempenho dos agentes, abrindo mão de alcançar o máximo para alcançar o mais adequado a suas condições, utilizando um agente (profissional contratado) para administrar sua organização.

Em questão da estrutura organizacional quando indagados se tem algum momento onde é pressionada em se reconstruir periodicamente, como uma atitude de incentivo tendo em vista os conflitos de interesses divergentes dos membros da cooperativa, os respondentes da empresa estudada ficam com a opção nem discordo nem concordo tendo um total de 57,1%

destas respostas. Porém pode se verificar que 25,7% dos respondentes concordam com esta afirmação, desta forma pode-se observar que quando em relação a estrutura organizacional sim é reconstruída periodicamente buscando sempre uma forma de melhorias.

Referente as transações individuais dos cooperados, as pressões ocasionadas por interesse divergentes dos membros, a competição e negociações individualizadas e os próprios conflitos de interesses podem ocasionar divisão da cooperativa, neste intuito compreende-se que 57,1% concordam com essa afirmação e 14,3% concordam totalmente desta maneira chega-se a um percentual de 71,4% dos respondentes concordam que os conflitos de interesse podem sim ocasionar uma divisão da cooperativa.

5. Conclusão

A governança corporativa pode ser qualificada como um arcabouço de mecanismos que visão solucionar conflitos entre as partes interessadas, permitindo um gerenciamento mais eficiente e transparente, com prestação de contas, equidade e responsabilidade. Essa estrutura corrobora com à redução dos efeitos da assimetria informacional, atribuindo igual valor a todos os interesses das partes da organização. Frente a isso, o objetivo do presente estudo analisou como os mecanismos de governança corporativa podem assessorar os gestores no gerenciamento de conflitos de maneira a minimizar prejuízos a gestão de uma cooperativa médica.

Diante disso, tem-se a certeza de que o objetivo de evidenciar como os mecanismos de governança corporativa pode assessorar os gestores na gestão de conflitos de modo a minimizar prejuízos a gestão de uma cooperativa médica foi alcançado. Mesmo que, por motivos adversos não foi possível ter uma maior representatividade de todos os colaboradores que trabalham na instituição respondendo à entrevista, os respondentes elucidam em parte, o contexto da gestão empresarial nos três níveis hierárquicos da organização (estratégico, tático e operacional), com base nos resultados dos questionários aplicados nos colaboradores da cooperativa, foi possível obter a visão de como a teoria se aplica na realidade da gestão organizacional.

Desta forma, fica evidente que a cooperativa médica empregada na pesquisa possui em sua composição a governança estruturada de forma clara onde os funcionários possam estar cientes do que acontece dentro da mesma, bem como, utiliza dos mecanismos de governança corporativa para o gerenciamento de conflitos. Esse efetivo plano de governança também trata de aspectos que envolvam toda a equipe, nos três níveis organizacionais. Para melhor abranger todos os aspectos envolvidos na gestão empresarial, este modelo eficiente constitui na divisão de incumbências, delegando funções a cada uma delas.

Seguindo esta ideia, fica evidente na pesquisa que além da governança estruturada onde promovem a transparência da empresa, outras formas importantes que devem lembradas, assim políticas dentro das empresas são muito importantes, para promover o tratamento adequado, o direito de voto e tratamento justo entre os sócios faz com que os funcionários se sintam motivados e valorizados. Compreende-se assim, que a governança corporativa impacta internamente e externamente na organização, sendo referência como um dos pilares que alicerçam e apoiam as lideranças no planejamento estratégico da organização.

Quando questionados se os conflitos de interesse podem ocasionar uma divisão na cooperativa a resposta foi unanime, o que demonstra que a cooperativa se empenha em manter uma postura cautelosa ao referente as transações individuais dos cooperados, as pressões ocasionadas por interesse divergentes dos membros, a competição e negociações individualizadas e os próprios conflitos de interesses.

24 e 25 de outubro de 2019

Portanto, levando em conta a atual situação financeira em que se encontra a economia global, torna-se uma obrigatoriedade que os gestores das empresas possuam ciência da importância da governança corporativa, essa estrutura que possui diversos mecanismos permite a profissionalização e otimização do negócio. O uso dessas estratégias é essencial para que as empresas perdurem continuamente de forma sustentável e rentável, vontade de todo *stakeholders*, gerentes empresariais e, também dos colaboradores.

Para estudos futuros, sugere-se que essa pesquisa seja replicada em outras cooperativas médicas de diferentes regiões, de forma que possam ser comparados e analisados os resultados, buscando compreender que a governança corporativa é um mecanismo indispensável no gerenciamento de conflitos, na transparência, equidade, prestação de conta e responsabilidade social na gestão empresarial.

Referências

- ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. *Production, information costs, and economic organization*. *The American Economic Review*, v. 62, n. 5, p. 777-795, dez. 1972. Disponível em: < <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1815199?sid=21105820177011&uid=2&uid=4> >. Acesso em: 21/05/2019.
- ANDERSEN BALLÃO ADVOCACIA. *Governança Corporativa: mecanismos para conformidade e valorização das empresas*, 2019. Disponível em < <http://www.andersenballao.com.br/artigos-publicacoes/governanca-corporativa-mecanismos-para-conformidade-e-valorizacao-das-empresas/> > Acesso em 30/07/2019.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 3. ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas. 2007. 584 p.
- ARRUDA, G. S; MADRUGA, S. R; DE FREITAS JUNIOR, N. I. *A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria*. *Revista de Administração da UFSM*, v. 1, n. 1, p. 71-84, 2008.
- BARBEDO, Claudio Henrique; SILVA, Eduardo Camilo Da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. *Probabilidade de informação privilegiada no mercado de ações, liquidez intra-diária e níveis de governança corporativa*. *Revista Brasileira de Economia*, v. 63, n. 1, p. 51-62, 2009.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. *Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e análise econômica*. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ROCHA, Eliza Emilia Rezende Bernardo et al. *O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas*. Campinas: UNICAMP, 1999, 226 f. (tese de doutorado).
- BIALOSKORSKI NETO, S.; ZYLBERRSZTAJN, D. *Cooperativismo: economia de empresas e estratégias*. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v. 29, n. 84, 1994
- BRANCH, Brian, BAKER, Christopher. Chapter 11: *Overcoming Credit Union Governance Problems*. IN WESTLEY, Glenn D., BRANCH, Brian (org.). *Safe money: building effective credit unions in Latin America*. Washington: Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions, 2000.
- CARNEIRO, Leandro Marcondes; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. *Teoria de agência em sociedades cooperativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional*. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2011.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: um guia prática par alunos de graduação e pós-graduação*. Trad. Lucia Simonini: Porto Alegre, Ed. Bookman, 2ª Ed. 2005
- DA SILVA, Francisco Pereira. *Cooperativa: uma nova relação de trabalho: o caso da Unimed Circuito das Águas*, São Lourenço/MG. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção de Sistemas) – Centro Tecnológico / Mestrado em Engenharia de Produção de Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2000.
- DA SILVA, Sabrina Soares; DE SOUSA, Ana Rosa; LEITE, Eduardo Teixeira. *Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico*. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 13, n. 1, 2011.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

DE LIMA, Romeu Eugênio; DE ARAÚJO, Marcelo Bicalho Viturino; AMARAL, Hudson Fernandes. *Conflito de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito*. Revista de contabilidade e organizações, v. 2, n. 4, p. 148-157, 2008.

EUGÊNIO, Mariana Moreira Arthur. *Governança corporativa em cooperativas médicas*. Revista Interatividade, v. 1, n. 2, p. 180-193, 2013.

FLEURY, M. T. Leme. *Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil*. São Paulo: Global Editora, 1983.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. *A via sustentável-solidária no desenvolvimento local*. O&S, v. 15, n. 45, art. 15, p. 219-232. Abr./jun. 2008. Disponível em: < <http://www.revistaoes.ufba.br/include.ufba.br/include?id=453&article...> >. Acesso em: 20/05/2019.

HILL, C. W. L.; JONES, T. M. *Stakeholder-agency theory*. *Journal of management studies*, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p. ISBN 978-85-99645-38-3.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores de responsabilidade social empresarial*, 2007. Disponível em: < <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.XP-zoohKjIU> >. Acesso em: 11/06/2019.

JENSEN, M. C; MECKLING, W. H. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of financial economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LECHATII, Noëlle Marie Paule. *As raízes históricas da economia solidária e seu aparecimento no Brasil*. Leituras cotidianas n. 152, 16 mar. 2005. Disponível em: < <http://www.itcp.usp.br/drupal/node/250> >. Acesso em: 05/07/2019.

LUCA, L. *Governança Corporativa em Saúde. Conceitos, estruturas e modelos*. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2003. 5ª ed.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Sousa. *Metodologia qualitativa de pesquisa. Educação e pesquisa*, v. 30, n. 2, 2004.

MENEZES, Antônio. *Nos rumos da cooperativa e do cooperativismo*. Brasília: Confebrás, 2005.

MONKEN, Sonia Francisca et al. *Abordagem bibliométrica sobre a governança corporativa no setor da saúde*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 5, p. 57-68, 2015.

MOURA COSTA, Davi Rogério de; AZEVEDO, Paulo Furquim de. *Determinantes da delegação do direito de controle formal nas cooperativas agropecuárias brasileiras*. 48. Congresso Sober - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. EESP-FGV, Campo Grande, 25-28 jul. 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de, *Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas*, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira, 1997, 2ªed.

PINHO, D. B. *A Doutrina Cooperativa nos Regimes Capitalista e Socialista*. 2ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1966.

PINHO, D. B. *Cooperativismo: fundamentos doutrinários e teóricos*. In: PANZUTTI, Ralph (coord.). Programa de autogestão – educação cooperativista. São Paulo: SESCOOP/SP e OCESP, 2000.

RODRIGUES, Maysa Santos; DOS SANTOS, José Glauber Cavalcante; DOS SANTOS, Greyciane Passos. *Governança Corporativa e Estrutura de Capital Nas Maiores Empresas De Capital Aberto À Luz Da Teoria Pecking Order*. Revista UNEMAT de Contabilidade, v. 7, n. 13, 2018.

SEGATTO-MENDES, Andrea Paula. *Teoria de agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa*. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SOUSA, S. A. C. *Governança corporativa e estrutura de capital: o caso de uma empresa familiar do setor de saúde*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

SROUR, Gabriel. *Práticas diferenciadas de governança corporativa: um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras*. Revista Brasileira de Economia, v. 59, n. 4, p. 635-674, 2005.

TRETER, J.; KELM, M. L. *A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 24, p. 3270-3277, 2004.

TRIVIÑOS, agosto N. S. *Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TRZCINSKI, Clarete; WERNER, Liane. *Elementos importantes na avaliação dos planos locais de habitação de interesse social*. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 9, n. 1, 2013.

VILELA, Rafael Heliton Pereira; DE SOUZA FERRAZ, Serafim Firmo; FERRAZ, Sofia Batista. *Modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde*. Revista de Administração FACES Journal, v. 14, n. 1, 2015.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.



**FATORES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA
ESCOLA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL EM BAGÉ**

**FACTORS THAT INFLUENCE THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A
PROFESSIONAL EDUCATION SCHOOL IN BAGÉ**

Gidião Araujo Monteiro, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões –
URI - Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, gamonteiro@cenacrs.com.br

RESUMO

Com o decorrer dos anos, houve uma grande transformação na forma de pensar das empresas sobre como conduzir pessoas. Não há como uma organização alcançar suas metas, senão por possuir pessoas motivadas e um ambiente de trabalho agradável, o qual proporcione condições para desenvolvimento das atividades necessárias. Nos dias atuais o clima organizacional é vital para as empresas e precisa ser mensurado, investigado periodicamente à fim de identificar necessidades dos colaboradores. Dessa forma, é, necessário, portanto conhecer os fatores que influenciam o ambiente de uma organização.

Palavras – chaves: Clima organizacional, Pessoas, Motivação, Fator Humano.

ABSTRACT

Over the years, there was a big transformation in companies' way of thinking. There are no possibility for an organization to achieve their goals, but by having motivated people and a pleasant environment, which provides conditions for the development of its necessary activities. Nowadays, the organization's atmosphere is vital to companies and it need to be measured and investigated periodically, in order to identify needs of the employs. Thus, is compulsory, however, to recognize the factors that make influence in the organization environment.

Key words: organizational atmosphere, people, motivation, human factor 2

1. Introdução

Uma empresa é uma organização econômica que reúne recursos financeiros, materiais, tecnológicos e principalmente humanos. Compreende-se que pode haver todos os recursos disponíveis e da melhor qualidade possível, mas não há nada a fazer e produzir sem os recursos humanos, estes são os principais e grandes diferenciais das empresas, sabendo isso é indispensável realizarmos análises, críticas e estudos com relação ao clima organizacional.

O clima organizacional refere-se aos reflexos dos valores da organização e o conjunto de valores e o comportamento dos colaboradores. Ao verificamos entendemos então que é a maneira como os colaboradores enxergam a empresa onde trabalham e apresentam a sua satisfação em estar ali e trabalhar e produzir resultados junto com seus colegas.

A forma como é visto o ambiente de trabalho pelo colaborador pode ser positiva ou negativa oscilando conforme a interpretação e sua ótica sobre valores, política de administração, estilo de liderança, normas, condutas e procedimento quanto à tomada de decisão perante situações que exijam.

O clima organizacional influi direta e proporcionalmente na motivação da equipe de trabalho e naturalmente na satisfação do trabalho dentro da organização. Exatamente por estar a produtividade atrelada ao índice de satisfação dos colaboradores é indispensável à análise e percepção dos fatores que alteram e modificam o clima organizacional positiva e negativamente.

Através de uma pesquisa de clima organizacional bem elaborada é possível identificar respostas e informações quanto a forças e fraquezas da empresa oportunizando assim ações de melhoria contínua e corretivas aos aspectos apontados com negatividade. O clima também pode ser percebido através de alguns sintomas dentro do ambiente, como por exemplo, alegria, descontração e conflitos minimizados.

24 e 25 de outubro de 2019

Sendo assim o objetivo deste trabalho é justificar o clima organizacional em uma escola de educação profissional, para que seja possível analisar os aspectos e retratar informações quanto ao ambiente de trabalho dos colaboradores, buscando identificar os fatores que influenciam no clima, tendo em mente que os colaboradores são os primeiros clientes que a organização precisa cativar.

Como notadamente sabe-se é necessário mensurar os dados para uma análise e interpretação que favoreça a visualização do ambiente. Peter Drucker costuma afirmar “não podemos administrar, aquilo que não podemos mensurar”. Portanto para saber como está o clima dentro da organização, precisamos construir e aplicar uma pesquisa para mensuração do clima.

Conforme James (2011), pesquisas de clima organizacional, devem ser aplicadas periodicamente para haver um acompanhamento e mensuração do índice de satisfação dos colaboradores de uma organização e a partir dos resultados desenvolver ações de melhoria no ambiente de trabalho. Para Araujo (2010), as pesquisas de clima são feitas geralmente através de questionário e/ou entrevistas, tentando-se conhecer as opiniões dos empregados acerca dos vários itens que a empresa almeja conhecer sobre o que seus colaboradores pensam.

A pesquisa de clima precisa abordar vários fatores organizacionais como remuneração, ambiente físico, benefícios, liderança, enfim, tudo que possa expressar a opinião dos colaboradores quanto a satisfação. Segundo Luck (2010), a pesquisa de clima organizacional é um forte e vital instrumento pelo qual é possível atender mais as necessidades da empresa e da equipe de trabalho. A pesquisa é um levantamento de opiniões e deve contemplar todos os colaboradores independente do cargo e da disposição no organograma. Com a pesquisa é possível mapear e/ou retratar fatores internos da organização apontando os aspectos mais críticos a serem corrigidos dentro da empresa.

A pesquisa ao ser elaborada para aplicação com os colaboradores precisa oferecer condições para que os colaboradores expressem o seu ponto de vista como realmente pensam e de maneira sigilosa, somente assim teremos conhecimento dos pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. Para Araujo (2010) a pesquisa pode ser elaborada por profissionais que fazem parte do grupo de colaboradores ou profissionais externos a empresa, desde que consigam apontar a real situação do ambiente de trabalho.

Após a aplicação da pesquisa, tabulação dos dados deve ser elaborado um relatório final, apontado os resultados. Este necessariamente precisa ser prático, direto que mostre a mensuração das informações e que os leitores tenham facilidade em ler, interpretar, analisar e fazer suas críticas e considerações. Para Araujo (2010), se o relatório final for bem elaborado, é o meio mais eficaz de compreender o que os colaboradores sentem, querem, precisam e o motivo pelo qual continuam na organização.

Vejamos que para o sucesso da pesquisa é relevante avisar os colaboradores da aplicação da mesma, não aplicar em amostras, pois poderá levar a erros amostrais e o resultado ficará distorcido e ainda adotar uma periodicidade, por exemplo anual para visualizarmos a evolução ou regresso na harmonia do ambiente de trabalho.

2. Contexto do trabalho

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac é uma instituição de educação profissional, fundada em 10 de janeiro de 1946 com o objetivo de colaborar na obra, difusão e aperfeiçoamento do ensino profissional no setor terciário.

No Rio Grande do Sul, o Senac foi instalado em 13 de setembro do mesmo ano e nos 64 anos de atuação já capacitou 6 milhões de gaúchos. A instituição cumpre a importante missão de educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo.

O Senac-RS faz parte da Federação do Comércio de Bens e Serviços do Rio Grande do Sul – Fecomércio, o que vincula a entidade ao mundo do trabalho por meio das 580 mil empresas do comércio de bens, serviços e turismo – que geram 1,3 mil empregos formais.

3. Referencial teórico

3.1 O capital humano nas organizações

Entre os recursos das empresas, o principal e que faz toda a diferença são as pessoas, elas que prestam atendimento aos clientes, fazem compras, realizam contato com fornecedores, buscam a inovação, delegam atribuições e gerenciam a empresa buscando produtividade, resultados e eficácia. Segundo James (2011), a gestão do conhecimento do capital humano é o responsável pela vantagem competitiva de organizações que multiplicam resultados, compreender, entender e proporcionar desenvolvimento e satisfação aos colaboradores é o diferencial do mercado.

O comportamento das pessoas oscila conforme as atividades desenvolvidas e as atribuições delegadas para elas. Segundo Albuquerque (2010) a maneira como as pessoas se comportam, agem, decidem, trabalham, executam e desenvolvem suas atividades varia em grandes dimensões e essa variação depende em grande parte das políticas e diretrizes das organizações e a maneira como as pessoas e suas atividades são abordadas.

Compreende-se que atualmente a principal ótica das empresas e da administração está voltada ao desenvolvimento do capital humano na organização, é uma nova visão, e não simplesmente só mais um recurso da empresa. Segundo James (2011), a empresa que deseja vantagem competitiva se caracteriza ao desenvolver e escolher pessoas em sua área de atuação profissional, proporcionando situações desafiadoras aliadas ao ambiente de trabalho com qualidade de vida.

Observa-se que manter as pessoas com seu índice de satisfação ao longo do tempo não é tarefa fácil e mais do que isso mantê-las motivadas e voltadas aos objetivos da empresa. Segundo Araujo (2010), deve-se tomar alguns cuidados especiais, entre os quais destacam-se os estilos de gestores, as relações com os colaboradores, higiene e segurança no trabalho, visando proporcionar um ambiente físico, psicológico e social agradável de se trabalhar.

Em determinadas empresas as atividades de manutenção e desenvolvimento de colaboradores são deficitárias, o que influi direta e negativamente ao ambiente de trabalho e naturalmente no clima organizacional. Em outras organizações, acontece o extremo oposto, os processos de gestão de pessoas são sofisticados, auxiliando para o desenvolvimento profissional das pessoas dando liberdade e autonomia para as pessoas trabalharem sendo este um dos principais fatores de motivação no trabalho.

Para James (2011), as organizações necessitam de pessoas, para prover o planejamento, organização e liderança democrática voltada aos resultados. O clima organizacional da empresa é a decorrência das pessoas e do ambiente que elas produzem, os seres humanos possuem sentimentos, emoções e estão expostos a todo o momento a eventualidades internas da empresa, quanto externas, ou seja, sua vida pessoal, esta multiplicidade de problemas altera o clima dentro da empresa de maneira muito rápida.

Segundo Albuquerque (2010), algumas pessoas conseguem administrar os problemas sozinhas, outras não se tornando colaboradores problemáticos destruindo assim o bom andamento do ambiente de trabalho. Empresas de alto nível que almejam grandes resultados, qualidade e excelência devem preocupar-se em prestar assistência aos colaboradores neste caso. Para Gil (2001), os administradores de recursos humanos não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor ao seu bel-prazer, precisam tratar com pessoas que impulsionem a empresa. Conforme Fiorelli (2008), a pessoa comportamento e visão sistêmica de cenário profissional. Como consequência das interações compartilhadas.

3.2 A importância do clima organizacional

Há fatores que expressam a importância do clima organizacional das empresas, podemos comparar o clima como o relacionamento em uma família, quando temos uma família harmoniosa, vivemos melhor e mais confiantes. Quando o ambiente de trabalho é prazeroso, trabalhamos com vontade, produzimos mais, as atividades fluem com maior naturalidade e por consequência a empresa desenvolve-se e nós crescemos juntos, mas que para isso ocorra é necessário um clima organizacional próximo a excelência.

Segundo James (2011), é indispensável acompanhar o clima da empresa, porque ele é o indicador de satisfação dos colaboradores. Para Araujo (2010), é um importante indicador de satisfação dos membros que compõem a equipe de trabalho em relação aos aspectos de cultura, política, liderança e gestão da empresa.

Julgamos que não há outra alternativa para uma empresa desenvolver-se, atingir objetivos almejados, produtividade, qualidade acima do mercado senão possuir um clima organizacional ótimo. Os gestores de pessoas precisam entender e compreender e aceitar as pessoas como elas são, visando um futuro melhor para elas e tendo como missão desenvolvê-las, e principalmente entender que são as únicas que podem modificar a empresa e o mundo.

3.3 Clima organizacional e a liderança

O clima e a liderança caminham juntos a todo instante, manter uma equipe unida em um ambiente prazeroso e obter resultados promissores é grande desafio para os líderes. O ato de liderar atravessa os séculos em grandes nomes da história, Cristo, Nelson Mandela, Bernardinho, este ato influencia diretamente no clima da empresa, liderar parece algo fácil, mas existe uma diferença extrema entre liderar e chefiar.

Para Gehringer (2007), o líder deve sempre ter em mente que deve ser uma ponte e não um muro, o verdadeiro líder facilita a vida de todo o mundo, é uma ponte entre os problemas de seus subordinados e as respectivas soluções. Para Araujo (2010), o clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação relacionada a percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo desta forma uma indicação de eficácia na liderança.

Existem muitos fatores que favorecem motivação dos colaboradores, podemos citar a remuneração, mas principalmente na competitividade atual se sobressai a autonomia de produzir, criar, decidir com responsabilidade, o fator liderança exercida de forma democrática, servidora, inspiradora e naturalmente o clima organizacional, aliado aos valores e princípios da empresa. Conforme Luck (2010) o líder não motivará diretamente os colaboradores, mas será o espelho de todos para que construam um clima harmonioso.

3.4 Princípios que contribuem para um clima agradável

Todos nós entendemos e percebemos que ninguém motiva ninguém, apenas inspiramos outras pessoas com nossas atitudes e comportamento. Cada ser humano motiva-se por razões diferentes. Mas é indispensável que esta motivação esteja atrelada aos princípios e valores da empresa.

Para Luck (2010) todas as pessoas por natureza possuem seus próprios princípios, podendo ao decorrer da vida pessoal e profissional sofrer alterações através de situações que ocorrem ao seu redor, contribuindo diretamente para o ambiente. Sabe-se que o clima organizacional agradável é decorrência do grau de motivação e satisfação dos colaboradores, enfim, existem alguns princípios que motivam as pessoas dentro da organização.

Desafio, cada um dentro de sua atribuição na empresa, precisa sentir-se desafiado, que sua função ofereça obstáculos a serem superados e um objetivo a ser alcançado. Participação, traz para a organização sua bagagem psicológica, conhecimentos, características, preconceitos experiências anteriores, contribuindo para o clima. Empresas e pessoas interagem, constroem um clima entre si. O indivíduo afeta a organização com sua postura e comportamento e recebe influência, podendo alterar seu 5 qualquer projeto ou novo caminho as pessoas devem participar ativamente, dar opiniões, realizar críticas e análises. Assim elas percebem e entendem a sua importância.

Liderança contribui para a motivação e para o clima da empresa, contribui para a motivação da equipe, satisfação dos colaboradores, e sentimento de valorização do colaborador e da empresa e conquista de realimentação. Integração, quando o colaborar sente-se reconhecido, integrado e aceito dentro da equipe e da organização o clima flui e o ambiente torna-se mais prazeroso e harmonioso de se trabalhar.

Para Araujo (2010) um princípio importante para o clima organizacional ser promissor são as perspectivas de crescimento profissional, não apenas no organograma da empresa, mas na atribuição de novos desafios e responsabilidades. O clima organizacional sendo um conjunto de condições, princípios no trabalho e a união de comportamentos individuais, regido pela motivação de cada colaborador é sustentado pelas atitudes profissionais, movidas pela motivação que cresce com múltiplos fatores que unidos alavancam o clima, a produtividade e a empresa.

3.5 Administrando o comportamento humano na organização

Todas as organizações possuem colaboradores com comportamentos distintos, pode-se citar como exemplo os do tipo, extrovertidos, que costuma ganhar a simpatia de todos; o mais acomodado, sempre levando as maiores cobranças; o líder natural, focado em resultados e objetivos. Inúmeros são os tipos de personalidades que segundo Gil (2001), “quando combinadas, podem fazer maravilhas pelos resultados e faturamentos de um empreendimento ou arruiná-lo.”

A forma como a combinação de personalidades dos colaboradores influi no retorno de resultados da organização e no ambiente organizacional é, pelo menos em parte, do gestor. Segundo Albuquerque (2010) “cada gestor tem que saber como estimular as virtudes e minimizar os vícios comportamentais dos seus colaboradores”. Observa-se que quem está liderando precisa desenvolver a habilidade de lidar com pessoas de comportamento forte e difícil. Os profissionais precisam ficar atentos sobre suas atitudes e comportamento dentro do ambiente de trabalho, para não acabar prejudicando sua própria carreira.

4. Metodologia

Este trabalho constituiu-se de um estudo descritivo, de caráter exploratório que, segundo Gil (2002) se caracteriza por buscar conhecer as diversas situações e relações existentes na vida social e demais aspectos comportamentais humanos, seja individual como de grupos e comunidades, sem qualquer tipo de interferência do pesquisador.

Conforme Gil (2002), na economia existe uma diversidade de métodos para explicação dos fatos. A escolha do método estatístico, que se fundamenta na aplicação da teoria estatística da probabilidade foi feita por ele se constituir em importante auxílio para investigações em ciências sociais.

Constituir-se-á num estudo de caso, pois relacionará fatos que ocorrem num determinado local, com uma população determinada (GIL, 2002). O estudo de caso, segundo Roesch (2005), tem como característica uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, sendo especialmente adequado ao estudo de processos, e explora fenômenos com base em vários ângulos.

Após aplicada e analisada a pesquisa de clima organizacional com os 53 colaboradores da escola de educação profissional Senac Bagé, estes colaboradores dividem-se no setor pedagógico, administrativo, atendimento e financeiro observou-se os seguintes fatores que mantém o clima organizacional acima de 90% nos últimos 2 anos e coloca a escola com a primeira no estado do Rio Grande do Sul em qualidade no ambiente de trabalho.

5. Resultados

5.1 Liderança

Liderança é um dos mais importantes aspectos dentro da organização. O líder tem que saber como guiar as pessoas, fazendo com que os funcionários gerem resultados positivos para a empresa, ele é um facilitador, que busca o bem-estar de todos, procurando sempre atender as necessidades de seus colaboradores e atingir os objetivos da organização.

Líderes são profissionais capazes de exercer poder e autoridades conforme o momento sobre as pessoas, fazendo a diferença nas organizações, mantendo a saúde das relações entre os indivíduos. Sendo apontada a liderança democrática dentro da organização como o principal fator de harmonia no ambiente de trabalho, ou seja, estimulando a participação da equipe, dando autonomia para criarem e desenvolverem seu trabalho e deixando a comunicação fluir abertamente. Ao analisar o gráfico acima, observa-se um alto índice de satisfação dos colaboradores quanto ao gestor da organização em questão, o que torna as relações de trabalho positivas e focadas em resultados. Definir metas claras e alcançáveis e apresentar os motivos porque precisa ser feito, torna o trabalho mais motivador.

Cabe a liderança, conforme Carvalho e Melo (2008), “o importante papel de estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover o entendimento da realidade para que as pessoas possam dar o melhor de si, potencializando resultados.” O líder é o protagonista motivacional, responsável por boas relações na organização e o entusiasta para que a equipe desenvolva trabalhos com maior eficiência. Todavia, quando as relações se encontram prejudicadas, haverá influências negativas e os resultados serão insatisfatórios.

5.2 Cooperação no trabalho

A organização deve compartilhar com os funcionários o processo decisório das atividades, obtendo assim sua cooperação e seu comprometimento. Existindo cooperação na empresa ou no departamento, as pessoas têm mais prazer e motivação, o clima fica agradável e a produtividade cresce havendo um desenvolvimento pessoal e organizacional. Visivelmente

na escola de escola de educação profissional em questão o processo decisório é participativo e sempre tomado em conjunto com os colaboradores, o que faz as pessoas participarem, acreditarem em si, e desenvolverem-se porque ganham a oportunidade de participar.

Observa-se que os 53 colaboradores do Senac Bagé, avaliam suas relações de trabalho entre ótimo e bom, o que alcança um índice de 96% de relacionamento no ambiente de trabalho. Um espaço de trabalho agradável torna a equipe unida e voltado aos objetivos propostos. Segundo James (2011) o bom relacionamento, convívio entre os membros do time de trabalho, mantém as pessoas focadas aos resultados e metas, porém é necessário estar sempre desafiando as pessoas, caso contrário teremos desmotivação.

5.3 Reconhecimento

A organização deve dar reconhecimento para os colaboradores e não apenas em dinheiro, recompensa significa prêmio, retribuição ou reconhecimento, visando incentivar os colaboradores. O reconhecimento e a valorização das pessoas podem ser medidas através de recompensas, sendo elas, recompensas econômicas, segurança, crescimento pessoal, projeto social e possibilidade de expressão por meio do trabalho.

Na organização em questão observa-se um alto índice de reconhecimento, as pessoas possuem orgulho em trabalhar na empresa e vivem suas atividades como se fosse dentro de sua própria casa, o principal reconhecimento é a valorização como pessoa e profissional o que traz orgulho ao colaborador e naturalmente o mesmo se sente parte da organização.

É vital que o trabalho nas organizações seja desafiador para os colaboradores, assim tornando um importante fator de motivação, mas ao mesmo tempo as pessoas precisam ser reconhecidas pela atividade que desenvolve e os resultados e metas que alcançam, sendo este um fator que mantém as pessoas focadas e sempre buscando melhores resultados.

Portanto, o reconhecimento é algo fundamental para que se consiga desenvolver o trabalho e permanecer em normalidade diante da empresa, pois como mostra Araujo (2010) “a busca pelo prazer no trabalho e a fuga do desprazer compõem um desejo constante para o trabalhador frente às exigências existentes no processo, nas relações e na organização do trabalho”.

5.4 Remuneração e segurança para o trabalho

Salário é umas das principais variáveis a ser pesquisada, pois ela influencia no grau de satisfação dos funcionários. Quanto a segurança e estabilidade deve-se procurar conhecer o grau de como que os colaboradores sentem segurança no emprego, assim como o *feedback* sobre como eles estão indo no trabalho.

Com relação à remuneração, os colaboradores foram questionados se estão satisfeitos. Com frequência bimestral há um *feedback* do desempenho de cada um dos colaboradores, apontando suas forças e meios de melhoria para que possam chegar próximo a excelência e também fraquezas que necessitam ser corrigidas em tempo hábil de não prejudicar o trabalho e o desenvolvimento das atividades do colaborador.

Observa-se um índice de 92% de satisfação dos colaboradores quanto aos salários que recebem em proporção as atividades que desenvolvem. O quesito salário é sempre delicado quando colocado em questão, pois sabe-se que as pessoas são movidas por necessidades, e quanto mais elas recebem mais desejam ganhar mais.

Segundo Araujo (2010) o salário e os benefícios devem ser claros e de conhecimento dos colaboradores. A segurança é uma das necessidades humanas, o que o psicólogo americano Maslow expôs em sua pirâmide de necessidades o que de início é apenas para

apresentar os motivos que as pessoas executam durante a vida e em seguida tornou-se como fatores de motivação.

Todos querem e precisam estar seguros, principalmente no ambiente de trabalho para que possam executar suas atividades com resultados mais eficazes. Apresenta-se um índice de 98% entre os critérios seguro e muito seguro, o que é extremamente vantajoso para a escola em questão. Sabe-se que nenhum profissional é insubstituível e que substituições ocorrem em todas as organizações, mas quando os profissionais se sentem seguros produzem e trabalham com uma confiança ainda maior. Conforme Albuquerque (2010) “ as organizações devem proporcionar segurança aos seus colaboradores, fazendo assim com que eles produzam com maior eficácia”

6. Considerações finais

O clima organizacional observado não pode ser visto como permanente, mas como os funcionários estão percebendo no momento, ele é temporário, referindo-se ao momento específico, e pode sofrer alterações no decorrer do tempo em funções de várias variáveis, sendo elas internas e externas à organização, porém nos últimos dois anos mantem-se acima de 90% o índice de satisfação quanto ao ambiente da organização.

Com base nas informações obtidas, que devem servir para a organização analisar como os funcionários percebem o clima organizacional e os principais aspectos que os colaboradores apontaram para a sua satisfação em trabalhar na empresa. Com o objetivo de influenciar a motivação dos mesmos, identificou-se em relação aos critérios avaliados que o clima organizacional de modo coletivo se encontra altamente positivo. Das variáveis analisadas, a cooperação no ambiente de trabalho foi a que apresentou maior índice de satisfação, mostrando interação entre a equipe, liderança e confiança entre os colaboradores, propiciando relações duradouras e significativas para as pessoas, considerando ainda que a empresa possui um turnover extremamente baixo, próximo a zero, o que é uma política da organização em questão. Este trabalho procurou identificar fatores que mantêm o clima organizacional em uma empresa acima de 90% de satisfação nos últimos dois anos, apontando 4 aspectos na visão dos colaboradores.

O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores. As pessoas querem e precisam ser valorizadas, nos momentos atuais quesitos como autonomia, fazer com que os colaboradores tenham maior liberdade para tomar decisões, resolver problemas e solucionar conflitos, torna as pessoas mais confiantes.

Proporcionar qualidade de vida no trabalho, porque não basta apenas procurar resultados e foco no cumprimento de metas, também necessário estar atento a combinação pessoal e profissional do colaborador. Desenvolver uma gestão a vista, ou seja, transparente nos objetivos que pretendesse alcançar e métodos que serão utilizados nessa condução de gestão, as pessoas precisam estar cientes, do que precisa ser feito, como ser feito e motivo pela qual deverá produzir.

Na organização em estudo clima organizacional percebe-se visivelmente um ambiente favorável ao trabalho, para que possa continuar neste caminho e foco sugere-se para a organização que mantenha suas ações atuais de gestão e desenvolva desafios para os colaboradores, as pessoas para manterem-se motivadas e focadas precisam de desafios contínuos e alcançáveis, as pessoas precisam receber um retorno, uma avaliação do seu desempenho e como o gestor e os demais colegas visualizam seu perfil, para que possa melhorar seus pontos fortes e corrigir alguns fracos.

24 e 25 de outubro de 2019

Continuar desenvolvendo ações e trabalhos em equipe para fortalecimento da confiança entre os membros como por exemplo, um treinamento experimental ao ar livre (teal), um método inovador de mudança e quebra de paradigmas para as pessoas fortalecerem sua confiança e acreditarem em si. 11

Referências

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Gestão de Pessoas*. 1ª ed. Atlas, 2010
- ARAÚJO, Luis Cesar G. de. *Gestão de Pessoas*. 1ª ed. Atlas, 2010
- Barbieri, Ugo Franco. *Gestão de Pessoas nas Organizações*. 1ª ed. Atlas, 2011
- Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos, *O capital Humano das Organizações* 1ª ed. Campus 2009.
- FIORELLI, Maria Rosa. *Mediação e solução de Conflitos*. 1ª ed. Atlas, 2008
- GEHRINGER, Max. *Pergunte ao Max*. 1ª ed. Globo, 2007
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas* 1ª ed. Atlas, 2001
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. Atlas
- JAMES.G. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 2ª ed. Atlas
- LUCK, Heloisa. *Liderança e Gestão Escolar*. 2ª ed. Vozes. 2010
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- Pink, Daniel. *Motivação 3.0*. 1ª ed. Campus, 2010
- <http://www.carvalhoemello.com.br/recursos/artigos>, artigo Práticas em Gestão de Pessoas, acesso em 24/05/2014.



24 e 25 de outubro de 2019

**GESTÃO HUMANIZADA COMO ESTRATÉGIA INOVADORA DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO:
ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA SICREDI**

**HUMANIZED MANAGEMENT AS AN INNOVATIVE STRATEGY FOR
SOCIAL RESPONSIBILITY IN A SICREDI AGENCY:
CASE STUDY AT A SICREDI AGENCY**

Juliana da Fonseca Capssa

Lima Sausen, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí,
RS, Brasil, jucapssa@gmail.com

Daniel Knebel Baggio, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul –
Unijuí, RS, Brasil, baggiod@unijui.edu.br

Táisa Schefer Roveda, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul –
Unijuí, RS, Brasil, admtaisasr@gmail.com

Maria Margarete Baccin Brizolla, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio
Grande do Sul – Unijuí, RS, Brasil, marga.brizolla@unijui.edu.br

RESUMO

O cooperativismo é relevante para a promoção do desenvolvimento territorial. Como estratégia de sustentabilidade organizacional e como essência do cooperativismo, a aplicabilidade da responsabilidade social torna-se fundamental perante o mercado e a sociedade. Paralelo a isto, alguns princípios do cooperativismo estão alicerçados aos pressupostos da gestão humanizada, constituída cada vez mais como diferencial valorativo e competitivo. Considerando tais aspectos, este trabalho propôs identificar as inter-relações e aplicações entre as práticas de gestão humanizada e os princípios da responsabilidade social, com vistas a contribuir para o desenvolvimento do cooperativismo e para o desenvolvimento territorial. Utilizou-se como metodologia pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas, a partir de um estudo de caso em uma agência da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, localizada no noroeste do Rio Grande do Sul. Os resultados demonstram que as estratégias e práticas cooperativistas aplicadas aos *stakeholders* estão inter-relacionadas aos conceitos da responsabilidade social e aos pressupostos da gestão humanizada; que as estratégias e ações de gestão humanizada estão relacionadas aos conceitos e práticas de responsabilidade social e que esta inter-relação se estabelece principalmente quanto à visão sistêmica e às dimensões da sustentabilidade. Conclui-se que a gestão humanizada, enquanto estratégia de responsabilidade social, contribui para a otimização das ações que permeiam os processos internos e externos cooperativistas, tornando-se um diferencial valorativo e competitivo para a agência Sicredi analisada, para sua cooperativa e para o sistema Sicredi, perante o mercado do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, e a sociedade.

Palavras-chave: Cooperativismo; Responsabilidade Social; Gestão Humanizada.

ABSTRACT

Cooperativism is relevant to the promotion of territorial development. As an organizational sustainability strategy and as the essence of cooperativism, the applicability of social responsibility becomes fundamental to the market and society. Parallel to this, some principles of cooperativism are founded on the assumptions of humanized management, increasingly constituted as a value and competitive differential. Considering these aspects, this paper proposes to identify the interrelationships and applications between humanized management practices and the principles of social responsibility, with a view to contributing to the development of cooperativism and territorial development. Bibliographic research, documentary research and interviews were used as a methodology, from a case study in an agency of the Sicredi das Culturas RS/MG cooperative, located in the northwest of Rio Grande do Sul. The results show that the cooperative strategies and practices applied to stakeholders are interrelated with the concepts of social responsibility and the assumptions of humanized management; that humanized management strategies and actions are related to the concepts and practices of social responsibility and that this interrelationship is established mainly regarding the systemic view and the dimensions of sustainability. It is concluded that the humanized management, as a social responsibility strategy, contributes to the optimization of the actions that permeate the cooperative internal and external processes, becoming a value and competitive differential for the analyzed Sicredi agency, for its cooperative and for the system. Sicredi, before the market of cooperativism and credit cooperativism, and society.

1 Introdução

Em meio às mudanças constantes, a competitividade empresarial é fortalecida quando suas estratégias e ações contribuem para a melhoria do ambiente econômico, social e institucional dos territórios, onde a atividade produtiva ocorre e onde os seus produtos e serviços são comercializados, na medida em que o ambiente pode vir a afetar os efeitos da introdução de inovações e os resultados dos investimentos (WHITTINGTON, 2002).

Desta forma, o desenvolvimento das organizações – associado à elaboração e implementação de estratégias inovadoras no âmbito da gestão – acaba influenciando de maneira positiva e significativa o desenvolvimento de suas comunidades e dos territórios das quais fazem parte, em nível local, regional e, inclusive, em escalas maiores de atuação.

Também, neste contexto de desenvolvimento territorial, cabe destacar as cooperativas. A proposta básica de reunir pessoas para cooperarem entre si visando benefícios comuns a todos demonstra a importância sistêmica do cooperativismo. Soma-se a isto a colaboração das cooperativas para a geração de empregos, para a inclusão social e econômica, para uma melhor distribuição de renda e também para o efetivo desenvolvimento e transformação das comunidades onde encontram-se inseridas (FRANTZ, 2012; SARTOR; KNUPPEL, 2016).

Considerando, ainda, o mercado rentável e competitivo das instituições financeiras, as cooperativas de crédito assumem papel relevante no que condiz ao desenvolvimento regional, pela sua representatividade territorial (OCB, 2019a) e através dos benefícios inerentes a este ramo do cooperativismo, tais como o aproveitamento das economias locais (FRANCISCO *et al.*, 2009), a democratização do crédito e a desconcentração de renda (SARTOR; KNUPPEL, 2016), favorecendo o efeito multiplicador dos investimentos em nível territorial. Sendo assim, para garantir sua sustentabilidade perante o mercado e a sociedade, as cooperativas de crédito atuam como agentes institucionais que *a priori* buscam promover o desenvolvimento econômico e, também, social em suas comunidades (SARTOR; KNUPPEL, 2016).

Neste entorno, como estratégia de sustentabilidade organizacional e como essência do cooperativismo, a responsabilidade social – com suas práticas voltadas aos ambientes internos, aos diversos *stakeholders* e à sociedade (DIAS, 2012; PORTER; KRAMER, 2005) – torna-se fundamental, requerendo uma gestão qualificada e inovadora, na busca pelo equilíbrio das racionalidades econômica e social, em nível de mercado e de sociedade.

Com este propósito, tem-se a gestão humanizada – constituída cada vez mais um como diferencial valorativo e competitivo para as organizações, ao mesmo tempo em que alguns de seus pressupostos apresentam semelhanças com determinados objetivos e princípios cooperativistas – com foco na observação, liderança integral, estar presente, escuta empática, *feedback*, visão sistêmica, formação de equipes, planejamento, espiritualidade, gratidão e legado para a humanidade (FRANÇA, 2019), como pressupostos motivacionais para a concretização de atividades produtivas e de resultados positivos e eficazes nas organizações, promovendo o desenvolvimento dos processos internos e, também, a otimização das inter-relações entre as organizações e a comunidade, para o atendimento de suas demandas.

Sendo assim, este trabalho está organizado em sete seções, incluindo a introdução. A seção dois refere-se à problemática e objetivo do estudo. A seção três apresenta o referencial teórico, sendo abordados o cooperativismo e o cooperativismo de crédito no contexto do desenvolvimento territorial, a responsabilidade social como requisito para a sustentabilidade organizacional e a gestão humanizada como estratégia de inovação valorativa e competitiva. Na seção quatro, tem-se a metodologia. A seção cinco apresenta a análise dos resultados destacando as ações de gestão humanizada direcionadas aos *stakeholders* e as inter-relações

destas práticas com a responsabilidade social no cooperativismo de crédito. Por fim, tem-se as conclusões e considerações finais, e as referências utilizadas para embasamento do estudo.

2 Problemática e objetivo

Percebe-se uma ascensão de estudos e pesquisas, principalmente na última década, que consideram a humanização como estratégia de gestão e sustentabilidade organizacional (VERGARA; BRANCO, 2001). Além disso, apesar de já há algum tempo serem realizados estudos acerca da relevância da responsabilidade social nas organizações (DIAS, 2012; GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017; FRIEDMAN, 1970; KELM *et al.*, 2014; KREITLON, 2004; PORTER; KRAMER, 2005; RAMOS, 1989; SROUR, 2005), até o momento não foram identificados estudos que tratam diretamente sobre a inter-relação da gestão humanizada com a responsabilidade social no contexto organizacional. Assim, este estudo abre precedentes para maior exploração acadêmico-científica quanto a esta temática.

Diante deste contexto, o cooperativismo e o cooperativismo de crédito são objeto de estudo relevante, pela sua representatividade e rentabilidade territorial, pela proximidade dos princípios cooperativistas com os pressupostos da gestão humanizada e pelas possíveis contribuições da gestão humanizada na otimização de ações de responsabilidade social – voltadas a diversos *stakeholders* nos ambientes interno e externo de atuação cooperativista.

Considerando, portanto, as demandas de estudos sobre gestão humanizada, as contribuições da responsabilidade social e da gestão humanizada para a sustentabilidade organizacional e a relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento territorial; este estudo propõe identificar as inter-relações e aplicações entre as práticas de gestão humanizada e os princípios da responsabilidade social, com vistas a contribuir para o desenvolvimento do cooperativismo e para o desenvolvimento territorial.

3 Referencial teórico

3.1 Cooperativismo e desenvolvimento territorial

No contexto competitivo e dinâmico em que estamos inseridos e em conformidade com a Teoria da Firma – criada pelo economista britânico Ronald Coase em 1937 e que considera a relevância da empresa como unidade de produção de bens e serviços frente à oferta de mercado – as organizações constituem-se como agentes propulsores do desenvolvimento em suas mais diversas dimensões e escalas, cabendo destacar o cooperativismo enquanto a gente importante para a promoção do desenvolvimento endógeno.

Neste entorno, a cooperação define-se pela capacidade de planejar, gerir e executar estratégias e ações em conjunto ou alinhadas (BÜTTENBENDER, 2017). Desta forma, valoriza as relações humanas, aumenta a confiança e credibilidade, produz aprendizagens e identidades, defende interesses comuns, fortalece marcas, gera ganhos de escala, possibilita acesso a mercados, amplia a competitividade e tonifica os arranjos institucionais, produzindo benefícios não apenas para os membros de determinado grupo, mas para toda a sociedade.

As instituições cooperativas adotam o desenvolvimento cooperativo na essência. Conforme a Lei Federal nº 5.764/1971 (BRASIL, 2019), as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. As cooperativas atuam, portanto, como agente de desenvolvimento local/regional – em que os associados são donos e participam da gestão do negócio – possibilitando a conjunção dos capitais social, financeiro e humano.

Desta forma, o cooperativismo arquiteta-se como lugar de reconstrução das condições de vida, tendo na economia humana o seu fundamento, estimulando a cooperação e protegendo os interesses das pessoas que fazem parte deste movimento (FRANTZ, 2012). As

24 e 25 de outubro de 2019

cooperativas constituem-se, a partir deste pressuposto, como agentes institucionais que, *a priori*, buscam viabilizar soluções econômicas para as pessoas, distribuir renda e gerar benefícios sociais, podendo contribuir para o progresso dos municípios e das demais localidades onde encontram ambiente propício para se destacarem e se desenvolverem.

\ Neste contexto, as cooperativas de crédito formam a maior rede de atendimento financeiro no Brasil e em mais de 500 cidades são a única instituição financeira (OCB, 2018a). Seus benefícios como instrumento de desenvolvimento regional são evidenciados na medida em que este ramo causa o impacto econômico gerado pelo aproveitamento das economias nos locais de origem, através de uma intermediação financeira cooperativa (FRANCISCO *et al.*, 2009), tendo papel significativo para o desenvolvimento social proporcionando a democratização do crédito e a desconcentração de renda (SARTOR; KNUPPEL, 2016). O cooperativismo de crédito favorece, ainda, a amplitude do efeito multiplicador dos investimentos e a possibilidade de minimizar riscos, pois a própria comunidade é responsável pela análise da viabilidade e concessão deste empreendimento.

Para reafirmar seu posicionamento e garantir sua sustentabilidade, existe um conjunto de diretrizes denominadas de princípios básicos do cooperativismo, com vistas a contemplar outros tipos de cooperativas que, aos poucos, vieram a somar-se ao cooperativismo de consumo, precursor do modelo. Os princípios foram revisitados em 1937, 1966 e 1995, em congressos coordenados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI. Atualmente estão em vigor os princípios preconizados em 1995 e que contemplam a ação das cooperativas independente de localização. Desta forma, cada cooperativa deve orientar-se pelos seguintes princípios fundamentais, referenciados pelo Portal do Cooperativismo Financeiro (2019):

- 1) **Adesão Livre e Voluntária:** Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo/gênero, social, racial, política e religiosa.
- 2) **Gestão Democrática:** Cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Desta forma, homens e mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis pela aplicabilidade destas práticas.
- 3) **Participação Econômica:** Os membros integrantes contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-na democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros podem receber, habitualmente, havendo condições econômico-financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão.
- 4) **Autonomia e Independência:** Cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros constituintes. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, as cooperativas devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus respectivos membros e também que mantenham a autonomia da cooperativa.
- 5) **Educação, Formação e Informação:** As cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.
- 6) **Inter cooperação:** As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das mais diversas estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- 7) **Interesse pela Comunidade:** As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

24 e 25 de outubro de 2019

Estes princípios refletem uma postura equitativa entre diversos atores organizacionais, devendo ser utilizados para colocar em prática os valores das cooperativas como linhas orientadoras de suas práticas. Portanto, reque-se que o discurso esteja alinhado com as características do contexto, com as decisões tomadas e com as práticas implementadas.

Soma-se a isto o fato de que a responsabilidade social é a própria razão de ser para as cooperativas (SARTOR; KNUPPEL, 2016) e, como tal, se constitui como requisito essencial frente ao desafio de serem otimizadas e implementadas estratégias e ações com vistas a beneficiar os mais diversos *stakeholders*, incluindo o mercado e a sociedade como um todo.

3.2 Responsabilidade social e sustentabilidade

Definida como o compromisso dos negócios em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar a sua qualidade de vida (WORLD BANK GROUP, 2019), a responsabilidade social traz implicações e reflexões para os atores envolvidos, demandando modificações quanto à forma como os *stakeholders* vem sendo tratados pelas organizações que pretendem se destacar em um contexto cada vez mais dinâmico e acirrado.

Neste cenário, portanto, várias são as definições e dimensões desta responsabilidade, desde defini-la como o compromisso das empresas com seus próprios empregados e clientes, passando pela normatização de seus procedimentos internos, chegando ao compromisso com a sociedade, direitos humanos, preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável (DIAS, 2012; PORTER; KRAMER, 2005). Desta forma, a responsabilidade social corporativa tem se constituído como uma “saída” para empresas que pretendem se adaptar às exigências formais da sociedade e do mundo corporativo, agregando valor de mercado, com o intuito de sobreviver e prosperar. Em alta na sociedade e no mundo dos negócios, é igualmente definida como uma posição de compromisso valorativo (KELM *et al.*, 2014).

Segundo estes mesmos autores, a responsabilidade social corporativa acontece em um contexto de crescimento, sempre limitado por alguma condição ambiental, e compõe-se de uma dimensão econômica, de regramento legal, de governança corporativa e de ações sociais estratégicas. Estas ações estratégicas, muitas vezes constituídas no intuito de diferenciar uma organização no mercado, tendem a ser incorporadas pelos demais concorrentes por meio de processos de isomorfismo que definem novos pontos de partida para a ação empresarial. Ou seja, um elemento inicialmente de caráter estratégico se converte em qualificador gerando, em última instância, um desenvolvimento da própria sociedade (KELM *et al.*, 2014).

Analisando ainda o tema sob as abordagens de Ramos (1989), o debate tem oscilado entre uma abordagem mais substantiva sobre a expansão das responsabilidades organizacionais junto à sociedade e um enfoque mais instrumental estratégico, onde estas iniciativas podem contribuir para gerar diferenciais competitivos para as organizações.

Independente da abordagem subjacente às ações, empresas que adotam uma gestão socialmente responsável têm buscado um posicionamento enquanto agentes de mudança. Esta forma de gestão tem sido caracterizada pelo acréscimo de condicionantes sociais que não estão em conflito com o que está previamente estabelecido e pela transparência, coerência e compromisso entre teoria e prática (SROUR, 2005). Assim, a gestão socialmente responsável envolve um posicionamento, e a adoção de medidas efetivas que possam estabelecer relações positivas com os públicos com os quais interage, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades, de suas relações, inclusive, com o meio ambiente.

Diferentemente da filantropia, que envolve um olhar externo (PORTER; KRAMER, 2005), a responsabilidade social atua enquanto parte integrante de um contexto maior, em que a responsabilidade abarca não somente o lucro econômico como pilar para as decisões de

24 e 25 de outubro de 2019

viabilidade das práticas sustentáveis (FRIEDMAN, 1970), mas considera outras dimensões da relação entre empresa e sociedade. Esta postura faz com que o externado como postura socialmente responsável (caráter socioambiental) possa, nesta visão, ser compreendido como uma ação social estratégica, compondo organicamente a dinâmica organizacional.

Neste contexto de análise, a legitimidade social, mesmo quando orientada por princípios econômicos em um cenário mercadológico competitivo, tem potencial de gerar resultados concretos e positivos tanto para a imagem e reputação das empresas (marketing social), como no sentido de promover a conscientização e o desenvolvimento de práticas transformadoras no que diz respeito ao meio ambiente e à sociedade. Sendo assim, busca-se uma aliança entre imagem e substância, discurso e prática, no sentido de constituir uma identidade vinculada à sustentabilidade (KREITLON, 2004). Afinal, a importância da gestão das organizações explicitada por indicadores ganha relevância no contexto da governança corporativa e da sustentabilidade das empresas (MACHADO JUNIOR *et al.*, 2017).

Esta legitimidade social enquanto prática efetiva de posicionamento, conscientização e ação transformadora, permite uma potencial reconciliação entre crescimento econômico e desenvolvimento social, propondo uma nova interpretação dos laços entre homem, sociedade e meio ambiente. Valores econômicos continuam sendo o fim maior das organizações com fins lucrativos, mas os valores sociais passam a incorporar o pensamento e ação social (PORTER; KRAMER, 2005), impactando no valor percebido da empresa pelo mercado.

O ambiente mercadológico está cada vez mais competitivo e, diante deste cenário, mudanças e adaptações estratégicas fazem parte dos desafios e do cotidiano das organizações, de modo a garantir vantagens sustentáveis (WHITTINGTON, 2002) para as mais variadas organizações e instituições, procurando contemplar seus *stakeholders* e ambientes de atuação.

Desta forma, na medida em que há alteração das condições ambientais, mudam os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e a *performance* econômica das organizações (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), colocando-se como um recurso promissor a adoção de estratégias e ações de responsabilidade social pelas empresas. Ou seja, neste contexto de demanda por sustentabilidade, as organizações são constantemente pressionadas por soluções e por estratégias que englobem os pilares econômicos, sociais e ambientais, apresentando um território compartilhado, incluindo os seus interesses, bem como os interesses de seus diferentes públicos – interno e externo (GONÇALVES; STEFANO; BACCARO, 2017).

Suportar uma posição de elevada competitividade requer que a organização transforme aspirações em ações, visão em realidade e orçamentos em resultados, por meio da estratégia, que estabelece relação com o ambiente (SAUSEN, 2012). Assim, diversas organizações têm investido em ações sustentáveis em que a responsabilidade social estratégica se configura como um novo marco da competitividade. Ou seja, a responsabilidade social converte-se em estratégia de diferenciação, sendo adotada por empresas no intuito de sobreviver e se destacar a partir de uma ideologia de que fazer o social é um bom negócio (KREITLON, 2004).

Neste debate, não se desconhece que estas estratégias têm um princípio claramente econômico e competitivo na busca de melhores níveis de posicionamento, seja como fator de diferenciação ou de legitimação junto ao mercado (PORTER; KRAMER, 2005). Apesar disto, e justamente por envolver várias partes interessadas, a inclusão de ações sociais no rol de estratégias organizacionais tem o potencial de gerar uma redução de eventuais impactos negativos da atividade empresarial e de sua atuação na comunidade e no meio ambiente.

3.3 Gestão humanizada: inovação competitiva e valorativa

Junto às transformações mercadológicas e sociais que trazem à tona a relevância da adoção da responsabilidade social pelas organizações, a antecipação dessas transformações no

portfólio de recursos lhes garante a possibilidade de continuação da vantagem competitiva, com enfoque na flexibilidade e na criatividade como atributos organizacionais relevantes. Assim, a responsabilidade social precisa estar alicerçada em uma gestão qualificada e na busca pelo equilíbrio das racionalidades, em nível de mercado e em nível de sociedade.

Neste cenário de gestão estratégica – aliada aos processos de inovação no interior das organizações – desenvolver o potencial humano e construir organizações humanizadas torna-se um diferencial de competitividade e de sustentabilidade de empresas que pretendem destacar-se e contribuir com o mercado e com a sociedade, valorizando a construção integral do homem pela sociedade e da sociedade pelo homem (VERGARA; BRANCO, 2001).

Tem-se, a partir desta conjuntura, a gestão humanizada como alternativa emergente da Teoria da Complexidade, enquanto temática consistente para os estudos organizacionais e ferramenta estratégica valorativa para o alcance da sustentabilidade das empresas. Afinal empresas existem para gerar valor, sendo esta a razão de ser de qualquer negócio e, a partir disso, o papel das atividades humanas nas empresas envolve todo um perfil capaz de trazer dinamismo, inteligência e criatividade para os resultados organizacionais (DIAS, 2004).

Superando, portanto, o modelo mecanicista que nos fez entender as empresas como máquinas e os humanos como recursos e peças da engrenagem, devemos procurar entendê-las como organismos vivos, a partir das quais as pessoas, suas percepções e inter-relações constituem-se como as células vitais para o desenvolvimento organizacional e da sociedade.

Neste contexto, gestão humanizada tem seus elementos constitutivos através de teorias da administração e psicologia comportamental. Porém, sua base constitui-se principalmente de fatores observados no cotidiano das organizações, no que condiz às relações interpessoais dos colaboradores, à ação da liderança gestora, à formação de equipes e ao comprometimento de todos os envolvidos no processo organizacional de busca por melhores resultados. A partir daí, França (2019) elenca os pressupostos fundamentais da gestão humanizada, a seguir.

1) Observação: Observação da realidade organizacional, quanto ao estabelecimento das relações interpessoais na empresa, como está instalada a cultura e a dinâmica organizacional, permitindo construir um diagnóstico para fins de otimizar as relações interpessoais, a valorização do colaborador e o cuidado com os espaços coletivos.

2) Liderança Integral: É a partir das atitudes, dos comportamentos e das concepções do líder/gestor que se emana uma nova visão, bem como a busca constante pela vivência dos valores humanos, sendo o gestor o grande responsável pelo funcionamento, consolidação de boas equipes e resultados obtidos na organização.

3) Estar Presente: O papel presente do gestor implica em relações interpessoais de qualidade, priorizando o momento de contato, diálogo e atenção destinada a cada profissional, individualmente ou em grupo, implicando na manifestação de que o outro (colaborador) é importante como pessoa singular, independente de cargo ou função.

4) Escuta Empática: Tem um papel muito importante na comunicação organizacional, sendo a chave para a paz e sinergia. Afinal, uma das maiores necessidades do ser humano é ser valorizado, compreendido e sentir-se amado, e quando a escuta empática é vivenciada, cria-se uma atmosfera psicológica favorável à resolução do problema.

5) Feedback: Essencial para o crescimento e aprendizagem das pessoas e equipes, o *feedback* pode ser de reforço – informando o que foi bem realizado, reforçando o comportamento da ação positiva – ou desenvolvimento – enfocando esta necessidade e dando continuidade ao processo de aprendizagem para chegar ao resultado esperado.

6) Visão Sistêmica: Cada vez mais são necessárias a formação e ação da gestão voltadas para a visão da complexidade que, unidas a práticas humanizadas, contribuem

24 e 25 de outubro de 2019

para a melhoria do clima na empresa, impactando positivamente nos resultados.

7) Formação de Equipes: Objetiva-se desenvolver equipes que possam lidar com os desafios da mudança e complexidade, na busca pelo comprometimento com o trabalho e com a alta performance, criando e favorecendo um clima de sinergia, a partir do exercício da tolerância e outros valores humanos fundamentais na relação interpessoal.

8) Planejamento: Com a cultura do imediatismo, o planejamento torna-se instrumento desafiador a ser construído, executado, monitorado e ter sua relevância estratégica, contribuindo para a otimização do tempo e para o desenvolvimento organizacional.

9) Espiritualidade: A espiritualidade compreende um todo maior. Passou a ter relevância no ambiente organizacional, pois fomenta nas pessoas um agir autêntico combinado aos valores humanos, proporcionando maior estabilidade psíquica e física.

10) Gratidão: Como o exercício da gestão, além de inspirar e influenciar pessoas, consiste em preservar os relacionamentos, a base do valor da gratidão é essencial para esse fortalecimento, deixando no outro uma marca positiva e constituindo-se como a base para a satisfação humana no que se refere ao âmbito dos negócios e da vida.

11) Legado para a Humanidade: A gestão humanizada e o exercício da liderança integral constituem-se como a marca deixada nas pessoas e nas organizações, que deve ser coerente com um legado humanista que vá além dos espaços internos de trabalho, impactando positivamente na vida dos colaboradores, na sociedade e no mundo.

Assim, neste contexto todo tem-se a empresa humanizada, voltada para pessoas e/ou para o ambiente, agregando valores, além da maximização do retorno financeiro, promovendo a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas, a mitigação das desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual, possibilitando a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias e o exercício da cidadania (VERGARA; BRANCO, 2001).

Desta forma, uma vez que a governança corporativa é definida como um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho das empresas ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas, facilitando o acesso às informações e ao capital, melhorando o modelo de gestão (OLIVEIRA, 2015); a gestão humanizada constitui-se como ferramenta de otimização e melhoria dos processos de governança corporativa para as diversas tipologias de organizações e instituições, incluindo também as cooperativas.

A cooperativa não é viável sem sustentabilidade econômica e não faz sentido sem sustentabilidade social (OCB, 2019b). Considera-se, assim, as relações entre as necessidades da cooperativa, os incentivos para a cooperação e o comportamento dos cooperados em relação à cooperativa e sua gestão, bem como os indicadores econômicos e sociais quanto ao comportamento da cooperativa e seus princípios, à competitividade do mercado e ao desenvolvimento dos associados e da comunidade (SARTOR; KNUPPEL, 2016).

Paralelo a isto, Porter e Kramer (2005) complementam que as empresas criam valor econômico através do valor social e que ao conectar o sucesso das empresas com os avanços sociais, conseqüentemente se ganha eficiência, melhorando a produtividade e expandindo mercados. Pois quanto mais estreito o vínculo entre a estratégia empresarial e os processos focados nas pessoas, maior será a competitividade e mais eficaz será a empresa (DIAS, 2004).

Para tanto, as cooperativas devem adotar práticas de governança alicerçadas a conceitos e estratégias de responsabilidade social e de gestão humanizada, associados às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Afinal, o desenvolvimento sustentável considera a articulação positiva de valores e de estratégias economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente adequados (ELKINGTON, 1994).

Neste contexto, a gestão humanizada torna-se fundamental, ao constituir-se como estratégia valorativa e competitiva na otimização do desenvolvimento das organizações e de seus respectivos *stakeholders*, seja em seus ambientes internos, quanto em seus espaços mais amplos de atuação. Ou seja, os princípios e estratégias da gestão humanizada, se bem planejados e implementados, podem colaborar para suprir diferentes demandas através de transformações positivas no comportamento dos indivíduos, nas relações interpessoais e no aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados nas cooperativas, contribuindo para um efetivo desenvolvimento, em nível territorial e em escalas mais amplas.

4 Metodologia

A pesquisa referente a este estudo classifica-se como social e de abordagem qualitativa. Social, pois tem como campo de investigação a realidade social, envolvendo aspectos relativos ao ser em seus múltiplos relacionamentos com outros seres e instituições sociais (GIL, 2019). Qualitativa, na medida em que buscou aprofundar-se no mundo dos significados (MINAYO, 2016), utilizando uma metodologia não-estruturada, proporcionando *insights* e, também, compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

Referente aos objetivos do estudo, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, na medida em que possibilita investigar novos achados e perspectivas, sendo realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (GIL, 2019). Desta forma, este estudo abre precedentes para maior exploração acadêmico-científica quanto ao contexto da gestão humanizada e sua inter-relação com a responsabilidade social no cooperativismo, com foco no cooperativismo de crédito. Descritiva, pois propõe, na sequência, descrever as características do fenômeno em questão, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2019).

Utilizou-se, por fim, estudo de caso, para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2001). Para maiores constatações acerca da relevância e aplicabilidade da temática proposta, realizou-se estudo de caso em uma agência da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul.

A coleta de dados do estudo foi realizada em outubro e novembro de 2018. Além da pesquisa bibliográfica, principalmente em livros e artigos de fontes nacionais e internacionais sobre as temáticas abordadas, utilizou-se como instrumentos de coleta de dados pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa documental foi realizada em relatório da cooperativa da agência Sicredi em análise, utilizando como suporte para os dados coletados nas entrevistas.

Com o objetivo de evidenciar as diversas percepções acerca da aplicabilidade dos pressupostos da gestão humanizada nas práticas cotidianas do cooperativismo de crédito, as entrevistas (semiestruturadas) foram aplicadas individualmente a seis cooperados da agência em análise, nas funções de Gerente Geral, Gerente de Pessoa Física, Assistente de Pessoa Jurídica, Gerente de Agronegócio, caixa e associado, no momento de aplicação da pesquisa.

Por fim, considerando a relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento territorial, e a importância da responsabilidade social e da gestão humanizada para o desenvolvimento e sustentabilidade organizacional; para a análise e interpretação dos dados e para se chegar aos resultados, os pressupostos teóricos envolvendo os princípios do cooperativismo, o conceito da responsabilidade social corporativa e os pressupostos da gestão humanizada foram inter-relacionados com os dados coletados, cabendo destacar algumas falas dos entrevistados da agência Sicredi analisada neste estudo.

5 Análise dos resultados

5.1 *Stakeholders* e ações humanizadoras no cooperativismo

24 e 25 de outubro de 2019

Tendo como base os princípios do cooperativismo – adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade – constata-se que as estratégias e práticas implementadas pela agência Sicredi e pela cooperativa de crédito em análise estão, em boa parte, de acordo com os princípios, estratégias e práticas de uma gestão humanizada.

Em função das transformações que acarretaram a valorização das dimensões sociais nos últimos anos, da demanda de melhorias nos ambientes de trabalho e da institucionalização de leis voltadas para a gestão humanizada, é que a gestão humanizada começou a ser efetivamente implementada nas organizações, nas cooperativas e no sistema Sicredi.

E embora muitas estratégias e práticas de gestão humanizada sejam provenientes do sistema Sicredi, algumas são elaboradas, desenvolvidas e implementadas de acordo com cada agência, pois em algumas situações os gestores das agências possuem autonomia para tal; sendo que tais estratégias e práticas buscam contemplar todos os *stakeholders* envolvidos neste contexto, incluindo os gestores, os colaboradores, os associados e a comunidade.

Para desenvolver seus gestores, o Sicredi promove constantes cursos de capacitação e treinamento, inclusive para que o gestor busque maior proximidade com o colaborador, através de reuniões periódicas em que o gestor esteja disposto a ouvir – sugestões de melhoria e perspectivas profissionais e pessoais futuras dos colaboradores – e dar *feedbacks* assertivos acerca do trabalho e evolução de cada colaborador, promovendo uma comunicação clara das consequências do seu engajamento para o alcance dos resultados. Existe também uma preocupação do Sicredi em nivelar seus gestores e colaboradores, tanto que a agência em estudo procura desenvolver sua equipe com pessoas que tenham características semelhantes.

Apesar das estratégias e práticas de gestão humanizada procurarem contemplar todos os *stakeholders* (DIAS, 2004) do sistema e da agência Sicredi analisada no estudo; a maior parte das ações tem como foco o colaborador como elemento fundamental para a sustentabilidade organizacional. Conforme pode ser afirmado pelo Gerente Geral da agência: “o colaborador estando bem, tranquilo, as entregas dele vão ser mais efetivas”.

As práticas de gestão humanizada voltadas ao colaborador estão centradas na busca pelo bom relacionamento em equipe (VERGARA; BRANCO, 2001). Para tanto, os gestores organizam encontros periódicos valorizando o diálogo, a interação, o autoconhecimento e o conhecimento das históricas, experiências de vida e pontos de vista de cada colaborador, promovendo a compreensão e o respeito com a personalidade e peculiaridades de cada um.

Além disso, cada agência possui um responsável – colaborador ou gerente de negócios – pelo clima organizacional (DIAS, 2004), sendo que este é avaliado a cada dois anos através de questionário aplicado aos colaboradores, com o intuito de melhorar os indicadores. Destacam-se, ainda, a intercooperação pelo trabalho em equipe e pela troca de conhecimentos. Estratégias e práticas também estão atreladas à formação e qualificação do colaborador, por meio de incentivos financeiros para estudos acadêmicos, demais cursos e treinamentos, e a outros benefícios, como: vale alimentação, planos de saúde e planos odontológicos.

Tais ações refletem-se em escalas maiores. Segundo pesquisa feita com colaboradores de empresas pela Revista VOCÊ S/A e que premia as empresas que mais se destacaram nas categorias de gestão de pessoas e de ambiente organizacional, o Sicredi estava, pelo oitavo ano consecutivo, entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, ocupando por mais um ano o primeiro lugar entre as cooperativas financeiras (*site* do SICREDI, 2018).

Com o objetivo do Sicredi de captar recursos para financiar as atividades dos associados, as práticas de gestão humanizada para este segmento resultam da qualificação dos gestores e colaboradores, refletida no bom atendimento – cordialidade, agilidade dos serviços e assertividade para obtenção de resultados positivos e eficazes – além da participação do

24 e 25 de outubro de 2019

associado em reuniões mensais ou bimestrais, sendo que a avaliação das ações se dá por meio de uma pesquisa de satisfação realizada com este público. Afinal, “*existe preocupação de entendimento, de compreensão com o associado pelo fato dele ser dono*” (Gerente Geral).

Outra prática de incentivo para o investimento dos associados refere-se às sobras e à relação destas com a contribuição de cada associado para a movimentação financeira. Assim, as sobras constituem as economias da cooperativa para os associados e anualmente são distribuídas de acordo com o valor das operações realizadas por cada um dos cooperados.

Ainda quanto ao associado, devido às transformações sociais, demográficas e tecnológicas ocorridas nos últimos anos, além da carteira de clientes de pessoas jurídicas, o Sicredi passou por um reposicionamento estratégico que considerou a agregação recente de um público mais jovem e urbano à sua carteira de clientes – até então exclusivamente rural e com uma idade média superior – com muitos destes novos associados sendo filhos de associados agrícolas. Soma-se a isto a reagração do pequeno produtor aos associados.

Assim, a partir de 2004 o Sicredi deixa de ser cooperativa rural para ser cooperativa de livre admissão e, anos depois, implementa a segmentação de associados, buscando otimizar um de seus objetivos principais: entregar a missão a todos os seus públicos, desenvolvendo uma consultoria cooperativa e proporcionando um atendimento diferenciado ao associado enquanto dono do negócio, direcionado às suas reais necessidades, em contraste com as instituições financeiras em que o cliente não passa de mecanismo para o alcance de resultados econômicos. Segundo o Gerente Geral: “*todos os associados repetem várias vezes: o relacionamento com vocês é a principal marca, é o principal fator que faz eu ter conta em uma cooperativa*”, remetendo à relevância do relacionamento interpessoal (VERGARA; BRANCO, 2001) na implementação de estratégias e práticas de gestão humanizada.

Em meio a estas mudanças, a tecnologia assume papel fundamental nos processos do sistema cooperativo, principalmente com a implementação do autoatendimento nos serviços e aplicativos via celular. Mas se para o público jovem estas ações são aliadas e incentivadas pelo Sicredi, muitos associados de idade mais avançada são resistentes à tecnologia. Além disso, o associado, em geral, valoriza o atendimento presencial do colaborador. Não por acaso, o contato interpessoal (VERGARA; BRANCO, 2001) é mantido pelo sistema Sicredi como ferramenta indispensável para a sustentabilidade dos negócios: “*preciso conversar com o associado, ver a necessidade dele, o que ele mudou na vida dele, participar mais da vida dele, ensinar a tecnologia, mas não perder ele*” (Gerente de Pessoa Física). Todos estes aspectos evidenciam o Sicredi como empresa que adota uma gestão socialmente responsável buscando um posicionamento enquanto agente essencial de mudança (SROUR, 2005).

O Sicredi também desenvolve ações para a comunidade. “*O Sicredi tem ações sociais bem legais, é bem engajado não só com os associados, mas também com a comunidade*” (Assistente de Pessoa Jurídica). Neste sentido, um dos destaques da qual a agência participa é o Programa Empreender para Transformar que, segundo informações do Relatório do Sicredi das Culturas RS/MG (2018), visa fomentar ações sustentáveis para diversos setores na área de atuação da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, por meio da distribuição de recursos voltados para a viabilização de projetos educacionais, culturais, esportivos e sustentáveis.

5.2 Gestão humanizada e responsabilidade social: inter-relações

Considerando que a responsabilidade social passa pela normatização dos procedimentos internos organizacionais, até chegar ao compromisso com a sociedade (DIAS, 2012; PORTER; KRAMER, 2005), evidencia-se, nas estratégias e ações implementadas na agência analisada, a inter-relação com o pressuposto humanizador da **visão sistêmica**.

Na base estrutural do planejamento estratégico, elaborado e implementado pelas

24 e 25 de outubro de 2019

agências, cooperativas e, portanto, pelo sistema Sicredi, o pressuposto da visão sistêmica encontra-se nas práticas realizadas que buscam otimizar um dos objetivos principais do cooperativismo: entregar a missão a todos os seus públicos, procurando contemplar todos os *stakeholders*. Desta forma, *“a meta não é proporcionada para o indivíduo, mas sim para a agência”* (Caixa), *“o Sicredi trabalha como um sistema, atingindo todos os públicos”* (Gerente Geral) e é *“uma cooperativa que investe na comunidade local, fazendo um giro na economia local e fazendo com que a comunidade cresça”* (Gerente de Agronegócio).

No que condiz aos fatores internos, *“o clima organizacional é uma das ferramentas trabalhadas periodicamente no sistema, como indicador de como estão as situações”* (Gerente Geral). Quanto aos fatores externos, são consideradas as transformações ocorridas em contexto mais amplo que podem vir a impactar nos processos organizacionais. Exemplos disto foram as mudanças de perfil do sistema Sicredi juntamente com a mudança de público-alvo, bem como a institucionalização da gestão humanizada nas cooperativas e agências Sicredi, enquanto ações decorrentes do reposicionamento estratégico do Sicredi, devido às transformações sociais, demográficas, tecnológicas, inclusive, econômicas e suas demandas.

Em prol desta visão sistêmica, as organizações precisam contar com uma **liderança integral**, pressuposto também evidenciado no *locus* de investigação, na medida em que valoriza os diversos esforços dos gestores, bem como seu direcionamento e acompanhamento onipresente para a otimização dos processos cooperativistas. Segundo o associado da agência, a gestão parte, muitas vezes, do perfil integral do gestor. Para o Gerente de Agronegócio, *“os gestores trabalham para o cooperativismo e trazem isso para o “trabalho, nos desenvolvendo e fazendo com que tenhamos uma visão do associado diferente de outra instituição”*.

Portanto, tais pressupostos constituem-se como estratégias e ações fundamentais para a elaboração e para a concretização dos objetivos cooperativistas, através de práticas e ações de responsabilidade social, com o intuito de transcender o contexto interno dos ambientes de trabalho e, posteriormente, alcançar as comunidades, visando o bem comum social.

Levando em conta, também, que as estratégias e práticas de responsabilidade social têm como objetivo primordial o desenvolvimento organizacional (DIAS, 2012; KREITLON, 2004; PORTER; KRAMER, 2005), foram constatadas proximidades das práticas cooperativistas planejadas e implementadas na agência e no sistema Sicredi com as dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade, propostas por Elkington (1994).

Uma vez que a responsabilidade social assume uma posição de compromisso valorativo (KELM *et al.*, 2014), na medida em que busca melhorar a qualidade de vida dos diversos atores e agentes envolvidos nas dinâmicas de mercado e da sociedade (WORLD BANK GROUP, 2019), alguns pressupostos humanizadores identificados na agência em análise remetem à proximidade deste perfil de gestão com a dimensão social (PORTER; KRAMER, 2005), através da relevância das práticas de gestão humanizada para o bem-estar e desenvolvimento emocional e espiritual (VERGARA; BRANCO, 2001) de gestores, colaboradores e associados, considerando suas percepções, perfis e contextos. São os pressupostos do **estar presente, espiritualidade, escuta empática e gratidão**.

Tais pressupostos remetem às transformações internas que, por sua vez, refletem em transformações mais concretas e amplas voltadas ao desenvolvimento da agência em estudo, de sua cooperativa, do sistema Sicredi e da sociedade como um todo. *“Temos uma gestão voltada sim para resultados, porém levando em consideração os aspectos humanos, com a finalidade de agregar qualidade de vida e bem-estar, pois o colaborador contribui para a cooperativa e o associado é o dono desse negócio, diferente de uma instituição financeira convencional, em que as pessoas são mais um número de uma conta”* (Gerente Geral).

Portanto, com base nas práticas cooperativistas voltadas ao bem-estar dos indivíduos e

dos segmentos do cooperativismo, evidencia-se uma proximidade maior destes pressupostos da gestão humanizada com o princípio cooperativista da **intercooperação** – ao passo que a otimização dos relacionamentos e do clima organizacional é resultado do trabalho em equipe, bem como das contribuições conjuntas características destas práticas implementadas.

Já a dimensão econômica – conforme antes mencionado – é consequência da dimensão social que, com seus respectivos pressupostos humanizadores, contribui para a otimização das relações interpessoais e do clima organizacional e, portanto, para a produtividade e qualidade da prestação de serviços, e para melhores resultados, inclusive financeiros, da agência e da cooperativa, impactando no desenvolvimento da região. Conforme afirmam os entrevistados: “*o clima melhora, o atendimento melhora, os resultados melhoram*” (Gerente de Agronegócio), “*bem atendidas, as empresas gerarão mais empregos e os empresários estarão mais tranquilos para tratar bem seus funcionários*” (Assistente de Pessoa Jurídica).

Contudo, uma vez que os cooperados destacam a melhoria da produtividade e da qualidade da prestação de serviços como decorrentes não apenas do bem-estar, mas também da capacitação dos indivíduos (DIAS, 2004; VERGARA; BRANCO, 2001); a **formação de equipes** e o **feedback** constituem-se como pressupostos da gestão humanizada, implementados em algumas práticas da agência em estudo, e que estão direcionados ao bem-estar intelectual (VERGARA; BRANCO, 2001) e, portanto, à produtividade do gestor e do colaborador, contribuindo para o alcance de metas e para a melhoria dos resultados.

Estes pressupostos, por sua vez, estão em conformidade com o princípio cooperativista da **educação, formação e informação**, ao passo que as práticas cooperativistas evidenciadas neste quesito buscam promover a educação e formação dos cooperados, de maneira que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das cooperativas e da sociedade.

Referente à dimensão ambiental, considerando a relevância das ações internas refletidas em escalas mais amplas enquanto característica da responsabilidade social nas organizações, o Sicredi tem muito presente o pressuposto humanizador do **legado para a humanidade**, sendo reconhecido por suas ações comunitárias de cunho social e sustentável. Tal pressuposto condiz com o princípio cooperativista do **interesse pela comunidade**, com destaque para estratégias e ações voltadas para as demandas coletivas, visando o bem comum, a transformação positiva e o desenvolvimento da sociedade e de todos os agentes envolvidos.

Portanto, estas três dimensões da sustentabilidade, somadas aos princípios do cooperativismo e à inter-relação do contexto da responsabilidade social com os pressupostos da gestão humanizada, podem vir a contribuir para tornar o cooperativismo e o cooperativismo de crédito referência valorativa e competitiva perante o mercado e a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento em nível organizacional e territorial.

6 Conclusões e considerações finais

Considerando a relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento territorial, e a importância da responsabilidade social e da gestão humanizada para o desenvolvimento e para a sustentabilidade organizacional; este estudo cumpriu com o objetivo de identificar as inter-relações e aplicações entre as práticas de gestão humanizada e os princípios da responsabilidade social, com vistas a contribuir para o desenvolvimento do cooperativismo e para o desenvolvimento territorial, a partir da análise de uma agência da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG, no noroeste do Rio Grande do Sul.

Com base nos aspectos apresentados a partir dos dados coletados, constata-se que as estratégias e as práticas cooperativistas – implementadas cotidianamente na agência Sicredi analisada neste estudo aos *stakeholders* envolvidos – estão inter-relacionadas aos conceitos da responsabilidade social corporativa e aos pressupostos da gestão humanizada.

24 e 25 de outubro de 2019

Verificou-se, ainda, que as estratégias e ações de gestão humanizada estão relacionadas aos conceitos e práticas de responsabilidade social e que esta inter-relação se estabelece principalmente no que condiz à visão sistêmica, interligada às três dimensões da sustentabilidade, a partir das quais são destacados alguns pressupostos da gestão humanizada.

Assim sendo, a dimensão social destaca os pressupostos humanizadores do estar presente, espiritualidade, escuta empática e gratidão; a dimensão econômica evidencia a relevância da formação de equipes e do *feedback* nas práticas; e a dimensão ambiental remete ao pressuposto do legado para a humanidade. Além disso, as dimensões social, econômica e ambiental da sustentabilidade remetem aos princípios cooperativistas da intercooperação; da educação, formação e informação; e do interesse pela comunidade, respectivamente.

Desta forma, a gestão humanizada, enquanto estratégia efetiva de responsabilidade social, contribui para a otimização das ações que permeiam os processos internos e externos cooperativistas, constituindo-se como diferencial valorativo e competitivo para a agência Sicredi analisada, para a sua cooperativa e para todo o sistema Sicredi, perante o mercado do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, e a sociedade, possibilitando o desenvolvimento do Sicredi e o desenvolvimento territorial, em todas as suas dimensões.

Ou seja, tais práticas impactam amplamente, pois permitem ao Sicredi – conforme relatório da cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG (2018) – cumprir com sua missão de, como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para melhorar a qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Destaca-se, por fim, as contribuições teóricas e práticas do estudo quanto às temáticas da responsabilidade social, da gestão humanizada e do cooperativismo; e sua relevância para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão e do desenvolvimento, assim como para gestores, colaboradores, associados e demais *stakeholders* atuantes no âmbito de análise.

Com o objetivo de complementar o estudo, sugere-se estudos de caso ou estudos multicaso sobre a aplicabilidade da inter-relação da responsabilidade social com a gestão humanizada em outras agências Sicredi, outras cooperativas de crédito e em instituições financeiras, abrangendo diversas escalas territoriais. E para contribuir com novas perspectivas, indica-se estudos sobre a temática abordada em outros tipos de cooperativas.

Referências

BRASIL. *Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971*. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Acesso em: 02 set. 2019.

BÜTTENBENDER, P.L. Desenvolvimento cooperativo. In: GRIEBELER, M.P.D. & RIEDI M. (org.). *Dicionário de Desenvolvimento Regional e temas correlatos*. Uruguiana: Conceito, p. 99-102, 2017.

COASE, R.H. The nature of the firm. *Economica*. Vol 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

DIAS, M. O desafio da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliação entre competitividade e humanização. *Revista de Administração da UNIMEP – RAU*. Vol. 2, n. 2, p. 66-76, mai./ago. 2004.

DIAS, R. *Responsabilidade social: fundamentos e gestão*. São Paulo: Atlas, 2012.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*. Vol. 36, n. 2, p.90-100, 1994.

FRANCISCO, J.R.S. *et al.* A importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional: um estudo na SICOOB Credicampo. In: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 6, 2009, São Paulo. *Anais eletrônicos [...]*. São Paulo: Convibra, 2009.

FRANÇA, A. *Gestão humanizada: liderança e resultados organizacionais*. 3. ed. Belo Horizonte: Ramalhete, 2019.

FRANTZ, W. *Associativismo, cooperativismo e economia solidária*. Ijuí: Unijuí, 2012.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

FRIEDMAN, M. A responsabilidade social das empresas é aumentar os seus lucros. *The New York Times Magazine*, Nova York, 13 set. 1970.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, M.F.; STEFANO, S.R. & BACCARO, T.A. Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. *Revista de Administração da UNIMEP*. Vol. 15, n. 2, p. 51-73, mai./ago. 2017.

KELM, M.L. *et al.* Institucionalização das iniciativas socioambientais das organizações: interfaces entre a teoria do desenvolvimento social de Habermas e o isomorfismo da teoria institucional. *Cad. EBAPE.BR*. Vol. 12, Edição Especial, artigo 2, Rio de Janeiro, ago. 2014.

KREITLON, M.P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. *Anais eletrônicos [...] Curitiba: Anpad, 2004.*

MACHADO JUNIOR, C. *et al.* Indicadores de governança e sustentabilidade de empresas brasileiras. *Revista de Administração da UNIMEP*. Vol. 15, n. 2, p. 31-55, mai./ago. 2017.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINAYO, M.C.S (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2016.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. *Cooperativismo: gerando trabalho e emprego*. 2019a.. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/noticia/21082/cooperativismo-gerando-trabalho-e-emprego>. Acesso em: 02 set. 2019.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. *O que é cooperativismo*. 2019b. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 02 set. 2019.

OLIVEIRA, D.P.R. *Governança corporativa na prática: integrando acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na geração de resultados*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. *Os 7 princípios do cooperativismo*. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 02 set. 2019.

PORTER, M.E. & KRAMER, M.R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: RODRIGUEZ, M.V.R. (org.). *Ética e responsabilidade social nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RAMOS, A.G. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

SARTOR, C.R. & KNUPPEL, M.A.C. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. *Publica Cresol*. P. 1-11. 2016.

SAUSEN, J.O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das inter-relações. In: SIEDENBERG, D.R. (org.). *Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí: Unijuí, 2012.

SICREDI. *Sicredi está entre as 150 melhores empresas para trabalhar pelo oitavo ano consecutivo*. 2019. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/sicredi-recebe-premio-melhores-empresas-para-trabalhar>. Acesso em: 02 set. 2019.

SICREDI DAS CULTURAS RS. *Relatório*. 2018.

SROUR, R.H. A ética nas organizações. In: *Poder, cultura e ética nas organizações: os desafios nas formas de gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VASCONCELOS, F.C. & CYRINO, Á.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas – ERA*. Vol. 40, n. 4, p. 20-37, out. /dez. 2000.

VERGARA, S.C. & BRANCO, P.D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. Vol. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

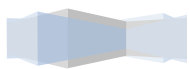
WORLD BANK GROUP. Disponível em: <http://www.worldbank.org/>. Acesso em: 02 set. 2019.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*. Vol. 1, n. 1, p. 117-125, 2002.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



24 e 25 de outubro de 2019

**GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESA FAMILIAR: PROPOSTA PARA O
RAMO DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

**CORPORATE GOVERNANCE FOR FAMILY BUSINESS: PROPOSAL FOR THE BRANCH
OF MACHINERY AND AGRICULTURAL IMPLEMENTS**

Deigla Kreuzberg, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI
Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, deiglakreuz@yahoo.com.br

Rosane Maria Seibert, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI
Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, rseibert@san.uri.br

RESUMO

A partir da problemática que a grande maioria das empresas está enfrentando, que é de se adaptar aos novos modelos, métodos e técnicas de gestão para a sobrevivência organizacional no mercado onde atuam, esse estudo buscou identificar qual é a estrutura de Governança Corporativa adequada para uma empresa familiar do ramo agrícola. Para se atingir o objetivo proposto, procedeu-se um estudo bibliográfico sobre temas relacionados a governança corporativa de empresas familiares, investigação documental e pesquisa de campo por meio de entrevistas informais feitas aos diretores / proprietários da empresa estudo de caso. Por meio de análise de conteúdo procedeu-se a triangulação das evidências teóricas e empíricas, coletadas na própria empresa, e criou-se uma proposta de estrutura de governança corporativa considerada adequada para a empresa familiar do ramo agrícola objeto de estudo nesta pesquisa de dissertação.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa, Empresa Familiar, Proposta de Governança

ABSTRACT

From the problem that the great majority of companies are facing, which is to adapt to the new models, methods and management techniques for the organizational survival in the market where they operate, this study aimed to identify which is the appropriate Corporate Governance structure for a company. family business in the agricultural industry. To achieve the proposed objective, a bibliographic study was conducted on topics related to corporate governance of family businesses, documentary research and field research through informal interviews made to the directors / owners of the case study company. Through content analysis, the theoretical and empirical evidence collected in the company was triangulated and a proposal for a corporate governance structure considered adequate for the family business of the agricultural sector studied in this dissertation research was created.

KEYWORDS: Corporate Governance, Family Business, Governance Proposal

1 Introdução

No Brasil, 75% das empresas são geridas por famílias. Essas empresas lidam diariamente com todos os problemas e rotinas que envolvem qualquer empresa e ainda devem equilibrar estas questões com as questões familiares. Dentre os desafios que as empresas familiares enfrentam, pode-se citar a questão da sucessão, a pulverização da estrutura de propriedade ao longo do tempo, a conciliação de interesses coletivos com expectativas individuais, a educação de herdeiros para o papel de acionistas, a profissionalização da família e da empresa, dentre outros (OLIVEIRA, PIMENTEL E CAMPOS, 2008; MUSSI, TEIXEIRA E MASSUKADO, 2008).

A governança de empresas familiares em muito se assemelha à governança das demais corporações, porém, se destaca a necessidade de abordar a família como fator fundamental desse tipo de organização. Neste caso, a governança da empresa familiar é apenas uma parte da governança das famílias, que se configura como uma estrutura mais ampla, englobando toda a riqueza e propriedades da família (DYER, 2003).

Um fator relevante nas empresas familiares é o conflito de agência que pode ocorrer caso os interesses dos próprios sócios não estejam alinhados, por isso é necessário que haja mecanismos que alinhem esses interesses e que eles possam ser controlados por todos os proprietários.

Esse estudo de caso foi desenvolvido com base na observação e nos dados fornecidos por uma empresa situada no município de Santo Ângelo, Rio Grande do Sul que atua no ramo de venda de maquinários e implementos agrícolas. A administração está na segunda geração da família, iniciando o processo de sucessão para a terceira geração. Com o crescimento da empresa está se tornando complexa a gestão necessitando de controles rigorosos como apresenta a Governança Corporativa. Portanto, diante dos desafios para as empresas familiares, o presente trabalho, tem como objetivo elaborar uma proposta de Governança Corporativa para uma empresa familiar atuante no ramo de máquinas agrícolas.

O estudo contribui com a gestão de empresas familiares e com os avanços do conhecimento em relação à governança para empresas familiares, destacando as de porte médio, pois, tanto a governança familiar quanto as empresas de porte médio ainda são pouco exploradas com estudos empíricos, configurando-se como uma lacuna para a pesquisa. Além disso, considerando-se as peculiaridades envolvendo a governança e as famílias, esse estudo pode ser replicado em outras empresas familiares procedendo-se algumas adequações de acordo com necessidade de cada caso especificamente.

O artigo segue com o embasamento teórico da pesquisa, os procedimentos metodológicos, os resultados da pesquisa e, por fim, tem-se as considerações finais e as referências utilizadas na pesquisa.

2 Embasamento teórico

Nesse capítulo apresenta-se o embasamento teórico que se dispõe em família, empresa familiar, governança corporativa, governança familiar, governança em empresas familiares e estudos empíricos revisados sobre o tema.

2.1 Família

Sabe-se que família pode ser pensada de diferentes formas: como pessoas ligadas pelo parentesco; como um grupo de afinidades; grupos de pessoas com graus diferentes de convivência e proximidade, enfim diversos grupos de pessoas podem ser considerados como família (MALUF, 2010).

Em 1916 o código civil defendia o casamento e o estado só viria a dar proteção as famílias constituídas pelo casamento de vínculo indissolúvel (RODRIGUES, 2004, p. 10) em 1955 Escardó justifica que família não designa uma instituição padrão, fixa e invariável, através dos anos, ela adota formas e mecanismos diversos e hoje coexistem tipos de família constituídos sobre princípios morais e psicológicos diferentes. Para Osorio (1996) família não é uma expressão que possa ser conceituada, e sim descrita, pois é possível descrever várias estruturas assumidas pelas famílias através dos anos, e não as definir ou encontrar algum elemento comum que possa definir esse tipo de agrupamento humano. Lobo (2011, p.17) elucida que “a família atual está matizada em paradigma que explica sua função atual: a afetividade. Assim, enquanto houver *affectio* haverá família, unida por laços de liberdade e responsabilidade, e desde que consolidada na simetria, na colaboração, na comunhão de vida”.

Hoje percebe-se diferentes tipos de famílias: formados por pessoas de sexo diferentes, do mesmo sexo, essas famílias podem ter ou não filhos, também tem famílias formadas por pais que se separaram e casaram novamente com novos parceiros, e estes trazem os filhos de outros relacionamentos (GIARDINI, 2005), e assim por diante.

A empresa estudo de caso é composta por duas famílias formadas por pai, mãe e filhos que não tem ligação de parentesco uma com a outra. Essas duas famílias estão unidas pelos laços da cumplicidade nos negócios e pelo afeto existente entre seus membros. Empresas

constituídas por mais de uma família segundo Bornholdt (2005) consideram-se empresas multifamiliares.

2.2 Empresa familiar

A empresa familiar é vista como aquela que está sob a propriedade e controle de um ou mais membros de uma única família. Em geral os estudos sobre empresas familiares consideram que a gestão, a propriedade e a sucessão ou a intenção de passar a empresa para os sucessores definem a empresa como familiar (VERSTRAETE, 2000; WESTHEAD E COWLING, 1998). De acordo com Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) existe um critério mais adequado para se definir empresa familiar: a relação entre propriedade e controle. Portanto, para os autores (p.33) empresa familiar é “aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital”.

Gracioso (1998) afirma que a propriedade não é suficiente para se definir empresa familiar, além disso é necessário também a existência de uma estrutura gerencial em que a maioria dos cargos-chave sejam preenchidos por membros da família proprietária. Nesse sentido, Lethbridge (1997, p. 7) divide as empresas familiares em três tipos: a tradicional, a híbrida e a de influência familiar.

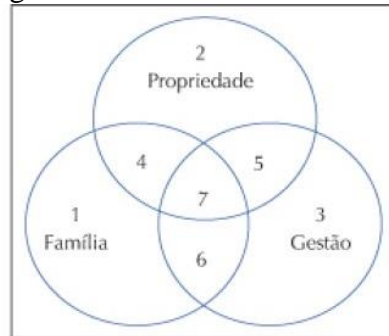
A tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a *híbrida*, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a *de influência familiar*, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (grifo do autor).

Numa análise mundial as empresas familiares são diversificadas e ocupam posições de destaque no setor em que atuam, porém sofrem no que diz respeito a sua permanência no mercado, principalmente por causa de problemas de sucessão e de gestão profissional (LETHBRIDGE, 1997). Como indica um estudo do SEBRAE de 2005 de cada 100 empresas familiares brasileiras apenas 30% chegam a segunda geração e esse número cai para 5% quando se fala na terceira geração.

O aspecto de sucessão, principalmente na segunda geração preocupa a grande maioria dos empresários, pois eles sabem que devem preparar seus sucessores. Conforme Ricca e Saad (2012) os herdeiros devem compreender a cultura organizacional da empresa para perpetuar a postura que esta tem diante dos seus stakeholders para que continue viva. Por considerar que os maiores problemas das empresas familiares estão relacionados com a diferenciação entre a família, a gestão e a propriedade, Gersick et al (1997) criaram o modelo dos três círculos que significa que o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos: a família, a gestão e a propriedade.

24 e 25 de outubro de 2019

Figura 1. Modelo dos três círculos



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6)

Para que cada membro da família possa saber onde está localizado dentro do modelo, Gersick et al (1997) dividiram em sete setores diferentes. No setor 1 é membro da família que não é proprietário nem funcionário; Setor 2 - acionista que não é membro da família nem funcionário; Setor 3 - funcionário, que não é proprietário nem membro da família; Setor 4 - proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; Setor 5 - proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; Setor 6 - membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; Setor 7 - proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa. Gersick et al (1997) constatam que ao localizar as pessoas que pertencem a empresa familiar num dos sete setores, é possível compreender como cada uma vê e sente a organização, ou seja, o interesse e o comprometimento de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha.

2.3 Governança familiar

Grande parte das famílias ricas vivem sob um sistema de governança familiar, porém poucas sabem que existe esse sistema, e menos ainda, sabem como garantir que estão no controle, e que esse modelo de gestão opera a seu favor (ANGUS, 2005). Governança familiar diz respeito aos interesses e questões relacionadas à família, que são diferentes da lógica dos negócios. São os problemas familiares, os interesses pessoais e outros dessa natureza que devem ser abordados pela governança familiar. Ela é um conjunto de regras e estruturas privadas que tem por objetivo administrar questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados a uma ou mais empresas (ANGUS, 2005; LISONDO, 2012; PRADO, 2011). Prado (2011) ainda coloca as estruturas que devem compor esse sistema: Conselho de Família; *Family Office*; Comitês de Família; e Código de ética ou Protocolo Familiar.

O *family office* consiste na constituição de um escritório para cuidar dos interesses da família (WERNER, 2011). Os comitês de família são formados por membros específicos da família com o objetivo bem delimitado, alguns exemplos de comitês são os comitês de líderes e comitê junior, que é composto pelos membros mais jovens da família (LISONDO, 2012). O código de ética ou protocolo familiar pode ser definido como um documento que tem a finalidade de estabelecer os princípios, valores costumes, condutas pessoais, condutas empresariais, condutas patrimoniais da família na empresa e na sociedade (PRADO, 2011).

Para a governança familiar ter sucesso o sistema criado deve ser adequado e flexível de acordo com as necessidades de cada família, pois cada uma é única e tem suas particularidades. Além disso, deve haver um acordo da família e definir princípios, políticas e práticas que serão seguidos pelos membros (ANGUS, 2005).

2.4 Governança em empresas familiares

Antes de tratar sobre governança de empresas familiares precisa-se conhecer Governança Corporativa, pois esse tipo de gestão iniciou-se com a necessidade das grandes corporações em alinhar os interesses dos acionistas com os agentes que administravam a organização. A essência da governança corporativa baseia-se em mecanismos de solução de conflitos, que podem decorrer da assimetria informacional e de conflitos de interesses entre as partes envolvidas. Ela pode ser compreendida como um “conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre o principal (acionistas) e o agente (gestor)” (SILVEIRA, 2002). Pode-se afirmar que o surgimento da governança corporativa está ligado ao conflito de agência ou conflito agente-principal, que decorre da separação entre propriedade e gestão empresarial (IBGC, 2013; SILVEIRA, 2002).

A teoria de agência fundamenta os conflitos de interesses existentes entre o principal e o agente das organizações que teve origem com a separação entre propriedade e controle devido ao crescimento das empresas (JENSEN E MECKLING, 1976). Nas corporações o proprietário (principal) transfere a administração para um terceiro, o agente. Como os interesses destes nem sempre estão alinhados podem ocorrer conflitos de agência (SILVA, 2006; ANDRADE E ROSSETTI, 2011). Nesse sentido, os conflitos podem acontecer quando o agente toma decisões que divergem do interesse do principal e, essa separação entre a propriedade e a gestão aumenta potencialmente as chances de isso ocorrer. A divergência de interesses pode levar ao oportunismo gerencial que advém do comportamento das partes quando estas agem de acordo com os seus interesses pessoais (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2009).

A governança corporativa - através de seus mecanismos, princípios e valores - preocupa-se em diminuir os conflitos existentes e assegurar que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas e dos demais *stakeholders* com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização. Também facilita o acesso ao capital e contribui para a longevidade das empresas (IBGC, 2013).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2013) define governança corporativa como:

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Para a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002), a governança corporativa é:

O conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Já para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2004, p. 11), governança corporativa é um elemento fundamental na melhoria da eficiência econômica e no crescimento assim como no aumento da confiança dos investidores. A governança corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a gerência de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outros *stakeholders*. Silva (2006, p. 92) salienta sobre a importância de investir em boas práticas de governança corporativa uma vez que “reduz o custo de capital, aumenta o valor da empresa e, conseqüentemente, o retorno para seus acionistas, além de ser medida salutar para fortalecer o mercado de capitais nacional”.

24 e 25 de outubro de 2019

São vários os mecanismos de controle da governança corporativa defendidos pela literatura. Para Rogers e Ribeiro (2006, p.19) “os mecanismos de controle estabelecidos sintetizam os resultados de todas as formas de ativismo por boas práticas de governança”. Os mecanismos são as instituições econômicas e legais que podem ser alteradas pelo processo político, com o objetivo de diminuir os conflitos de interesse e garantir a perenidade da organização (SHLEIFER E VISHNY, 1997).

Os mecanismos de governança têm por objetivo “controlar e monitorar a empresa de forma que os administradores tomem suas decisões com vistas aos interesses dos proprietários. Por isso, uma boa estrutura de governança deve minimizar os conflitos e os custos de agência e maximizar o valor da empresa” (SILVA, 2006, p. 14). Para a eficiência um sistema de governança deve combinar vários mecanismos (SILVEIRA, 2010).

Os mecanismos internos são aqueles instituídos no ambiente interno e essenciais para o sistema de gestão. Para Andrade e Rossetti (2011, p.253) “o poder exercido nas companhias emana da Assembleia Geral” que é a reunião dos sócios e órgão soberano da sociedade (IBGC, 2009). Segundo a Lei 6404/76 (BRASIL, 1976), a administração da companhia cabe ao Conselho de Administração e à diretoria executiva. O Conselho de Administração é um órgão de deliberação colegiada e o principal componente do sistema de governança, sendo responsável pelo processo de decisão estratégico (CVM, 2002; IBGC, 2009). O Conselho fiscal tem por objetivo fiscalizar os atos da administração e seus pareceres, verificando seus deveres legais e estatutários (ANDRADE E ROSSETTI, 2011; IBGC, 2009; SLOMSKI et al, 2008). À auditoria independente compete verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade. Essa deve reportar-se ao comitê de auditoria e, na sua ausência, ao Conselho de Administração (IBGC, 2009). A Diretoria Executiva “exerce a gestão das áreas e de negócios da companhia, interagindo com o Conselho de Administração no exercício dos poderes e funções que lhes são atribuídos” (ANDRADE & ROSSETTI, 2011, p. 253). O Sistema de Remuneração é um mecanismo que se utiliza do salário, bônus e incentivos de longo prazo para reforçar o alinhamento de interesses entre gestores e acionistas (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2009, p. 299).

A estrutura de propriedade também é considerada um mecanismo de governança, pois estruturas mais controladas - nas mãos de um acionista controlador - podem gerar um maior monitoramento e cobrança dos gestores. No entanto, também podem levar a um conflito com acionistas minoritários. Já estruturas de propriedade mais dispersas podem resultar em ações mais líquidas e administração mais profissional, assim como podem gerar um conflito entre agente e principal por dar margem a um poder excessivo nas mãos dos gestores. (SILVEIRA, 2010). Além disso, toda a empresa deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários (IBGC, 2009). O Conselho de Administração pode ser subdividido em comitês que funcionam como órgãos acessórios a ele e servem para que as atividades do conselho de administração possam ser aprofundadas. São exemplos de comitê: o comitê de Auditoria, de Recursos Humanos/Remuneração, de Governança, Finanças, de Sustentabilidade, entre outros (IBGC, 2009). Por fim, a Auditoria Interna tem a responsabilidade de avaliar e monitorar os procedimentos e normas internas, apontar irregularidades encontradas na organização e sugerir melhorias nos processos. Esse Órgão deve estar alinhado com a estratégia da empresa (IBGC, 2009) e normalmente está subordinado ao comitê de auditoria, ou, na falta deste, ao conselho de administração.

Os Mecanismos Externos da Organização são importantes para o controle da organização considerando os fatores externos.

A proteção legal dos investidores está relacionada ao ambiente institucional e regulador em que a empresa está inserida, assim como às pressões exercidas no mercado em

que atua (SILVEIRA, 2010). O **mercado de aquisição hostil** ou *takeover* ocorre quando uma empresa ou conglomerado assume o controle de outra por meio da compra da maioria das ações ordinárias, assumindo o seu controle contra a vontade dos demais acionistas (SLOMSKI et al, 2008). A **transparência** das informações da empresa possibilita uma maior fiscalização dos agentes de mercado, tais como analistas de ações, agência classificadoras de risco, entre outras (SILVEIRA, 2010). A **estrutura de capital é um mecanismo de governança**, pois na medida em que ocorre o endividamento da organização os administradores se obrigam a distribuir fluxos de caixa aos credores e acionistas, tendo menos recursos a serem alocados discricionariamente (SILVEIRA, 2010). O **grau de competição dos produtos** é um mecanismo de forte impacto sobre os conflitos de agência, pois induz os gestores a alocar eficientemente os recursos (SCHMIDT, 1997; SHLEIFER E VISHNY, 1997). Os **ambientes legal, político e regulatório**, também são mecanismos importante de Governança (DENIS, 2001; SILVEIRA, 2001).

Apesar da diversidade de conceitos e modelos de governança corporativa, é possível observar alguns valores e princípios que estão expressos nos códigos de boas práticas de governança corporativa: *Fairness* (senso de justiça), *Disclosure* (transparência), *Accountability* (prestação de contas) e *Compliance* (conformidade) (ANDRADE e ROSSETTI, 2011). Ainda, segundo IBGC (2010), a governança corporativa rege-se pelos seguintes princípios: Transparência, Equidade, Prestação de Contas, Responsabilidade Corporativa.

Transparência – a divulgação deve ter qualidade, ser precisa e oportuna em relação às questões relevantes da empresa, e deve incluir também as informações financeiras, de desempenho, propriedade e de governança da organização (IBGC, 2010; MARQUES, 2007; OCDE, 2004; SLOMSKI, et al., 2008).

Equidade - Esse princípio diz respeito ao tratamento justo e igualitário entre todos os sócios - inclusive minoritários e acionistas estrangeiros - e demais *stakeholders* (IBGC, 2010; SLOMSKI et al, 2008; OCDE, 2004)

Prestação de contas – os agentes de governança corporativa devem prestar contas de sua atuação aos donos do capital assumindo integralmente as consequências de seus atos (IBGC, 2010; Slomski, et al., 2008).

Responsabilidade Corporativa – “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações” (IBGC, 2010, p.19). A responsabilidade corporativa vai além da geração de riqueza, ela inclui respostas às expectativas de todos os *stakeholders* envolvidos, abrangendo não apenas a cadeia de negócios, mas também as comunidades locais, os governos e as organizações não governamentais (ANDRADE E ROSSETTI, 2011).

Slomski et al (2008, p. 24) afirma que os princípios de governança “tem como característica predominante a capacidade de reduzir custos de agência e custos de transações econômicas, contribuindo para a maximização da riqueza dos acionistas e, de forma mais abrangente, a satisfação dos *stakeholders*”.

As empresas familiares possuem características e enfrentam problemas e adversidades específicas, diferente de empresas não familiares, isso exige também uma administração diferenciada para, que com passar do tempo não surjam conflitos entre os membros da família, ou seja, a empresa familiar deve ser gerida com um sistema que construa a confiança entre os membros.

Para Campos (2006), a lógica da empresa se fundamenta no fato de esta constituir um instrumento de geração de riqueza, independentemente dos interesses de quem a gerencia.

Isso, a partir de algum momento pode conflitar com os interesses da família que pode desejar direcionar a atuação da empresa para seus interesses particulares. Nesse sentido surge a governança corporativa, colaborando com a empresa e a família, quando oferece mecanismos de gestão que propiciam a distinção entre os interesses da família e da organização.

A aplicabilidade da governança corporativa em empresas familiares pode-se iniciar através da profissionalização (CAMPOS, 2006). Nesse caso Bernhoef (2002) acredita que deve haver a conscientização de todos os executivos. Também deve haver preparação da sucessão considerando três pontos principais: viabilizar a transição com o fundador ainda vivo; deve ser elaborado um modelo societário e deve haver um acordo societário, que regula os direitos e deveres, representando a vontade das partes, antecipando conflitos e compatibilizando os interesses individuais, familiares, e empresariais, entre outros.

Para Bornholdt (2005) nas sociedades que são multifamiliares tratar de governança torna-se ainda mais difícil, pelo fato de existirem diferentes dinâmicas e culturas familiares interagindo. Nessas condições, para se abordar governança deve-se estabelecer que existem diferentes instâncias de poder que devem ser consideradas: família, patrimônio e empresa, e todas devem estabelecer fóruns específicos para discussão e busca de soluções das suas particularidades (CAMPOS, 2006).

De acordo com Ventura (2015) no caso específico de empresas familiares, a governança pode ser entendida como o sistema que engloba todas as relações entre sócios e suas empresas e a forma como as administram. A prática de uma boa governança deve proporcionar, principalmente, transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados para todos os sócios da empresa, ressalta ainda que para uma boa prática de governança devem haver quatro instrumentos principais: assembleia geral de acionistas; conselho de administração; conselho fiscal e auditoria externa.

3 Procedimentos metodológicos

Para classificar a pesquisa seguiu-se a taxionomia de Vergara (2014), que propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa se classifica como: exploratória, descritiva e aplicada. A pesquisa é exploratória porque se explorou o tema governança corporativa em empresas familiares numa empresa do ramo agrícola de médio porte. A pesquisa é descritiva pois descreveu-se o tema conforme abordado pela teoria no referencial teórico, e na etapa em que se descreveu as práticas da organização que se configuram como práticas de governança corporativa. A pesquisa é aplicada por ser um estudo aplicado a uma única organização.

Quanto aos meios a pesquisa se classifica como: investigação documental, bibliográfica e estudo de caso. Investigação documental, pois se fez levantamentos de informações sobre a governança da organização em documentos disponibilizados pela empresa. Bibliográfica, pois para fundamentar o desenvolvimento prático do trabalho foi necessário fazer uma revisão da literatura sobre o tema, conforme apresentado no capítulo 2 desta dissertação. Estudo de caso, pois se configura na criação de uma proposta de governança corporativa para uma empresa familiar específica. Neste estudo foram feitas entrevistas com os proprietários da organização. Também foram feitas observações não participante nas práticas desenvolvidas no dia a dia da organização para identificar atitudes de governança corporativa.

O corpo de análise da pesquisa consiste em uma empresa familiar do ramo de máquinas e implementos agrícolas situada no município de Santo Ângelo no Rio Grande do Sul, formada por duas famílias distintas. Atualmente está sendo gerida pela terceira geração e participam do quadro de funcionários da empresa a quarta geração das famílias.

24 e 25 de outubro de 2019

As evidências foram coletadas por meio de documentos da empresa como estatuto, regimento, código de ética, de conduta, normas internas, planejamento estratégico, atas de reuniões, dentre outros que foram disponibilizados pela empresa, para identificar práticas de governança corporativa institucionalizadas, formalizadas ou não, na organização. Além disso, foram feitas entrevistas informais com os diretores da empresa. As entrevistas foram semiestruturadas, citando pontos relativos as boas práticas de governança, abrangendo mecanismos internos e externos e princípios. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise. Também foram feitas observações não participantes nas práticas da empresa, objetivando analisar os princípios e mecanismos de governança adotados por ela.

O tratamento das evidências coletadas foi feito de forma qualitativa por meio de análise de conteúdo (VERGARA, 2010) sobre as entrevistas transcritas, bem como nos documentos analisados e nas informações coletadas por meio das observações não participante feitas na organização para identificar as práticas de governança corporativa já adotadas. Por fim, foi feita a triangulação das evidências (VERGARA, 2010), advindas da revisão da literatura, dos documentos, das entrevistas e das observações não participante analisando-as comparativamente para elaborar a proposta de governança adequada para a empresa familiar do ramo agrícola estudo de caso.

4 Apresentação dos resultados

Neste tópico são apresentadas às práticas de Governança adotadas pela empresa, a comparação com a teoria e a proposta de Governança Corporativa para a empresa do ramo de máquinas e implementos agrícolas estudo de caso.

4.1 Práticas de governança corporativa na organização

Para identificar as práticas de Governança Corporativa adotadas foram feitas observações nos documentos disponibilizados pela empresa e entrevistas informais com os diretores da empresa. Nessas entrevistas foram citados pontos principais e solicitado que os mesmos discorressem sobre cada um dos pontos.

Por meio das observações feitas se identificou que existe, de forma informal, alguns princípios e mecanismos de Governança Corporativa. Constatou-se que os diretores se reúnem em alguns períodos do ano, para deliberarem sobre as questões estratégicas da empresa. A gestão com os colaboradores é mais fechada, poucos tem acesso, de forma transparente, a todos os documentos e informações da organização. Os proprietários empregaram na empresa seus filhos, para que tomem conhecimento da gestão da empresa, para que conheçam os colaboradores da organização e se preparem para futuramente assumir os cargos de diretoria. A cada semestre a empresa faz uma reunião com todos os funcionários para demonstrar os objetivos de vendas, os resultados realizados e o que falta atingir. Essas informações são internas e não são divulgadas nos meios de comunicação. No site da empresa são divulgadas informações sobre os eventos que a empresa participa e realiza e os projetos que mantém. Quanto aos cuidados com os colaboradores, a empresa disponibiliza benefícios de Vale Alimentação e 50% plano de saúde dos funcionários. Nos últimos dois anos tem-se dado maior atenção a treinamentos e capacitações, e investido em cursos de treinamentos de equipes.

Conforme as entrevistas com os diretores da empresa, não existem práticas formais de governança na organização, porém a empresa está regida por algumas normas internas que condizem com princípios e mecanismos da Governança Corporativa. Em relação aos mecanismos, as perguntas e as respostas foram elaboradas conforme apresenta o quadro 01.

Questionamentos	Respostas
Assembleia geral dos acionistas	

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

São feitas reuniões entre os sócios?	Sim
Com que frequência são realizadas essas reuniões?	Anuais ou se houver necessidade convoca-se reunião extra.
Porque são feitas essas reuniões?	Essas reuniões são feitas para decidir os destinos da empresa, os investimentos, os negócios, aporte de capital e a estrutura da empresa.
São feitas atas desses encontros?	São feitas apenas as atas oficiais para o contrato social.
Conselho de administração	
Existe um conselho de administração na empresa?	Existe de fato não de direito.
Como funciona esse conselho?	Os sócios se reúnem para tomar as decisões, mas não tem ninguém de fora para participar.
Conselho Fiscal	
Existe o conselho fiscal na estrutura da empresa?	Não, pois a empresa tem poucos sócios e estes participam diretamente sobre as tomadas de decisão.
Auditoria Externa	
A empresa possui uma auditoria externa?	Hoje quem faz essa auditoria é uma ex-funcionária que atua como auditora.
De quanto em quanto tempo é feita a auditoria?	3 vezes no ano.
Que tipo de serviços eles prestam?	Aferição da parte fiscal, documentos e planejamento tributário, para minimizar a carga tributária.
Diretoria/Presidência	
O presidente ou diretores da empresa são também proprietários?	Sim, todos os diretores executivos são acionistas da empresa.
Tem algum cargo destes sendo ocupado por pessoa que não participa com capital na empresa?	Sim.
Os diretores recebem participação nos lucros da empresa?	Sim, todos os funcionários recebem participação nos lucros da empresa.
Sucessão	
Considerando-se que a empresa é familiar, ela vem preparando os sucessores para os cargos de presidência e diretorias?	A sucessão é trabalhada. A empresa está na terceira geração e será transferida para a quarta geração. Os sucessores são formados com especializações, e, portanto, estão sendo preparados os sucessores.
Como? Por meio de formação acadêmica, cursos de especialização, treinamento e desenvolvimento?	Formação acadêmica, especialização e conhecimento prático.
Quantos possíveis sucessores para o cargo de presidente a empresa identifica? Como será feita a seleção do sucessor?	A seleção dos sucessores será feita através da meritocracia e capacidade de preencher o cargo, se o possível sucessor tiver a capacidade e os valores necessários, assumirá um cargo executivo.
Todos os possíveis sucessores já trabalham na empresa?	Sim
Conselho de Família	
A família proprietária da empresa tem um conselho de família?	Não existe um conselho formado de família, porém a família está inserida no contexto do negócio.
Os demais membros da família podem contribuir no processo de tomada de decisão da empresa familiar?	Não participam das decisões diárias, mas ficam sabendo o que está acontecendo na empresa.
Se existe conselho de família, com que frequência são feitas reuniões?	Com a convivência diária e decisões compartilhadas tudo funciona em harmonia.

Quadro 01: Mecanismos de Governança adotados pela empresa

No quadro 02 estão relacionadas as questões e respostas que se referem aos Princípios da Governança Corporativa.

Questionamentos	Respostas
Transparência	
Onde são divulgadas as notícias, eventos e demais informações da empresa?	Tudo o que se quer saber da empresa está no site da empresa.
O que é divulgado?	Notícias em geral.
A empresa tem uma página de internet?	Sim, tem site. Nesse site são divulgados todos os trabalhos da

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

O que ela divulga nessa página sobre a empresa em si?	linha social da empresa- IER, Ave missões, projeto pescar- e constam também no site toda a história, a missão visão e valores da empresa.
Equidade	
Todos os sócios têm os mesmos direitos e deveres?	Sim
Tem sócio minoritário? Ele participa de todas as tomadas de decisões da empresa?	Todas as tomadas de decisão são respeitadas sempre sendo discutida antes.
Têm sócios que não atuam na empresa? Como eles participam da tomada de decisão?	Sim. Porém eles não participam da tomada de decisões. Eles delegam essa tarefa para os acionistas ativos.
Prestação de Contas	
A empresa faz uma prestação de contas?	Sim
O que é informado na prestação de contas?	Para a equipe é passado semestralmente os objetivos e os resultados da empresa, os acionistas e gerentes têm acesso ao que julgarem necessário.
Quem tem acesso a essas informações?	Todos os gerentes e acionistas, porém a informação divulgada é seletiva.
As Demonstrações contábeis são publicadas? Se sim, onde?	Não
Quem tem acesso ao planejamento estratégico da organização? E os orçamentos?	Os acionistas
Responsabilidade Corporativa	
A empresa trabalha em acordo com as questões ambientais?	Sim, ultimamente tiveram várias vivências que alertaram em relação a essas questões ao ponto de trazer assessoria de fora e se preocupar com a oficina para dar um selo de que a empresa não está produzindo nada que possa poluir a natureza. É um produto que está se fortalecendo.
Como está o cuidado com o colaborador?	Hoje tem horas mês de treinamento por funcionário, poucas empresas têm isso. Fora isso se procura dar a capacidade de trabalhar, tem liberdade de ação. Dão uniforme, tem palestras diversas, cursos, treinamentos, etc.
Questões relacionadas com a exclusão sócio econômica...	A empresa tem essa preocupação, tem o projeto Pescar, que busca jovens que estão excluídos da sociedade como um todo, essas pessoas recebem aulas de diversos temas para prepará-la para a prática para que saiam da empresa empregadas.
Existe uma harmonização com padrões diferenciados do mercado, gerenciamento eficaz de vulnerabilidade de riscos?	A empresa tem uma limitação de interferir na realidade. Se cada um dentro da sua possibilidade tiver projetos que procurem dar oportunidade a jovens talentosos, a pessoas que queiram se diferenciar, as coisas se multiplicarão e teremos grandes modificações.
A empresa está envolvida em projetos sociais? Com a comunidade onde está inserida? Se sim, quais?	Sim, Projeto Pescar, Ave Missões, a Orquestra Missioneira de Cordas.
A empresa tem causas trabalhistas em andamento?	Não tem mais que duas ações judiciais de trabalho. Porque a empresa preocupa-se em pactuar e cumprir.
A empresa tem processos ambientais em andamento?	O químico traça o planejamento dentro das normas.
A empresa tem outros litígios em andamento?	Na parte tributária contra o governo tem.
Se possível, quais são os percentuais desses processos em relação ao ativo total da empresa?	3 a 5 % do patrimônio líquido nos casos mais agressivos.

Quadro 02: Princípios de Governança adotados pela empresa

No quadro 03 se mostra resumidamente, os mecanismos e princípios que a teoria sugere como práticas para que a empresa atue visando a harmonização dos interesses entre os públicos da organização minimizando possíveis conflitos.

Mecanismos preconizados pela teoria	Praticados pela empresa
• Assembleia Geral dos Acionistas	• Sim
• Conselho de Administração	• Não
• Auditoria Externa	• Não
• Auditoria Interna	• Não
• Conselho Fiscal	• Não
• Comitês	• Não
• Diretoria/ presidência	• Sim
• Estrutura de propriedade	• Sim
• Sucessão	• Sim
• Conselho de Família	• Não
• Family Office	• Não
• Sistema de Remuneração	• Parcialmente
• Código de Conduta	• Não
Princípios preconizados pela teoria	Princípios praticados pela empresa
• Transparência	• Parcialmente
• Equidade	• Sim
• Prestação de Contas	• Parcialmente
• Responsabilidade Corporativa	• Parcialmente
• Conformidade (<i>compliance</i>)	• Parcialmente
• Direitos dos Acionistas	• Sim
• Tratamento equânime dos acionistas	• Parcialmente

Quadro 03: Comparativos dos mecanismos de governança adotados pela empresa

Em tendo se apresentado as práticas de governança adotadas pela empresa e comparado com aquilo que preconiza a literatura revisada, se elabora uma proposta para a empresa familiar objeto de estudo.

4.1 Proposta de governança para a empresa familiar

Para apresentar a proposta de governança corporativa para a empresa familiar sentiu-se necessidade de também apresentar mecanismos para a família. Portanto, dividiu-se a proposição em duas partes: mecanismos para a família e práticas de governança corporativa para empresa familiar.

4.1.1 Mecanismos para a família

Apesar de a proposta não tratar de governança de família considera-se relevante a adoção de dois mecanismos para dar suporte à governança da empresa familiar, são eles: o conselho de família e o *family office*.

O conselho de família é um órgão minimamente regulamentado onde são realizadas reuniões de família, são feitas atas e são estabelecidas regras. Nessas reuniões podem ser discutidos e rescendidos problemas relacionados a família, como: carreira dos filhos, problemas e necessidades financeiras, casamentos e separações, problemas de saúde entre outros (LISONDO, 2012). Esse mecanismo pode minimizar conflitos de interesse entre os familiares e, conseqüentemente, dentro da empresa.

O *family office* consiste na constituição de um escritório para cuidar dos interesses da família. Werner (2011, p. 190) define *family office* como um local criado por uma ou mais famílias com vista a administrar os ativos tangíveis e intangíveis da família inclusive aqueles que fazem parte das operações da empresa familiar. O *family office* seria o elo de ligação da gestão familiar com a empresa familiar se dirigindo ao conselho de administração. Esse mecanismo tiraria de dentro da empresa alguns problemas e conflitos, como por exemplo, as questões de sucessão.

4.1.2 Proposta de Governança Corporativa para e empresa familiar

Esse tópico apresenta a proposta de Governança Corporativa para a empresa estudo de caso. A proposta contempla alguns mecanismos e princípios que a empresa já adota e outros que se julga relevantes para a governança da empresa. A estrutura apresentada deve ser implantada aos poucos, considerando a estrutura, tanto cultural como financeira e deve ser introduzida juntamente com os colaboradores para haver adesão de forma natural.

Como mecanismos de governança corporativa propõe-se: Assembleia Geral dos Acionistas, Conselho de Administração, Auditoria Externa, Auditoria Interna, Conselho Fiscal, Comitês, Diretoria/ presidência, Estrutura de propriedade e Sucessão.

A Assembleia Geral é a reunião dos sócios e é o órgão soberano da sociedade. Dentre as suas competências está deliberar sobre as demonstrações financeiras, aumentar ou reduzir o capital social, reformar o Estatuto ou Contrato Social, entre outros. (IBGC, 2009). Esse mecanismo é adotado parcialmente pela empresa, ele precisa ser melhorado no sentido de ter documentos que regulamentem quando e por que essas reuniões devem acontecer.

O Conselho de Administração deve ser implantado na empresa pois é um órgão de deliberação colegiada. É o principal componente do sistema de governança, sendo responsável pelo processo de decisão em relação ao direcionamento estratégico (IBGC, 2009). Também propõe-se a contratação de uma auditoria externa. À auditoria independente compete verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade. Esta deve reportar-se ao comitê de auditoria e, na sua ausência, ao Conselho de Administração. (IBGC, 2009). A empresa também deve adotar cargos de auditores internos pois a esses cabe a responsabilidade de avaliar e monitorar os procedimentos e normas internas, apontar irregularidades encontradas na organização e sugerir melhorias nos processos (IBGC, 2009).

Sugere-se também que seja criado um Conselho fiscal que tem por objetivo fiscalizar os atos da administração e seus pareceres, verificando seus deveres legais e estatutários. Ele é como um controle independente para os sócios a fim de agregar valor para a organização. Além disso, o Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes, opinar sobre o relatório anual de administração e denunciar irregularidades e fraudes (ANDRADE e ROSSETTI, 2011; IBGC, 2009; SLOMSKI et al, 2008). Os comitês contribuem para a transparência e controles da Organização. Sugere-se a implantação de comitês de auditoria, de recursos humanos e fiscal para que estas áreas sejam avaliadas e apoiadas por pessoas com conhecimento específico na área. De acordo com Andrade e Rossetti (2011, p. 253), a Diretoria Executiva “exerce a gestão das áreas e de negócios da companhia, interagindo com o Conselho de Administração no exercício dos poderes e funções que lhes são atribuídos”.

A empresa tem uma estrutura de capital controladora, estruturas mais controladoras, nas mãos de um acionista controlador - podem gerar um maior monitoramento e cobrança dos gestores. No entanto, também podem levar a conflitos com os acionistas minoritários. Já estruturas de propriedade mais dispersas podem resultar em ações mais líquidas e administração mais profissional, assim como podem gerar conflitos entre agente e principal

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

por dar margem a um poder excessivo nas mãos dos gestores (SILVEIRA, 2010). Para a organização, se propõe a manutenção da estrutura de capital da forma controladora, inclusive porque os atuais proprietários não demonstram interesse em mudanças na estrutura de capital. Quanto a preparação dos sucessores para a continuidade da empresa, a mesma também já possui e, considerando-se a formação e o treinamento dispensados aos potenciais futuros gestores, pode-se afirmar que está adequado para aquilo que as boas práticas de governança propõem.

O Sistema de Remuneração é um mecanismo que se utiliza do salário, bônus e incentivos de longo prazo para reforçar o alinhamento de interesses entre gestores e acionistas, pois premia os gestores pelo seu bom desempenho na companhia. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2009, p. 299). Deve-se aperfeiçoar e implantar o plano de carreira que já está sendo avaliado e implementado aos poucos, abrangendo todos os colaboradores no sistema de remuneração variável da empresa.

Também como mecanismo de governança toda a empresa deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O Código deve estar enquadrado dentro da cultura da empresa e descrever com clareza os princípios em que está fundamentado. Esse documento deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e todos os demais *stakeholders*. No quadro 4 está o resumo dos mecanismos sugeridos para a empresa.

Mecanismos propostos	
Assembleia Geral dos Acionistas	Precisa ser melhorado no sentido de ser documentado
Conselho de Administração	Sugere-se a implantação para auxílio da proteção do patrimônio da empresa
Auditoria Externa	Sugere-se a contratação para a verificação das demonstrações financeiras
Auditoria Interna	Sugere-se a implantação para a avaliação e monitoramento das normas internas
Conselho Fiscal	Sugere-se a implantação para fiscalizar os atos da administração
Comitês	Sugere-se a implantação de comitês de auditoria, de recursos humanos e fiscal para que estas áreas sejam avaliadas e apoiadas por pessoas com conhecimento específico na área
Estrutura de propriedade	Propõe a manutenção da estrutura de capital da forma controladora, inclusive porque os atuais proprietários não demonstram interesse em mudanças na estrutura de capital.
Sucessão	Manutenção do sistema já adotado
Sistema de Remuneração	Deve-se aperfeiçoar e implantar o plano de carreira que já está sendo avaliado e implementado aos poucos, abrangendo todos os colaboradores no sistema de remuneração variável da empresa
Código de Conduta	Sugere-se a implantação para o alinhamento e comprometimento de administradores e funcionários.

Quadro 04: Mecanismos sugeridos para a empresa

Como princípios a serem seguidos na proposta de governança corporativa sugere-se: Transparência; Equidade; Prestação de Contas; Responsabilidade Corporativa; Conformidade

24 e 25 de outubro de 2019

(*compliance*) e Direitos dos Acionistas. Todos os princípios propostos, de alguma forma já são cumpridos pela empresa, alguns deverão ser melhorados conforme descrito na sequência.

O princípio da transparência é conceituado por Slomski et al (2008, p. 12) como: A qualidade das informações, principalmente contábeis, com relação à fidedignidade aos fatos socioeconômicos-financeiros no âmbito da corporação, bem como as informações adicionais às exigências legais fornecidas pela companhia, cuja divulgação não seja prejudicial às suas estratégias. Essas informações são apresentadas pela empresa a determinadas pessoas, propõe-se a transparência a todos os *stakeholders* para que o princípio seja totalmente cumprido.

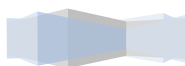
O princípio da Equidade é cumprido pela empresa, esse princípio diz respeito ao tratamento justo e igualitário entre todos os sócios - inclusive minoritários - e demais *stakeholders*, sejam eles colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Todos os acionistas devem ter a oportunidade de obter reparação por violação de seus direitos. Através deste princípio são totalmente inaceitáveis políticas discriminatórias. (IBGC, 2010; SLOMSKI et al, 2008; OCDE, 2004).

Sugere-se que a prestação de contas da empresa seja feita a todos os públicos interessados. Slomski et al (2008, p. 13) salienta que a essência desse princípio “fundamenta-se na prestação de contas que os agentes de governança corporativa devem realizar sobre a sua atuação, respondendo integralmente, por todos os atos que praticarem”. Assim, a empresa não deve satisfazer de seus atos apenas aos proprietários, mas também aos demais envolvidos na dinâmica organizacional, assim como os colaboradores, clientes e fornecedores, dentre outros (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997).

Segundo o IBGC (2010, p.19) “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”. Para que os princípios da responsabilidade corporativa e da conformidade sejam cumpridos pela empresa, não devem existir as questões judiciais com colaboradores, e as questões ambientais devem estar totalmente organizadas e resolvidas.

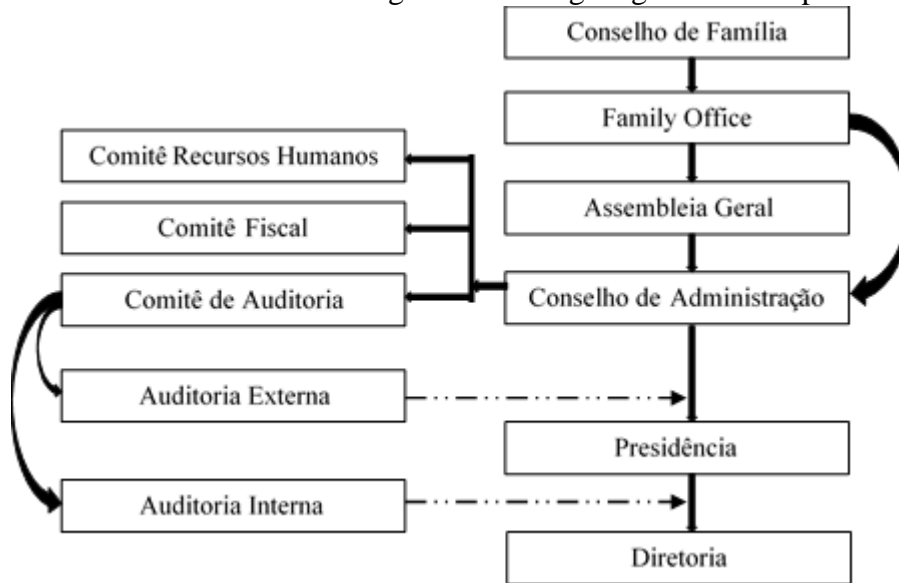
4.1.3 Estrutura de governança para a empresa

A seguir se apresenta a figura 2 que contempla a estrutura de governança proposta para a empresa familiar do ramo agrícola. Nesta figura constam os diversos níveis hierárquicos previstos para a empresa de forma a atender aquilo que se entende como estrutura de governança adequada para a empresa, atendendo ao objetivo da pesquisa.



24 e 25 de outubro de 2019

Figura nº 2 – Organograma da Proposta



Destaca-se que a figura 2 inicia com a parte da governança prevista para a família. Nesta parte tem-se o conselho de família que seria o equivalente a assembleia de família, onde todas as decisões relativas à riqueza da família devem ser discutidas e decididas. Depois disso, as decisões tomadas devem passar para o Family office, que pode ser formado por pessoas da família ou terceirizado, que tem a incumbência de garantir que as decisões tomadas na família sejam norteadoras das decisões tomadas na empresa da família. O elo de ligação entre a família e a empresa familiar acontece pelo *family office* e o conselho de administração, respectivamente.

Na empresa tem-se a assembleia geral onde os sócios deliberam sobre todos os assuntos relevantes da organização, o conselho de administração é orientado pelos comitês de auditoria, recursos humanos e fiscal nas estratégias e tomadas de decisões sobre os assuntos específicos. A auditoria externa verifica as demonstrações financeiras e se reporta diretamente ao comitê de auditoria, e a auditoria interna verifica se os processos e normas internas estão sendo cumpridas adequadamente, sem irregularidades e sugerem melhorias nos processos, caso necessário. Também existe um grau de subordinação da auditoria externa ao conselho de administração, parte estratégica da governança e da auditoria interna com a presidência da empresa, parte executiva da empresa, principalmente quando se fizer necessário medidas tempestivas pelos fatos identificados nos trabalhos de auditoria. A presidência e a diretoria da empresa são os organismos executores da governança e fazem cumprir as decisões tomadas pelo conselho de administração, que foram orientadas pelos organismos da governança de família.

Considerações finais

A partir da problemática que a grande maioria das empresas está enfrentando, que é de se adaptar aos novos modelos, métodos e técnicas de gestão para a sobrevivência organizacional no mercado onde atuam, esse estudo buscou identificar qual é a estrutura de Governança Corporativa adequada para uma empresa familiar do ramo agrícola.

Para se atingir o objetivo proposto, procedeu-se um estudo bibliográfico sobre temas relacionados a governança corporativa de empresas familiares, investigação documental e pesquisa de campo por meio de entrevistas informais feitas aos diretores / proprietários da empresa estudo de caso. Por meio de análise de conteúdo procedeu-se a triangulação das

24 e 25 de outubro de 2019

evidências teóricas e empíricas, coletadas na própria empresa, e criou-se uma proposta de estrutura de governança corporativa considerada adequada para a empresa familiar do ramo agrícola objeto de estudo nesta pesquisa de dissertação.

A pesquisa limitou-se a uma empresa familiar do ramo de máquinas e implementos agrícolas, de médio porte situada no município de Santo Ângelo, no Rio Grande do Sul e utilizou-se como método de pesquisa a investigação documental e as entrevistas com os proprietários para a elaboração da proposta. Portanto para futuras pesquisas sugere-se que se faça estudos em outros ramos de atividades, empresas maiores com capital disperso e também em outros países. Além disso, os pesquisadores poderão utilizar outros métodos de pesquisa o que proporcionaria comparações com esta pesquisa.

Referências bibliográficas

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ANGUS, Patricia M. *The Family Governance Pyramid: From Principles to Practice*. The Journal of Wealth Management, 2005: 7-13.

BERNHOFER, Renato 1987. *Empresa Familiar- Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo, Editora IBECON (Instituto Brasileiro de Educação Continuada).

BORNHOLDT, W. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 27 set. 2013.

CAMPOS, Maiana Martinez. *Governança Corporativa: Aplicabilidade na Empresa Familiar*. 2006. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). *Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa*. 2002. Disponível em: <www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>. Acesso em: 17 set. 2013.

DYER JR., W. Gibb. *The Family: The missing variable in organizational research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003: 401-416.

ESCARDÓ, F. *Anatomia de la Familia*. Buenos Aires, Ateneo, 1955.

GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, D. M. M. E LANSBERG. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio.1997

GIARDINI, Federica. The Concept of “Legal Family” in Modern Legal Systems: A Comparative Approach. Disponível em: <http://www.law2.byu.edu/isfl/saltlakeconference/papers/isflpdfs/Giardini.pdf>. Acesso em 21 de 12 de 2013.

GRACIOSO, Francisco. *Ascensão, Declínio e Queda da Empresa Familiar Brasileira*. Revista Marketing, fevereiro de 1998.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Strategic management: Competitiveness and globalization – concepts and cases*. 8 ed. Ohio: Soutj-Western College, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em: 10 set. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança Corporativa*. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>. Acesso em: 6 set. 2013.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Disponível em: <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>. Acesso em: 02 set. 2013.

LETHBRIDGE, Eric. *Tendências da empresa familiar no mundo*. Revista BNDES, 1997.

LETHBRIDGE, Eric. Governança Corporativa. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev809.pdf. Acesso em: 25 set. 2013.

LISONDO, Valéria Cecília Dorado. *A Continuidade das Empresas Familiares: Governança, Sucessão e Desafios. Trabalho de Conclusão de curso*. Curso de Especialização em Administração para Graduados-FGV.2012.

LÔBO, Paulo. *Direito Civil: Famílias*. São Paulo: Saraiva, 2011.

MALUF, Adriana Caldas do Rego Freitas Dabus. *Novas Modalidades de Família na Pós Modernidade*.2010. Tese de Doutorado, Faculdade de Direito da USP, São Paulo, 2010.

MITCHELL, Ronald K., BRADLEY R. Agle, WOOD, Donna j. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." *Academy of management review*, 1997: 853-886.

MUSSI, R. B.; TEIXEIRA, M. R.; MASSUKADO, M. S. *A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro*. In: *Encontro de estudos organizacionais*, 5, 2008, Belo Horizonte: Anais... Belo Horizonte: ÊNEO, 2008. CD-ROM.

OLIVEIRA, J. L.; PIMENTEL, T. D.; CAMPOS, E. A. S. *Governança em empresas familiares: um estudo sobre o desenvolvimento não harmônico do eixo propriedade-empresa-família*. In: encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. CD-ROM.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OCDE Principles of Corporate Governance. 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>. Acesso em: 20 set. 2013.

OSORIO, L. C. *Família Hoje*. Editora Artes Medicas, 1996.

PRADO, R.N. *Empresas Familiares- Governança Corporativa, Familiar e Jurídico- Sucessória*. In: PRADO, R.N (Coord.) et.al. *Empresas Familiares Governança Corporativa Governança Familiar Governança Jurídica* São Paulo: Saraiva, 2011.

RICCA, Domingos. SAAD, Sheila Madrid. *Governança Corporativa nas Empresas Familiares: Sucessão e Profissionalização*. CLA Editora, São Paulo. 2012.

RODRIGUES, Silvio. *Direito civil: direito de família*. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROGERS, Pablo; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. *Mecanismos de Governança Corporativa no Brasil: Evidências do Controle pelo Mercado de Capitais*. Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão. v.4, n.2, p. 17-28, jul-dez, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESA- SEBRAE. Disponível em: http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410. Acesso em 23/10/2015.

SHLEIFER, Andrei ; VISHNY, Robert W. *A Survey of Corporate Governance*. 1996. Disponível em: <http://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf>. Acesso em: 12 set. 2013.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

SILVA, André Luiz Carvalho da. *Governança Corporativa e decisões financeiras no Brasil*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

SILVA, André Luiz Carvalho da. *Governança Corporativa e sucesso empresarial: Melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SLOMSKI, Valmor et al. *Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública*. São Paulo: Atlas, 2008.

VENTURA, Luciano Carvalho. *A empresa Familiar no Brasil e a Governança Corporativa*. Disponível em: www.lcvco.com.br/docs/FFI.doc, visualizado em: 08/11/2015.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2014.

WERNER, R. *Teoria e Prática da Governança Familiar: Aspectos Tangíveis e Intangíveis*. In: PRADO, R.N (Coord) et.al. *Empresas Familiares Governança Corporativa Governança Familiar Governança Jurídica* São Paulo: Saraiva, 2011.

VERSTRAETE, T. (2000). *Histoire d'entreprendre*. Paris: Éditions Management & Societé.

WESTHEAD, P. & COWLING, M. (1998). *Family firm research: The need for a methodological rethink*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56.



24 e 25 de outubro de 2019

**NÍVEL DE EVIDENCIAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DE
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR FILANTRÓPICAS**

**LEVEL OF SOCIAL RESPONSIBILITY DISCLOSURE OF PHILANTHROPIC
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

Francieli Grigolo Jornada, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões -
URI – Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, francieli_jornada@hotmail.com

Rosane Maria Seibert, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões –
URI, RS, Brasil, rseibert@san.uri.br

RESUMO:

Este artigo tem como objetivo identificar a extensão da evidenciação voluntária de informações de responsabilidade social das Instituições de Ensino Superior Filantrópicas (IESFs) do Brasil, em suas páginas de Internet. O estudo foi feito a partir de uma lista de 80 indicadores previamente definidos, considerando o interesse dos *stakeholders* das IESFs (SEIBERT & MACAGNAN, 2017). A evidenciação desses indicadores foi observada nas páginas eletrônicas de Internet de uma amostra de 174 IESFs, 50 universidades, 39 centros universitários e 85 faculdades, definindo-se assim o índice de evidenciação de cada IESF. Os resultados indicam que na média as IESFs evidenciam apenas 25,29% dos indicadores, ou seja, em torno de 20 indicadores. A IESF que mais evidencia atingiu um índice de 51,25%, 41 indicadores e a que menos evidencia ficou com um índice de 5,00%, 4 indicadores. O desvio padrão foi de 10,00% demonstrando uma variação significativa na extensão de evidenciação das IESFs. Assim, confirma-se que as IESFs evidenciam poucas informações do interesse de seus *stakeholders* em suas páginas de Internet. Os fatores determinantes e as consequências dessa evidenciação, ainda não foram pesquisados e são indicados para a sequência da pesquisa. Além disso, em futuras pesquisas podem ser abrangidas outras IESFs que passaram a ter página de Internet, estruturada após a seleção dessa amostra. Por fim, esta pesquisa contribui com o conhecimento teórico e empírico sobre a evidenciação de responsabilidade social das IESFs e com os órgãos reguladores e fiscalizadores sobre evidenciação, que poderão estabelecer políticas de evidenciação para esse tipo de organização.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Indicadores de Evidenciação; Públicos de interesse; Teoria da Legitimidade.

ABSTRACT:

This article aims to identify the extent of voluntary disclosure of social responsibility information of the Philanthropic Higher Education Institutions (PHEIs) of Brazil, on their Internet pages. The study was based on a list of 80 previously defined indicators, considering the stakeholders interest of the PHEI (SEIBERT & MACAGNAN, 2017). The disclosure of these indicators was observed on the websites of a sample of 174 PHEIs, 50 universities, 39 university centers and 85 colleges, thus defining the disclosure index of each PHEI. The results indicate that on average the PHEIs show only 25.29% of the indicators, that is, around 20 indicators. The most evidenced PHEI reached a rate of 51.25%, 41 indicators and the least evidenced was an index of 5.00%, 4 indicators. The standard deviation was 10.00% demonstrating a significant variation in the extent of disclosure of the PHEIs. Thus, it is confirmed that the PHEIs disclose little information of social responsibility of the interest of their stakeholders in their websites. The determining factors and the consequences of these levels of disclosure have not yet been researched and are indicated for the research sequence. In addition, future research may cover other PHEIs that have a structured website after the selection of this sample. Finally, this research contributes with the theoretical and empirical knowledge about the disclosure of social responsibility of the PHEIs and with the regulatory and supervisory bodies about disclosure, which may establish disclosure policies for this organization type.

Keywords: Social responsibility; Disclosure Indicators; Stakeholders; Legitimacy theory.

1 Introdução

Este artigo teve como objetivo identificar a extensão da evidenciação voluntária de informações representativas de responsabilidade social de um tipo de organizações com fins não econômicos – OCFNE, as Instituições de Ensino Superior Filantrópicas – IESF, nas suas páginas de Internet.

24 e 25 de outubro de 2019

Essas organizações se configuram como uma parte considerável e crescente da atividade econômica mundial (HOFMANN & MCSWAIN, 2013; WIGGILL, 2014). A necessidade de preencher os serviços que os governos não desejam ou são incapazes de fornecer levou ao aumento delas, em número e poder (ZAINON; ATAN & WAH, 2014). No Brasil elas eram mais de 290 mil organizações em 2010 (IBGE, 2012).

O tema evidenciação vem dar vazão a dois princípios de governança, a transparência e a prestação de contas organizacionais (OCDE, 2008). Desde os escândalos do início deste século (HOFMANN & MCSWAIN, 2013), as práticas de evidenciação vêm sendo estimuladas pela governança como uma ferramenta de prestação de contas que minimiza a assimetria da informação e seus custos, bem como restaura a confiança (BOUTEN; EVERAERT & ROBERTS, 2012; GISBERT; NAVALLAS & ROMERO, 2014; MICHELON, 2011; MOMIN & PARKER, 2013).

Pelos pressupostos da teoria da legitimidade, evidenciar proporciona aos diversos públicos de interesse (PARMAR; et al., 2010) a percepção de conformidade, na atuação das organizações, com as normas, valores, limites, regras e expectativas da sociedade onde atuam (ADELOPO; et al., 2012) e diminui a assimetria informacional. Considerando os pressupostos da teoria dos custos políticos, a evidenciação minimiza os efeitos desses custos às organizações (WATTS & ZIMMERMAN, 1978; 1990). De outra parte, a evidenciação discricionária pressupõe que evidenciar acarreta custos econômicos, financeiros e estratégicos que levam as organizações a gerenciar a evidenciação voluntária de informações, com o intuito de atingir um equilíbrio entre os custos e os benefícios de evidenciar (DYE, 1986; VERRECCHIA, 2001).

Assim, considerando-se os desafios gerenciais para determinar o nível de evidenciação que minimize a assimetria da informação e os efeitos dela, que demonstre o desempenho social, que obtenha bom relacionamento com os públicos de interesse para reduzir a pressão social, pública e política, que minimize possíveis perdas de vantagem competitiva e os custos da evidenciação organizacional, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual é a extensão da evidenciação voluntária da responsabilidade social das Instituições de Ensino Superior Filantrópicas, em suas páginas de Internet?

Vale destacar que embora o tema evidenciação vem sendo estudado há mais de 50 anos (CORE 2001; HEALY & PALEPU, 2001; MACAGNAN, 2007), a revisão de literatura possibilitou identificar um reduzido número de estudos sobre evidenciação de informações de OCFNE (BARONE; RANAMAGAR & SOLOMON, 2013; BURGER & OWENS, 2010; CONTRAFATTO, 2014; DANASTAS & GADENNE, 2006; HOFMANN & MCSWAIN, 2013; MOMIN & PARKER, 2013; PATRUT; CMECIU & MIRON, 2011; SEIBERT & MACAGNAN, 2019) o que indica uma lacuna na literatura sobre evidenciação, para esse tipo de organização (LAMBELL; et al.; 2008) e justifica a realização desta pesquisa.

A relevância desta pesquisa está na contribuição com a identificação das fronteiras e dos pontos comuns entre as teorias da legitimidade, dos custos políticos e da evidenciação discricionária, ou seja, definir onde elas são exclusivas e onde são comuns para identificar a extensão da evidenciação. Ainda, a pesquisa contribui para a compreensão da extensão da evidenciação de informações sobre responsabilidade social em um canal informal de divulgação, para os diferentes públicos de interesse das IESFs. Os resultados também contribuem para estabelecer políticas de evidenciação para as instituições reguladoras das IESFs, os governos e os gestores desse tipo de organização, oportunizando a melhoria na eficiência da governança (BARONE; RANAMAGAR & SOLOMON, 2013; BURGER & OWENS, 2010).

Este artigo apresenta, na sequência, a revisão da literatura, os procedimentos metodológicos, os resultados atingidos e a discussão com a literatura revisada, as considerações finais e as referências utilizadas.

2 Revisão da literatura

A assimetria da informação vem sendo objeto de pesquisa há algum tempo. Arrow (1963) já discutia o valor da informação para os cuidados com a saúde e Akerlof (1970) abordava o valor da informação nas relações comerciais. A presença da assimetria da informação nas relações entre as organizações e a sociedade diminui a credibilidade e a confiança na consonância da atuação organizacional com os valores sociais (BARONE; RANAMAGAR & SOLOMON, 2013; BURGER & OWENS, 2010; DANASTAS & GADENNE, 2006). Considerando que a assimetria informacional é uma premissa nas relações contratuais, é preciso minimizar os seus efeitos, reduzindo a possibilidade de seleção adversa e de risco moral nas relações (Akerlof 1970). Também se faz necessário reduzir a pressão social (política e pública) que leva a um constante monitoramento por parte da sociedade sobre as organizações, na busca pela percepção do cumprimento do contrato social assumido e do retorno social esperado (HOFMANN & MCSWAIN, 2013; YODER; ADDY & MCALLISTER, 2011). Em outras palavras, há uma demanda social por prestação de contas (BURGER & OWENS, 2010), que precisa ser atendida pelas organizações.

A evidenciação voluntária de informações tem se caracterizado como um mecanismo eficiente para a prestação de contas das organizações (MOMIN & PARKER, 2013; O'DONOVAN, 2002). A eficiência desse mecanismo perpassa pela gestão da evidenciação, que deve levar em conta o que, para quem e como evidenciar. A pressão social exercida por diferentes públicos de interesse tem sido considerada um dos principais fatores da extensão da evidenciação voluntária de informações (DEEGAN & CARROLL, 1993). O objetivo da evidenciação seria não só antecipar, como também reduzir e/ou evitar a pressão social e regulamentações que viriam devido às pressões sofridas (MOMIN & PARKER, 2013; PATTEN & TROMPETER, 2003). Por sua vez, os custos da evidenciação discricionária, igualmente determinariam o montante da evidenciação voluntária (DYE, 1986; VERRECCHIA, 2001; WAGENHOFER, 1990). Dentre eles, o principal custo é o estratégico originado da possibilidade de perda de vantagem competitiva, a qual ocorre por meio da revelação de informações relevantes aos resultados econômicos, financeiros e à sobrevivência organizacional, que funciona como um alerta à concorrência, demonstrando espaço no mercado de atuação (DYE, 1986; GISBERT; NAVALLAS & ROMERO, 2014; PRENCIPE, 2004; WAGENHOFER, 1990).

Considerando que a evidenciação deve ser gerenciada pelas organizações, os seus fatores determinantes poderiam variar intra e entre organizações e estariam relacionadas as características organizacionais, ao contexto interno ou de governança das organizações e ao contexto externo, como fatores econômicos, sociais, culturais, políticos, legais, religiosos ou ideológicos (ADAMS, 2002; O'DONOVAN, 2002; PRENCIPE, 2004; TAYLOR; et al., 2012).

De acordo com a teoria dos custos políticos, a evidenciação voluntária de informações organizacionais pode levar à regulação orientada para o decréscimo de impostos, quando for o caso, e obtenção de vantagens como: subsídios, benefícios fiscais e ações governamentais favoráveis às OCFNE, estabelecida por medidas políticas de governos (WATTS & ZIMMERMAN, 1978; 1990). Também, as OCFNE, na medida em que estabelecem um contrato com a sociedade em que se encontram inseridas, evidenciam informações de responsabilidade social com vistas a legitimar-se com a comunidade (LINDBLOM, 1994;

24 e 25 de outubro de 2019

O'DONOVAN, 2002; SHOCKER & SETHI, 1973; SUCHMAN, 1995) e melhorar a sua reputação (Michelon 2011). Assim, a evidenciação de informações de responsabilidade social aos diversos públicos de interesse das organizações, altera seus resultados econômicos, financeiros, políticos e sociais (BURGER & OWENS, 2010; HAHN & KÜNEN, 2013; KANSAL; JOSHI & BATRA, 2014; LINDBLOM, 1994; MICHELON, 2011). São os públicos que legitimam, melhoram a reputação e dão sustentabilidade para a continuidade das organizações nas comunidades, bem como podem contribuir para a manutenção dos benefícios fiscais conquistados (LINDBLOM, 1994; SUCHMAN, 1995).

Portanto, a evidenciação voluntária de informações é motivada principalmente pela vontade organizacional de minimizar os custos políticos, conquistar legitimidade, melhorar a reputação e as relações com os diversos públicos de interesse. Porém, também se reconhece que a evidenciação tem custos que, se não gerenciados adequadamente, trariam perdas de valor às organizações. Nesse contexto, há que se considerar que as teorias recomendam caminhos alternativos para a gestão da evidenciação das organizações (DYE, 1986; LINDBLOM, 1994; SUCHMAN, 1995; VERRECCHIA, 2001; WATTS & ZIMMERMAN, 1978; 1990).

O conceito de reponsabilidade social evoluiu alicerçado no princípio de que as organizações precisam tomar decisões e agir de forma socialmente sustentável. Responsabilidade social é um comportamento que os públicos alegam ser esperado pela sociedade ou moralmente necessário e, portanto, justificadamente exigido das organizações (CARROLL, 1979; WHETTEN; RANDS & GODFREY, 2002).

A responsabilidade social engloba as expectativas econômicas, legais, éticas, e sociais que a sociedade tem em um determinado ponto no tempo. Além disso, envolve questões ambientais, relativas aos públicos de interesse, estratégicas, filantrópicas e de produtos e serviços, entre outras (CARROLL, 1979; DAHLSTRUD, 2008; DUSUKI & YUSOF, 2008; WOOD, 1991). Entender os conceitos e as dimensões da responsabilidade social é importante no momento em que se pretende avaliar a extensão de informações representativas da responsabilidade social das IESFs.

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa aplicada descritiva consistiu em identificar a extensão da evidenciação da responsabilidade social das IESFs, em suas páginas de Internet, definindo-se os índices de evidenciação de cada uma das IESFs.

Para a criação desses índices foi utilizada a relação de 80 indicadores, criada previamente, considerando os interesses de diversos públicos das IESFs (SEIBERT; MACAGNAN, 2017; SEIBERT, et al., 2019) e as evidências foram levantadas por meio da observação não participante nas páginas de Internet das IESFs. Ou seja, se observou em cada uma das páginas de internet se o indicador estava ou não evidenciado. Por meio de análise de conteúdo se interpretou a evidenciação (atribuindo valor 1) ou a não evidenciação (atribuindo valor zero) ao indicador. Essas observações foram feitas no período de janeiro a maio de 2019. Depois foi feito o somatório dos indicadores evidenciados transformando-os em percentual de evidenciação, o que gerou o índice de evidenciação de responsabilidade social de cada uma das IESFs.

Outras informações sobre as IESFs foram coletadas junto as páginas de Internet do MEC (MEC, s. d.) para proceder análise de correlação entre essas informações e a extensão da evidenciação das IESFs. Essas informações foram: Se a IESF é ou não comunitária e ou confessional, o Índice Geral de Cursos (IGC), o Conceito Institucional (CI), o Conceito Institucional da Educação a Distância (CI-EAD), a idade e a região de localização das

24 e 25 de outubro de 2019

mantenedoras das IESFs. A coleta dessas informações ocorreu no período de maio e junho de 2019.

O software Microsoft Excel® foi utilizado para a elaboração das tabelas, pela facilidade de organização, segregações da amostra, aplicação de filtros e inclusão ou exclusão de indicadores. Também foi utilizado para as análises de estatística descritiva e de correlação entre a evidenciação dos indicadores e as demais informações observadas (YAMAMOTO, 2009; GUJARATI & PORTER, 2011; WOOLDRIDGE, 2014).

O universo da pesquisa foi as associações e fundações constituídas como OCFNE que mantém, dentre as suas mantidas, instituições de ensino superior - IESs. Em 2017 existiam 1191 organizações constituídas como associações e fundações que mantêm prestadoras de serviços educacionais do ensino superior no Brasil. Para confirmar a participação da IESF na amostra ela precisa manter página eletrônica na Internet, possibilitando a coleta das evidências. Esse filtro resultou em uma amostra de 174 IESFs, sendo 50 universidades, 39 centros universitários e 85 faculdades.

4 Resultados da pesquisa

A extensão da evidenciação voluntária da responsabilidade social das IESFs foi levantada e está apresentada no Apêndice A. Se constata, conforme tabela 1, que as instituições que evidenciam em maior percentual são as universidades, estando, a maioria delas com índice de evidenciação superior a 30%, seguidas dos centros universitários e, por fim, as que menos evidenciam são as faculdades, estando, a maioria delas, com índice de evidenciação inferior a 30%.

Tabela 1: Índice de evidenciação das IESFs

Evidenciação	Univ	C Univ	Facul	Total
Até 10%	0	2	13	15
De 10,1 a 20%	1	3	41	45
De 20,1 a 30%	4	17	27	48
De 30,1 a 40%	39	16	4	59
De 40,1 a 50%	5	1		6
Acima de 50%	1			1
Total	50	39	85	174

Esses resultados indicam que quanto mais complexa for a estrutura da IESFs, maior é o índice de evidenciação, conforme constatado em estudos anteriores (JI; LU & QU, 2015; SEIBERT & MACAGNAN, 2017; SEIBERT, et al., 2019). A complexidade das universidades se constata a partir da legislação regulatório que prevê uma série de pré-requisitos para a obtenção da qualificação de universidade.

Além da evidenciação individual de cada IESF é importante observar outras informações de estatística descritiva, conforme pode-se observar na tabela 2.

Tabela 2: Estatística descritiva da Evidenciação de Responsabilidade Social

Estatística Descritiva	
Média	25,29%
Desvio Padrão	10,04%
Mínimo	5,00%
Máximo	51,25%

Analisando os resultados apresentados na tabela 2 se constata que a média de evidenciação das IESFs é bastante baixa, representando apenas 25,29% dos indicadores previstos, ou seja, em torno de 20 dos 80 indicadores. Também se constata que a IESF que mais evidencia atingiu um percentual de 51,25%, 41 indicadores. Observando o Apêndice A e a tabela 1 se constata que essa IESF é uma universidade. Por outro lado, a partir das análises

as mesmas fontes, se constata que são 3 faculdades as que menos evidenciam, com um índice de 5,00%, representando 4 indicadores. Esses resultados não se alteram dos já encontrados previamente em outros estudos revisados (SEIBERT & MACAGNAN, 2017; SEIBERT; et al., 2019).

É importante salientar que segundo, os pressupostos das teorias consideradas para as análises as IESFs estariam se legitimando (LINDBLUM, 1994; O'DONOVAN, 2002; SHOCKER & SETHI, 1973; SUCHMAN, 1995), melhorando a sua reputação (MICHELON, 2011) e, conseqüentemente alterando para mais os seus resultados econômicos, financeiros, políticos e sociais (BURGER & OWENS, 2010; HAHN & KÜNEN, 2013; KANSAL; JOSHI & BATRA, 2014; LINDBLUM, 1994; MICHELON, 2011) se evidenciassem mais informações de responsabilidade social aos seus diversos públicos de interesse. Também, com mais evidênciação, estariam reduzindo os seus custos políticos (WATTS & ZIMMERMAN, 1978; 1990). Por outro lado, menos evidênciação pode ser estratégico para as IESFs, no sentido de minimizar custos, principalmente estratégicos (DYE, 1986; VERRECCHIA, 2001). Portanto, apenas a evidênciação discricionária explicaria os baixos índices de evidênciação identificados na amostra analisada. As IESFs não estariam considerando os seus canais informais de comunicação, que representam um dos meios de comunicação de menor custos (DANASTAS & GADENNE, 2006) para melhorar a sua reputação e legitimação junto aos públicos de interesse.

Por fim, pela análise de correlação se constata que a maioria das variáveis não estão estatística e significativamente correlacionadas, conforme pode-se observar no apêndice B. Apenas a variável Universidade está estatística, positiva e significativamente correlacionada com a extensão da evidênciação observada, o que significa que quanto maior o índice da evidênciação é mais provável que seja de uma universidade. Também se encontrou significância estatística entre as variáveis comunitária e universidade, o que significa que a maioria das instituições que são comunitárias, são também universidades e não centros universitários ou faculdades. Por fim, também se observou significância estatística na correlação negativa entre as variáveis que expressam regiões brasileiras, sul e sudeste. Negativa para indicar que se a IESF está numa região, não está na outra e além disso, essas têm o maior número e IESFs da amostra, por isso a alta correlação entre elas e menor entre as demais regiões.

4 Considerações finais

O objetivo dessa pesquisa foi identificar a extensão da evidênciação voluntária de informações representativas de responsabilidade social das IESFs, em suas páginas de Internet. Para tanto se procedeu uma pesquisa aplicada descritiva com observação não participante nas páginas de internet de 174 IESFs. Se os indicadores estavam evidenciados se atribuiu valor um, se não, zero. Isso resultou na criação de um índice de evidênciação para cada uma das IESFs.

Os resultados demonstraram que as IESFs evidenciam, na média 25,29%, em torno de 20 indicadores de informações de responsabilidade social. Foram 3 as faculdades que menos evidenciaram, com um índice de 5%, ou 4 indicadores. A IESF que mais evidenciou, 41 indicadores, representando um índice de 51,25% foi uma universidade. Os resultados também demonstram que as universidades evidenciam mais indicadores do que os centros universitários e do que as faculdades, o que se conclui ao observar a tabela 1 e o apêndice B, pela análise de correlação.

Os resultados obtidos, pelos índices de evidênciação das IESFs identificados e considerando os pressupostos teóricos balizadores, também levam a suposição de que as

IESFs podem estar mais preocupadas em minimizar custos estratégicos do que com os custos políticos, ou mesmo com a sua legitimação junto aos públicos de interesse, por não evidenciar a maioria das informações de responsabilidade social esperadas por esses públicos.

Destaca-se que a pesquisa se limitou a observar a evidenciação de responsabilidade social, por meio de 80 indicadores, nas páginas de Internet de 174 IESFs. Assim como também se destaca que a lista de indicadores e a amostra de IESFs utilizadas foram definidas previamente (SEIBERT & MACAGNAN, 2017). Essas limitações oportunizam pesquisas futuras abrangendo um número maior de IESFs, ou ainda a observação da evidenciação em outros tipos de organizações, sejam elas com ou sem fins econômicos. Também oportunizam a observação em outros tipos de canais de comunicação utilizados pelas organizações. Além disso, os indicadores previamente identificados, consideraram os interesses de alguns stakeholders, podendo futuras pesquisas observarem os interesses de outros. Por fim, essa pesquisa oportuniza o avanço, identificando os fatores determinantes e as possíveis consequências desses índices de evidenciação para as IESFs.

Finalizando, cabe destacar que essa pesquisa contribuiu com a interpretação dos pontos comuns entre as teorias da legitimidade, dos custos políticos e da evidenciação discricionária, definindo onde elas são exclusivas e onde são comuns para identificar a extensão da evidenciação. Além disso, a pesquisa contribui para a compreensão da extensão da evidenciação de informações sobre responsabilidade social em um canal informal de divulgação, para os diferentes públicos de interesse das IESFs. Os resultados também podem contribuir para estabelecer políticas de evidenciação das IESFs, os governos e os gestores desse tipo de organização, oportunizando a melhoria na eficiência da governança.

Referências

- ADELOPO, I.; MOURE, R. C.; PRECIADO, L. V. & OBALOLA, M. Determinants of web-accessibility of corporate social responsibility communications. *Journal of Global Responsibility*, v.3, n. 2, p. 235-247, 2012.
- AKERLOF, G. A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.
- ARROW, K. J. Uncertainty and the welfare economics of medical care. *The American Economic Review*, v. 53, n. 5, p. 941-973, 1963.
- BARONE, E.; RANAMAGAR, N. & SOLOMON, J. F. A Habermasian model of stakeholder (non)engagement and corporate (ir)responsibility reporting. *Accounting Forum*, n. 37, p. 163– 181, 2013.
- BOUTEN, L.; EVERAERT, P. & ROBERTS, R. W. How a two-step approach discloses different determinantes of voluntary social and environmental reporting. *Journal of Business Finance & Accounting*, v. 39, ns. 5 e 6, p. 567-605, 2012.
- BURGER, R. & OWENS, T. Promoting Transparency in the NGO Sector: Examining the Availability and Reliability of Self-Reported Data. *World Development*, v. 38, n. 9, p. 1263–1277, 2010.
- CONTRAFATTO, M. The institutionalization of social and environmental reporting: An Italian narrative. *Accounting, Organizations and Society*, n. 39, p. 1-19, 2014.
- CORE, J. E. A review of the empirical disclosure literature: discussion. *Journal of Accounting and Economics*, n. 31, p. 441–456, 2001.
- DAHLSTRUD, A. How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n. 15, p. 1-13, 2008.
- DANANSTAS, L. & GADENNE, D. Social and environmental NGOs as users of corporate social disclosure. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, v. 8, n. 1, p. 85-102, 2006.
- DEEGAN, C. & CARROLL, G. An analysis of incentives for Australian firms to apply for reporting excellence awards. *Accounting and business Research*, v. 23, n. 91, p. 219-227, 1993.

24 e 25 de outubro de 2019

- DUSUKI, A. W. & YUSOF, T. F. M. T. M. The pyramid of corporate social responsibility model: Empirical evidence from Malaysian stakeholder perspective. *Malaysian Accounting Review*, v. 7, n. 2, p. 29-54, 2008.
- DYE, R. A. Proprietary and nonproprietary disclosures. *The Journal of Business*, v. 59, n. 2, p. 331-366, 1986.
- GISBERT, A.; NAVALLAS, B. & ROMERO, D. Proprietary costs, governance and the segment disclosure decision. *Journal of Management and Governance*, n. 18, p. 733-763, 2014.
- GUJARATI, D. N. & PORTER, D. C. *Econometria Básica*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- HEALY, P. M. & PAPELU, K. G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, n. 31, p. 405-440, 2001.
- HOFMANN, M. A. & MCSWAIN, D. Financial disclosure management in the nonprofit sector: A framework for past and future research. *Journal of Accounting Literature*, n. 32, p. 61-87, 2013.
- IBGE. *O perfil das Fundações Privadas e Associações sem fins lucrativos em 2010*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2012. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia> (acesso em 2016 de março de 22).
- LAMBELL, R.; RAMIA, G.; NYLAND, C. & MICHELOTTI, M. NGOs and international business research: Progress, prospects and problems. *International Journal of Management Reviews*, v. 10, n. 1, p. 75-92, 2008.
- LINDBLOM, C. K. The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Paper Apresentado na *Critical Perspectives on Accounting Conference*. New York, NY- EUA, 1994.
- MACAGNAN, C. B. Condicionantes e Implicación de revelar Activos Intangibles. *Tesis Doctoral para el Programa de Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas*. Bellaterra - España, 2007.
- MEC. *Instituições de Ensino Superior no Brasil e Cursos Cadastrados*. s. d. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em 17 março de 2019).
- MICHELON, G. Sustainability disclosure and reputation: A comparative study. *Corporate Reputation Review*, v. 14, n. 2, p. 79-96, 2011.
- MOMIN, M. A. & PARKER, L. D. Motivations for corporate social responsibility reporting by MNC subsidiaries in an emerging country: The case of Bangladesh. *The British Accounting Review*, n. 45, p. 1-14, 2013.
- OCDE - Organisation for Economic Co-Operation and Development. *Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom perspective*. Paris: OECD Publications, 2008.
- O'DONOVAN, G. Environmental disclosure in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing, Accountability Journal*, v. 15, n. 3, p. 344-371, 2002.
- PARMAR, B. L.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PURNELL, L. & COLLE, S. Stakeholder theory: The state of the art. *The academy of management annals*, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.
- PATRUT, M.; CMECIU, C. & MIRON, L.. NGO annual reports as a device to frame education in Romanian public communication campaigns. *Public Relations Review*, n. 37, p. 432-434, 2011.
- PATTEN, D. M. & TROMPETER, G. Corporate responses to political costs: an examination of the relation between environmental disclosure and earnings management. *Journal of Accounting and Public Policy*, n. 22, p. 83-94, 2003.
- PRENCIPE, A. Proprietary costs and determinants of voluntary segment disclosure: evidence from Italian Listed Companies. *European Accounting Review*, v. 13, n. 2, p. 319-340, 2004.
- SEIBERT, R. M. & MACAGNAN, C. B. Social responsibility disclosure determinants by philanthropic higher education institutions. *Meditari Accountancy Research*, v. 27, n. 2, p. 258-286, 2019.
- SEIBERT, R. M. & MACAGNAN, C. B. *Responsabilidade social: A transparência das Instituições de Ensino Superior Filantrópicas*. Mauritius: Novas Edições Acadêmicas, 2017, 276 p.
- SHOCKER, A. D. & SETHI, S. P. An approach to incorporating societal preferences in developing corporate action strategies. *California Management Review*, v. 15, n. 4, p. 97-105, 1973.
- SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

- TAYLOR, G.; RICHARDSON, G.; TOWER, G. & HANCOCK, P. The determinants of reserves disclosure in the extractive industries: evidence from Australian firms. *Accounting and Finance*, n. 52, p. 373–402, 2012.
- VERRECCHIA, R. E. Essays on Disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, n. 32, p. 97-180, 2001.
- WAGENHOFER, A. Voluntary disclosure with a strategic opponent. *Journal of Accounting and Economics*, n. 12, p. 341-363, 1990.
- WATTS, R. L. & ZIMMERMAN, J. L. Positive Accounting Theory: A ten year perspective. *The Accounting Review*, v. 65, n. 1, p. 131-156, 1990.
- WATTS, R. L. & ZIMMERMAN, J. L. Towards a Positive Theory of the Determination of Accounting Standards. *The Accounting Review*, v. 53, n. 1, p. 112-134, 1978.
- WHETTEN, D. A.; RANDS, G. & GODFREY, P. What Are the Responsibilities of Business to Society? Em *Handbook of Strategy and Management*, por Andrew Pettigrew, Howard Thomas e Richard Whittington, p. 373-408. London: Sage, 2002.
- WIGGIL, M. N. Donor relationship management practices in the South African non-profit sector. *Public Relations Review*, n. 40, p. 278–285, 2014.
- WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.
- WOOLDRIDGE, J. M. *Introdução à econometria: Uma abordagem moderna*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- YAMAMOTO, R. K. *Estudo dirigido de estatística descritiva*. São Paulo: Erica, 2009.
- YODER, T. R.; ADDY, N. & MCALLISTER, B. P. Tax-Motivated Increases in Qualifying Distributions by Private Foundations. *Journal of the American Taxation Association*, v. 33, n. 1, p. 79-108, 2011.
- ZAINON, S.; ATAN, R.; WAH, Y. Bee. An empirical study on the determinants of information disclosure of Malaysian non-profit organizations. *Asian Review of Accounting*, v. 22, n. 1, p. 35-55, 2014.



IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

Apêndice A: Evidenciação por IESFs

IESF	Evid	% Evid	IESF	Evid	% Evid	IESF	Evid	% Evid
Univ 1	27	33,75%	Cuniv 9	27	33,75%	Facul 28	16	20,00%
Univ 2	29	36,25%	Cuniv 10	32	40,00%	Facul 29	20	25,00%
Univ 3	29	36,25%	Cuniv 11	24	30,00%	Facul 30	11	13,75%
Univ 4	25	31,25%	Cuniv 12	18	22,50%	Facul 31	19	23,75%
Univ 5	26	32,50%	Cuniv 13	17	21,25%	Facul 32	22	27,50%
Univ 6	29	36,25%	Cuniv 14	24	30,00%	Facul 33	16	20,00%
Univ 7	20	25,00%	Cuniv 15	26	32,50%	Facul 34	16	20,00%
Univ 8	29	36,25%	Cuniv 16	22	27,50%	Facul 35	9	11,25%
Univ 9	28	35,00%	Cuniv 17	8	10,00%	Facul 36	18	22,50%
Univ 10	29	36,25%	Cuniv 18	21	26,25%	Facul 37	15	18,75%
Univ 11	39	48,75%	Cuniv 19	12	15,00%	Facul 38	5	6,25%
Univ 12	31	38,75%	Cuniv 20	21	26,25%	Facul 39	13	16,25%
Univ 13	29	36,25%	Cuniv 21	32	40,00%	Facul 40	11	13,75%
Univ 14	14	17,50%	Cuniv 22	24	30,00%	Facul 41	17	21,25%
Univ 15	28	35,00%	Cuniv 23	19	23,75%	Facul 42	12	15,00%
Univ 16	27	33,75%	Cuniv 24	26	32,50%	Facul 43	8	10,00%
Univ 17	31	38,75%	Cuniv 25	17	21,25%	Facul 44	15	18,75%
Univ 18	27	33,75%	Cuniv 26	29	36,25%	Facul 45	4	5,00%
Univ 19	30	37,50%	Cuniv 27	21	26,25%	Facul 46	27	33,75%
Univ 20	28	35,00%	Cuniv 28	25	31,25%	Facul 47	18	22,50%
Univ 21	29	36,25%	Cuniv 29	24	30,00%	Facul 48	9	11,25%
Univ 22	28	35,00%	Cuniv 30	26	32,50%	Facul 49	8	10,00%
Univ 23	27	33,75%	Cuniv 31	38	47,50%	Facul 50	19	23,75%
Univ 24	26	32,50%	Cuniv 32	18	22,50%	Facul 51	14	17,50%
Univ 25	28	35,00%	Cuniv 33	21	26,25%	Facul 52	21	26,25%
Univ 26	25	31,25%	Cuniv 34	16	20,00%	Facul 53	20	25,00%
Univ 27	26	32,50%	Cuniv 35	17	21,25%	Facul 54	7	8,75%
Univ 28	28	35,00%	Cuniv 36	20	25,00%	Facul 55	9	11,25%
Univ 29	26	32,50%	Cuniv 37	31	38,75%	Facul 56	20	25,00%
Univ 30	34	42,50%	Cuniv 38	14	17,50%	Facul 57	21	26,25%
Univ 31	26	32,50%	Cuniv 39	28	35,00%	Facul 58	22	27,50%
Univ 32	28	35,00%	Facul 1	18	22,50%	Facul 59	18	22,50%
Univ 33	28	35,00%	Facul 2	7	8,75%	Facul 60	10	12,50%
Univ 34	26	32,50%	Facul 3	18	22,50%	Facul 61	6	7,50%
Univ 35	26	32,50%	Facul 4	8	10,00%	Facul 62	10	12,50%
Univ 36	26	32,50%	Facul 5	17	21,25%	Facul 63	11	13,75%
Univ 37	28	35,00%	Facul 6	9	11,25%	Facul 64	15	18,75%
Univ 38	29	36,25%	Facul 7	5	6,25%	Facul 65	14	17,50%
Univ 39	30	37,50%	Facul 8	18	22,50%	Facul 66	4	5,00%
Univ 40	25	31,25%	Facul 9	22	27,50%	Facul 67	18	22,50%
Univ 41	29	36,25%	Facul 10	14	17,50%	Facul 68	9	11,25%
Univ 42	27	33,75%	Facul 11	13	16,25%	Facul 69	8	10,00%
Univ 43	25	31,25%	Facul 12	11	13,75%	Facul 70	13	16,25%
Univ 44	37	46,25%	Facul 13	13	16,25%	Facul 71	9	11,25%
Univ 45	23	28,75%	Facul 14	25	31,25%	Facul 72	10	12,50%
Univ 46	28	35,00%	Facul 15	17	21,25%	Facul 73	15	18,75%
Univ 47	33	41,25%	Facul 16	7	8,75%	Facul 74	16	20,00%
Univ 48	32	40,00%	Facul 17	14	17,50%	Facul 75	18	22,50%
Univ 49	23	28,75%	Facul 18	15	18,75%	Facul 76	16	20,00%
Univ 50	23	28,75%	Facul 19	20	25,00%	Facul 77	21	26,25%
Cuniv 1	26	32,50%	Facul 20	13	16,25%	Facul 78	15	18,75%
Cuniv 2	30	37,50%	Facul 21	9	11,25%	Facul 79	28	35,00%
Cuniv 3	24	30,00%	Facul 22	11	13,75%	Facul 80	4	5,00%
Cuniv 4	31	38,75%	Facul 23	16	20,00%	Facul 81	20	25,00%
Cuniv 5	22	27,50%	Facul 24	20	25,00%	Facul 82	11	13,75%

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de
Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

Cuniv 6	8	10,00%	Facul 25	18	22,50%	Facul 83	22	27,50%
Cuniv 7	41	51,25%	Facul 26	13	16,25%	Facul 84	15	18,75%
Cuniv 8	27	33,75%	Facul 27	16	20,00%	Facul 85	24	30,00%



24 e 25 de outubro de 2019

Apêndice B: Análise de correlação da evidenciação das IESFs com as demais variáveis observadas

	EVID19	UNIV	C_UNIV	COMUNI	CONFES	CI	IGC	IDADE	NORDE	NORTE	SUDESTE	SUL	C_OESTE
UNIV	0,591 <i>0,000</i>	1 -----											
C_UNIV	0,175 <i>0,021</i>	-0,375 <i>0,000</i>	1 -----										
COMUNI	0,458 <i>0,000</i>	0,524 <i>0,000</i>	-0,049 <i>0,520</i>	1 -----									
CONFES	0,213 <i>0,005</i>	0,348 <i>0,000</i>	-0,123 <i>0,107</i>	0,340 <i>0,000</i>	1 -----								
CI	0,266 <i>0,000</i>	0,014 <i>0,857</i>	0,142 <i>0,061</i>	0,232 <i>0,002</i>	0,035 <i>0,642</i>	1 -----							
IGC	0,200 <i>0,008</i>	0,130 <i>0,088</i>	0,041 <i>0,592</i>	0,245 <i>0,001</i>	0,164 <i>0,031</i>	0,355 <i>0,000</i>	1 -----						
IDADE	-0,025 <i>0,748</i>	0,066 <i>0,390</i>	-0,101 <i>0,184</i>	0,161 <i>0,034</i>	0,200 <i>0,008</i>	0,035 <i>0,643</i>	0,218 <i>0,004</i>	1 -----					
NORDE	-0,065 <i>0,391</i>	0,013 <i>0,867</i>	-0,118 <i>0,121</i>	-0,068 <i>0,373</i>	-0,029 <i>0,700</i>	0,047 <i>0,536</i>	-0,048 <i>0,534</i>	-0,022 <i>0,777</i>	1 -----				
NORTE	-0,095 <i>0,212</i>	-0,109 <i>0,151</i>	-0,023 <i>0,763</i>	-0,102 <i>0,182</i>	-0,060 <i>0,430</i>	0,019 <i>0,799</i>	-0,047 <i>0,534</i>	-0,070 <i>0,360</i>	-0,049 <i>0,522</i>	1 -----			
SUDESTE	0,091 <i>0,230</i>	-0,122 <i>0,110</i>	0,349 <i>0,000</i>	-0,235 <i>0,002</i>	-0,072 <i>0,348</i>	-0,028 <i>0,712</i>	-0,009 <i>0,908</i>	0,062 <i>0,416</i>	-0,330 <i>0,000</i>	-0,200 <i>0,008</i>	1 -----		
SUL	-0,006 <i>0,932</i>	0,148 <i>0,051</i>	-0,276 <i>0,000</i>	0,340 <i>0,000</i>	0,073 <i>0,342</i>	0,035 <i>0,651</i>	0,102 <i>0,181</i>	0,008 <i>0,919</i>	-0,175 <i>0,021</i>	-0,106 <i>0,163</i>	-0,717 <i>0,000</i>	1 -----	
C_OESTE	-0,044 <i>0,564</i>	0,043 <i>0,578</i>	-0,067 <i>0,380</i>	-0,004 <i>0,955</i>	0,099 <i>0,193</i>	-0,082 <i>0,282</i>	-0,099 <i>0,193</i>	-0,080 <i>0,292</i>	-0,062 <i>0,414</i>	-0,038 <i>0,621</i>	-0,255 <i>0,001</i>	-0,135 <i>0,075</i>	1 -----
CI_EAD	0,341 <i>0,000</i>	0,190 <i>0,012</i>	0,279 <i>0,000</i>	0,120 <i>0,114</i>	0,067 <i>0,382</i>	0,175 <i>0,021</i>	0,145 <i>0,057</i>	-0,095 <i>0,213</i>	-0,031 <i>0,686</i>	-0,056 <i>0,466</i>	0,111 <i>0,146</i>	-0,134 <i>0,078</i>	0,108 <i>0,157</i>

0,000 correlação; 0,000 Probabilidade.



**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA SOB O OLHAR DA
GESTÃO ESTRATÉGICA**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UNDER THE STRATEGIC
MANAGEMENT LOOK**

Priscila Mitri Dalla Corte, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, pridallacorte@hotmail.com
Ana Rita Catelan Callegaro, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, anarita@san.uri.br
Berenice Wbabuta, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, bwbatuba@san.uri.br
Rosane Maria Seibert, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus de Santo Ângelo, RS, Brasil, rseibert@san.uri.br

RESUMO

O tema referente à responsabilidade social corporativa vem sendo discutido entre diversos estudiosos como saliente na formulação de estratégias. As empresas estão redefinindo seus papéis, estão adotando um comportamento socialmente responsável, assinalado por uma carência ética nas práticas e relações. O objetivo do presente artigo é realizar uma revisão de literatura sobre a responsabilidade social corporativa nas organizações sob o olhar da gestão estratégica. Concluiu-se que as empresas estão conscientes de que necessitam investir em responsabilidade social, com ações de retorno futuro, responsabilidade direcionada a uma atitude empresarial ética e responsável, que deve incluir empresa, funcionários e sociedade. Leva-se em conta, deste modo, que um dos temas fundamentais da administração estratégica é ter conhecimento da espécie de objetivos que a organização tem que buscar: lucro elevado, o máximo de riqueza dos acionistas ou uma satisfação contrabalançada das equipes de interesses nela abarcados.

Palavras-chave: Responsabilidade social empresarial. Estratégias. Ações sociais.

ABSTRACT

The theme for the corporate social responsibility has been discussed among several scholars as salient in the formulation of strategies. Companies are redefining their roles, are adopting a socially responsible behavior, marked by a lack ethics practices and relationships. The aim of this article is to conduct a literature review on corporate social responsibility in organizations under the perspective of strategic management. It was concluded that the companies are aware that they need to invest in social responsibility actions of future return, responsibility directed to a business ethics and responsible attitude, which should include company, employees and society. It takes into account, in this way, that one of the fundamental themes of strategic management is aware of the kind of goals that the Organization has to get: high profit, maximum wealth of shareholders or a satisfying balanced teams her interests covered.

Keywords: Corporate social responsibility. Strategies. Social actions.

1 Introdução

As mudanças socioeconômicas que aconteceram nos últimos vinte anos, segundo Silva *et al.* (2016), afetam fortemente o comportamento das empresas, que, até então, tinham como principal objetivo apenas o lucro. Se por um lado, o setor privado tem cada vez mais lugar de realce na geração de riqueza, de outro lado, o papel social que as empresas vêm desempenhando tem que ser salientado. Com os recursos financeiros e humanos que já dispõem, as organizações estão desenvolvendo ações que configuram responsabilidade social.

A inquietação com a responsabilidade social nas empresas tem sido marcada por debates entre críticos e defensores. Os argumentos contrários à responsabilidade social das organizações fazem restrições à viabilidade de ações empresariais que não visem o lucro, sob o risco de paralisar os negócios e aumentar proibitivamente os preços. As atitudes de responsabilidade social são fundamentadas na função institucional, onde outras organizações

como governo, sindicato, igrejas e organizações civis ostentem este tipo de função solicitada pela responsabilidade social (SILVA *et al.*, 2016).

Muitos gestores afirmam que não é admissível que as empresas atendam a demandas sociais, ambientais e ainda mantenham níveis suficientes de sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais agressivo. Cada vez mais, a responsabilidade social das empresas foca em suas obrigações legais, o que vem de encontro ao pensamento de autores defensores do aumento dos lucros, como objetivo único da empresa, admitindo que os gestores de empresas de mercado não possuem aptidão para consagrar ações públicas.

Para Camargo (2009), a responsabilidade social começa a ser enxergada como um utensílio fundamental a ser levado em conta pelas estratégias empresariais, no sentido de atender às demandas sociais dos inúmeros agentes econômicos abarcados. Sem levar em conta a estratégia de internacionalização seguida, organizações multinacionais alocadas nas nações em desenvolvimento são mais requisitadas a seguirem uma postura eticamente responsável. Todavia, diversas ações feitas por companhias multinacionais, por meio de fundações próprias ou parcerias com agências locais, estão sendo protestadas por deixarem de lado atores locais nas decisões, na alocação de recursos e na análise de resultados.

A dificuldade da participação social das empresas privadas, de acordo com Silva *et al.* (2016), é uma questão que solicita um posicionamento esclarecedor dos responsáveis pela ampliação das estratégias de internacionalização. Acatar ou não o papel na geração de oportunidades econômicas plenas, restringir-se a respeitar leis ambientais ou ostentar uma atitude proativa de amparo ao meio ambiente, operar inteiramente ou terceirizar atividades de responsabilidade social, arcar com os custos oriundos da “cidadania corporativa” ou focalizar unicamente nas atividades primárias da organização: as muitas opções de escolhas estratégicas quanto à responsabilidade social poderão comprometer os processos e resultados dos empreendimentos internacionais em curto, médio e longo prazo.

De forma simples, entende-se que responsabilidade social diz respeito ao cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos e empresas para com a sociedade em geral.

O objetivo geral deste estudo é realizar uma revisão de literatura sobre a responsabilidade social corporativa nas organizações sob o olhar da gestão estratégica. Os objetivos específicos giram em torno de referenciar o conceito e características da responsabilidade social corporativa; relacionar responsabilidade social com a ética empresarial; e abordar de forma sintetizada um contexto sobre responsabilidade social e a gestão estratégica, incluindo parcerias.

2 Revisão de literatura

Este referencial teórico engloba a responsabilidade social corporativa, entre histórico, conceito e desenvolvimento, principais atores e beneficiados; responsabilidade social e ética empresarial; e responsabilidade social e a gestão estratégica, incluindo parcerias.

2.1 Responsabilidade social corporativa

2.1.1 Histórico e conceito

Desde o começo do século XX, assinalam-se amostras da responsabilidade social corporativa. Conforme Barbieri (2004), esta era aceita como doutrina nos EUA e na Europa até o século XIX, ocasião em que o direito de conduzir negócios de maneira corporativa não era interesse econômico privado, era uma vantagem do Estado e da Monarquia. Mas, só nos anos 50, nos Estados Unidos da América e na Europa (especialmente França, Alemanha e Inglaterra) é que a sociedade iniciou uma exigência por maior responsabilidade social das empresas e consolidou-se a própria precisão de divulgação dos balanços e relatórios sociais.

Mais pesquisadores se dedicaram ao assunto, procurando formalizar e definir mais apropriadamente o conceito e o papel das empresas na responsabilidade social.

No Brasil, mudanças radicais aparecem a partir da década de 80, principalmente pela integração dos mercados financeiros e o crescimento especial do comércio universal, ao que se denominou de globalização. Frente ao panorama de novas demandas decorrentes da globalização, existe uma pressão maior da sociedade por uma postura empresarial mais transparente nos negócios, obrigando os empresários a adotar práticas mais responsáveis em suas ações. Porém, alguns ainda confundem responsabilidade social com filantropia (BARBIERI, 2004).

O Brasil, muitas vezes perdeu a oportunidade de edificar um desenvolvimento integral do país e da população, segundo Barbieri (2004). Assim, restam algumas alternativas como a globalização da economia social, através de organizações não governamentais – o terceiro setor. Surge, então, a grande discussão quanto à prática e ao conceito sobre responsabilidade social das empresas e sua forma de concepção junto às organizações brasileiras.

As revelações iniciais de empresários, comunidade, políticos e meios de comunicações aconteceram em 1996, através do Betinho, fundador do IBASE – com apoio da Gazeta Mercantil, que lançou campanha convocando os empresários a um maior engajamento social e apresentou a ideia da elaboração e da publicação do Balanço Social Brasileiro e, a partir de então, conforme o Instituto Ethos (2002), o assunto se destaca no ambiente empresarial, principalmente com a criação, em 1998, do Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidade Social, que organizou material para ajudar as empresas a entenderem e adotarem responsabilidade social no dia a dia.

Já, a determinação de terceiro setor apareceu na primeira metade do século, nos Estados Unidos. Na tentativa de conceituar o Terceiro Setor, encontrou-se a seguinte afirmação:

O terceiro setor seria uma mistura dos dois setores econômicos clássicos da sociedade: o público representado pelo Estado, e o privado, representado pelo empresariado em geral. Atualmente, o Terceiro Setor é um campo a ser explorado pelas empresas que querem exercer novas atividades que surgem em todo o mundo e no Brasil com uma nova proposta de ação no campo social, baseada em princípios de gestão de marketing social com foco em ações de parceria em projetos sociais (BARBIERI, 2004, p. 52).

As parcerias representam, também, uma área que cresce rapidamente. É um paradigma novo de investimentos no campo terceiro setor, que incorpora recursos do governo, empresas privadas, comunidade, ONGs e demais entidades do setor (BARBIERI, 2004).

A expressão "responsabilidade social" tem muitas interpretações. Porém, nota-se uma crescente conscientização de que as organizações podem e devem ostentar um papel maior na sociedade. A responsabilidade social permite a composição de uma cidadania organizacional e a implementação de direitos sociais.

De acordo com Seibert (2017), as definições de responsabilidade social disponíveis na literatura transitam desde um olhar meramente econômico, com intenção de originar retorno econômico para os possuidores do capital, até uma visão estratégica, agregando à filantropia, como modo de redistribuição da renda e de servir aos públicos abarcados com as empresas e a coletividade em geral.

Um dicionário de ciências sociais traz responsabilidade social como: "responsabilidade daquele que é chamado a responder pelos seus atos face à sociedade ou à opinião pública [...] na medida em que tais atos assumam dimensões ou consequências sociais" (QUEIROZ, 2006, p. 6).

24 e 25 de outubro de 2019

Um dicionário de Filosofia define "responsabilidade" como:

[...] a possibilidade de prever os efeitos do próprio comportamento e de corrigir o mesmo comportamento com base em tal previsão [...] O primeiro significado do termo foi o político, em expressões como "governo responsável" ou "responsabilidade do governo", que exprimiam o caráter pelo qual o governo constitucional age sob o controle dos cidadãos e em função deste controle (QUEIROZ, 2006, p. 6).

Segundo Ashley (2003, p. 6),

Responsabilidade social é um compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade. Nesse sentido, assumindo obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei.

Então, responsabilidade social representa toda a atitude que leve à cooperação para o progresso da qualidade de vida da coletividade. Na concepção de Ferrel (2001), a responsabilidade social é o comprometimento da organização de maximizar seu impulso positivo sobre os usuários, donos, funcionários, comunidades e governo. Existem quatro tipos de responsabilidade social: legal, ética, econômica e filantrópica.

Segundo Leisinger (2002), dentro da ordem jurídica e da competência, as organizações disputam para si direitos e deveres econômicos, sociais e ecológicos. As informações dos referidos deveres são:

[...] empenhar-se e engajar-se a curto e longo prazo pelo bem da empresa; cuidar com responsabilidade da segurança e previdência dos colaboradores; levar em conta da maneira mais ampla possível os interesses do meio ambiente; levar em conta da maneira mais ampla possível os desejos dos consumidores; produzir e oferecer preços razoáveis produtos e serviços que sejam úteis, seguros, saudáveis e, sob o aspecto qualitativo, os melhores possíveis; criar ou pelo menos manter vagas de trabalho; engajar-se em favor do contexto social, apoiar as comunidades e assumir responsabilidade social cada vez maior (LEISINGER, 2002, p. 18).

A ideia de que, como pessoas jurídicas, as instituições ostentam direitos e deveres morais, como anteriormente só eram atribuídas às pessoas físicas, conquistaram crescente consenso nos últimos tempos.

Melo Neto e Froes (2004) asseguram que a responsabilidade social é um exercício da cidadania corporativa, e as empresas que querem uma imagem ética e moral podem ser favorecidas pelos seus atos, por exemplo, através da prática da responsabilidade social, como estratégia de valorização de produtos e serviços e estratégias sociais de desenvolvimento da comunidade.

Hoje, a responsabilidade social no país é bastante difundida nos ambientes acadêmicos e empresariais, e seus pesquisadores alegam que o comportamento socialmente responsável é um diferencial que auxilia a solidificar a marca empresarial, idealizando um investimento para a sustentabilidade e o sucesso em longo prazo. Um de seus defensores é o Presidente do Instituto Ethos, que afirma:

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 (GRAJEW, 2000, p. 40).

No Brasil, a vontade de auxiliar a comunidade vem crescendo e há certos fatores a considerar: primeiramente, Barbieri (2004) cita que um grande número de novos empresários (de 30 a 40 anos) que presenciou o fim do regime militar, conheceu outros países, está mais preparada e se sentindo na obrigação de contribuir para tornar o país melhor. Em segundo lugar, o acréscimo da violência chegou a um ponto que é quase impossível não ver para a desigualdade social (GRAJEW, 2000).

Atualmente, com a globalização, surge uma nova atitude que muda o perfil corporativo e estratégico das instituições. Além da adaptação aos novos modelos, como eficiência e qualidade, aumentam as exigências por uma reformulação da cultura e da filosofia que guiam as atitudes institucionais. A sociedade em geral, mais consciente e conhecedora de seus direitos, determina as empresas a um reestudo do seu papel nesse novo panorama. Para as organizações, a sua atuação sob novas referências, conceitos e valores, procurando uma nova postura no desenvolvimento dos negócios e no relacionamento com seu meio de atuação passa a ser um diferencial (GRAJEW, 2000).

No Brasil, aumenta o entendimento de que uma política de desenvolvimento social necessita de novas parcerias, no Brasil. Trata-se de procurar parceiros fora do Estado: sociedade, empresas privadas e terceiro setor. Esta modificação de mentalidade, de acordo com Barbieri (2004), foi notada em 1990, quando as empresas começaram a se preocupar com ações sociais em relação à comunidade, ao meio ambiente e aos seus funcionários, principalmente por ocasião da Conferência RIO-1992.

2.1.2 Principais Atores

O relacionamento socialmente responsável, entre grandes empresas de um lado e micro e pequenas empresas de outro, requer o estabelecimento de parcerias efetivas, fundamentadas na confiança e na sustentabilidade, de modo que todos possam ganhar e crescer (CORDEIRO, 2007).

Os principais atores da responsabilidade social, no Brasil, segundo Cordeiro (2007), são representados pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em parceria com o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social tem a responsabilidade de “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa” (CORDEIRO, 2007, p. 9). O órgão é reconhecido no espaço empresarial, políticos e da sociedade civil, através das articulações institucionais que alcança. O Instituto idealiza bancos de práticas de empresas socialmente responsáveis, cumpre eventos e conferências temáticas, colabora para as discussões com atores e organiza manuais e utensílios de apoio às políticas e práticas socialmente responsáveis.

A organização tem que incentivar seus fornecedores e parceiros a assumirem compromissos que ela abraça perante a sociedade. De acordo com Instituto Ethos (2003), também deve usar critérios relacionados à responsabilidade social na opção por seus fornecedores, estabelecendo padrões de conduta nas relações com os trabalhadores ou com o meio ambiente. Podem ser oferecidos, na empresa, treinamentos de funcionários de pequenos fornecedores, transferindo para eles seus conhecimentos técnicos e seus valores éticos e de responsabilidade social. Para obter o desenvolvimento econômico da comunidade, a empresa pode usar entidades da comunidade, como fornecedores.

Nos últimos anos, a legislação que disciplina o terceiro setor no país evoluiu, todavia não acompanhou o ritmo do crescimento e do desenvolvimento das entidades. A novidade

maior, em termos legislativos, aconteceu com a Lei 9.790, de 23 de março de 1999, chamada de Lei das OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público).

Tal diploma legislativo criou uma nova qualificação para as entidades do terceiro setor, o certificado de OSCIP. Os principais objetivos da lei foram garantir reconhecimento a uma gama mais ampla de entidades que desenvolvem atividades de caráter público e possibilitar a tais entidades firmar parceria com o Poder Público mediante um instrumento menos formal e burocrático que o convênio Termo de Parceria (MÂNICA, 2007, p. 2).

A Lei das OSCIP (BRASIL, 1999) representou uma grandiosa inovação legislativa para o terceiro setor. Todavia, pelo que se sabe, ainda não existe ainda a absorção por parte do Poder Público e da sociedade com relação às possibilidades e métodos a serem abraçados para a promoção, execução e fiscalização dos termos de parceria.

É de amplo conhecimento que o balanço social é um instrumento estratégico que serve para tomar decisões, contendo dados quantitativos e qualitativos. O balanço social serve como manancial de componentes fundamentais no que se refere aos programas e às responsabilidades sociais da empresa. Kroetz (2000) sugere que o balanço social não deve ser visto como um mero utensílio de marketing, pois é, inicialmente, um instrumento de apoio à administração, ao controle, à tomada de decisões e à adoção de estratégias.

As ações de responsabilidade social possibilitam medir os resultados e direcionar os recursos para o futuro. E, o balanço social explica as iniciativas sociais, resultados atingidos e investimentos realizados. A direção e acompanhamento dos resultados por meio de indicadores podem ser complementados por auditorias feitas por entidades da sociedade (ONGs e outras instituições), acrescentando uma perspectiva externa à avaliação da própria instituição (KROETZ, 2000).

2.1.3 Beneficiados

Cordeiro (2007) explica que há cinco tipos de público que se beneficia com a responsabilidade social. Porém, a organização deve optar por apenas uma categoria, como sendo a principal. As outras ficam representadas como despesas: funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros (os que a empresa mantém transações comerciais).

Para Kotler (2001), o exercício da responsabilidade social favorece o público interno e a comunidade. A responsabilidade social interna tem como alvo o público interno da empresa, seus empregados e os dependentes, com o objetivo de motivá-los para um bom desempenho, um ambiente agradável de trabalho, além de contribuir para o seu bem-estar. A externa tem como foco a comunidade mais próxima da empresa ou o local onde ela está situada. Atuando com as duas dimensões, a organização exerce a sua cidadania empresarial se beneficiando com os altos ganhos de produtividade e, principalmente, melhorando a sua imagem.

Um programa de responsabilidade social transmite bons resultados. Conforme Melo Neto e Froes (2004), pode-se definir que os benefícios são: melhor desenvolvimento da comunidade; preservação do meio ambiente; bem-estar dos funcionários num ambiente agradável; comunicações transparentes; retorno aos acionistas; e satisfação dos clientes ou consumidores.

Os benefícios voltados para as empresas podem trazer vantagens, como:

[...] o fortalecimento da marca e imagem da organização; a diferenciação perante aos concorrentes; a geração de mídia espontânea; a fidelização de clientes; a segurança patrimonial e dos funcionários; a atração e retenção de talentos profissionais; a proteção contra ação negativa de funcionários; a menor ocorrência de controles e

24 e 25 de outubro de 2019

auditorias de órgãos externos; a atração de investidores e deduções fiscais (MELO NETO; FROES, 2004, p. 12).

Um programa de responsabilidade social, então, transmite bons resultados para a coletividade e para a empresa. Na opinião de Drucker (2000), elas não podem mais se direcionar apenas em aumentar o lucro dos acionistas e utilizar mercadorias de valor como alvo. A preservação do meio-ambiente, por exemplo, é uma opção entre ganhos econômicos imediatos e a opção dos princípios éticos e responsáveis que, certamente, vão trazer melhoria para o futuro.

Sabe-se que é desafiador fazer com que haja mudança nas práticas empresariais. A reação imediata do empresário é sempre pensar que o bem comum não é responsabilidade das empresas, e sim dos governos e das Organizações Não Governamentais (ONGs). Seguir este exercício representa rever modelos tradicionais de negócio.

2.2 Responsabilidade social e a ética empresarial

No contexto atual, as empresas não são avaliadas somente pelo seu produto ou serviço, mas pela ética e responsabilidade adotadas perante os funcionários e demais pessoas que interagem com ela e a sociedade em geral. A sociedade está exigindo das empresas uma nova postura, ou seja, nas estratégias devem constar princípios éticos de acordo com a moral da sociedade (MOREIRA, 2002).

A ética é uma lista das definições aplicáveis às ações humanas que fazem delas estilos compatíveis com o conceito global do bem e da moral. Deste modo, segundo Moreira (2002), cabe aos gestores compatibilizar suas ações com os valores morais e, zelar pela qualidade de vida de seus funcionários e da comunidade onde a organização está inserida.

Há, atualmente, uma concordância de que todos os agentes sociais, até mesmo as instituições, têm a obrigação de colaborar, sempre que possível, para que cada um consiga um desenvolvimento permanente. Para tanto, as condições econômicas, sociais e ecológicas, não podem ser encaradas solitariamente, e muito menos ser jogadas umas contra as outras (ALMEIDA, 2007).

A ética organizacional e as exigências provindas delas mesmas, não colocam em risco o serviço econômico principal das instituições. Para Moreira (2002), elas são o componente extra que serve para determinar o critério de moralidade para a performance desta ocupação, por um ângulo, os critérios entusiasma o processo de formação das metas das empresas e no estabelecimento das primazias; por outro ângulo, o modo de conseguir as metas decretadas está atrelada a avaliação qualitativa, por meio das indagações éticas (ALMEIDA, 2007).

A ética, segundo Moreira (2002), é um estudo das análises do indivíduo em relação ao seu comportamento ou a dos outros. Também são análises realizadas sob a visão do bem e do mal, segundo um critério que de forma geral é ditado pela moral. A conduta ética por parte da organização é aguardada e exigida pela coletividade, é o único modo de aquisição de lucro com respaldo da moral, esta estabelece que a empresa atue com ética em todos os seus relacionamentos, sobretudo com usuários, fornecedores, competidores, funcionários, governo e o público em geral.

Moreira (2002) afirma que a organização contemporânea age em panoramas cada vez mais complicados, exercitando operações inovadoras, mesmo quando reproduzem atividades remotas. O autor acredita que a ética tem o encargo de padronizar e formalizar o entendimento da empresa empresarial em seus distintos relacionamentos e operações, bem como impedir julgamentos contra seus princípios.

24 e 25 de outubro de 2019

Assim sendo, no novo cenário apresentado, as empresas devem estar precavidas para as percepções das pessoas em relação às atitudes dos que fazem parte da organização, pois as avaliações são acrescidas do simples valor em termos de utilidade do produto ou serviço para uma mensuração mais detalhada de como a empresa trata seus funcionários, a comunidade e o meio ambiente. Deste modo, a opção por compra está relacionada às atitudes éticas e responsáveis da empresa com a sociedade em geral (ALMEIDA, 2007).

A globalização dos negócios distingue que sua responsabilidade não está atrelada somente aos casuais resultados financeiros da empresa. Algumas organizações individuais, mas também institucionais e conservadoras, assinalam uma ligação entre as atividades empresariais e a sociedade, assim como para a necessidade de ponderar as responsabilidades econômicas, social e ecológica. Existe atualmente um consenso de que todos os agentes sociais, incluindo as organizações, têm o dever de prestar contribuição, sempre que possível, para que cada um tenha um desenvolvimento duradouro (LEISINGER, 2002).

Em relação ao investimento das empresas na preservação e conservação ambiental, tem-se que, na vida da maioria das pessoas, sempre estiveram presentes algumas apreensões com o processo de desenvolvimento e com a degradação do meio ambiente. Todavia, de acordo com Leisinger (2002), mesmo que os recursos naturais tenham sido analisados como sendo intermináveis pela maior parte dos "propulsores do desenvolvimento", diversos estudiosos notaram a desordem que existe entre progresso e meio ambiente.

A ética para com a sociedade decide que a organização abstenha-se de entusiasmar a mudança das formas de estados, de governo, de aquisição ou perda pelos governantes ou outro assunto que abarque a autodeterminação de um povo.

Essa ética também engloba o meio ambiente, tanto o natural, como o artificial e o cultural. Toda empresa tem alguns princípios éticos, como: Respeitar e cuidar da comunidade dos seres vivos; melhorar a qualidade da vida humana; conservar a vitalidade e a diversidade do planeta e seus deveres (MOREIRA, 2002, p. 21).

As obrigações de uma empresa para com o meio ambiente são, segundo Moreira (2002), investir nos erros passados e livrar o meio ambiente de contaminações e violências sofridas em sequela das atitudes humanas; arranjar maneira que os investimentos levem em consideração a preservação ambiental; deixar de provocar poluição pela manipulação de substâncias perigosas e dar proteção à sociedade contra danos nucleares.

2.3 Responsabilidade social e a gestão estratégica: parcerias

A responsabilidade social está sendo enxergada como um utensílio fundamental a ser levado em conta pelas estratégias empresariais, no sentido de atender às demandas sociais dos muitos agentes econômicos envolvidos. Sem considerar a estratégia de internacionalização seguida, organizações multinacionais alocadas nas nações em desenvolvimento estão sendo sempre mais cobradas a aceitarem uma atitude eticamente responsável. Contudo, inúmeras atitudes tomadas por companhias multinacionais, seja por meio de fundações próprias ou parcerias com agências locais, vêm sendo indagadas por não levarem em conta a participação de atores locais nos procedimentos de decisão, na alocação de recursos e na análise de resultados (FLEURY; MIGUELETTO; BLOCH, 2002).

Conforme estudo do CEATS-FEA/USP (Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor - CEATS da Fundação Instituto de Administração - FIA da FEA/USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo), 85% de uma amostra de 423 organizações do país estudadas cumprem seus projetos ou programas sociais através de parcerias (HERZOG, 2002). A

24 e 25 de outubro de 2019

composição de parcerias entre governo, iniciativa privada e sociedade civil, mais atualizada, vem chamando a atenção de estudiosos do círculo para o aparecimento de um novo padrão de gestão social, dirigido para a constituição de redes e para o desenvolvimento de projetos inovadores com desígnios sociais (FLEURY; MIGUELETTO; BLOCH, 2002).

Muitas explicações teóricas avigoram a probabilidade dominadora que responsabiliza o momento histórico de hoje e as intensas transformações sociais, como decisivas da manifestação das circunvizinhanças organizacionais em rede. Então, a rede aparece como a estrutura empresarial “ideal” da pós-modernidade, a que tem condições de canalizar os dados e o conhecimento para a configuração de soluções, mesmo que temporárias e defeituosas, para dificuldades ativas e sem solução superficial (GRAJEW, 2002). Nesta conjuntura,

A interlocução com os diversos públicos possibilita aos parceiros delinear criteriosamente as demandas e levar em conta os diferentes interesses. [...] Empresas, governo e organizações da sociedade civil têm percebido que as relações de parceria socializam conhecimentos, experiências, aprendizados e recursos, e têm consequências mais satisfatórias do que obteriam com atuações isoladas (GRAJEW, 2002, p. 24).

Aumenta, no Brasil, o estímulo à participação da sociedade civil nos temas do país, sob a explicação de que as características regionais dos temas sociais demandam uma espécie de atuação agregada na coletividade, em condições de mobilizar distintas habilidades na concepção de soluções inovadoras amoldadas às distintas realidades locais. E, o crescimento destes movimentos associativos no terceiro setor vem designando a precisão empírica de encarar desafios de gestão peculiares a composições interempresariais, sobretudo das “redes solidárias” em relação a temas fundamentais, como o de encarar a fome e a miséria, ou o triunfo dos graves graus de subdesenvolvimento regionais (MACHADO; MACHADO, 2014).

Conforme Machado e Machado (2014), nesta conjuntura, as redes interorganizacionais são um novo modelo de gestão social, amparado em princípios de compartilhamento de recursos, dados e conhecimento. A constituição de redes entre as empresas da sociedade civil sem fins lucrativos é pré-requisito para que exista participação real do denominado “Terceiro Setor”, na consolidação de políticas sociais na América Latina. Segundo esta visão, as redes são “instituições-escola”, nas quais os componentes aprendem a conviver em serenidade e democracia, a despeito de suas distinções de ideias e objetivos. As redes possibilitam que se aglomere uma enorme variedade de conhecimentos especializados em um local frutífero para o aparecimento de soluções. Markovitch (1997) enfatiza o fato de que a concepção de redes de auxílio e de programas sociais, na esfera de organizações e universidades, é apontador de maturidade política e cultural.

Na procura do parceiro imaginado, empresas do terceiro setor, especializadas no papel de “ponte social”, podem ajudar organizações multinacionais. A Fundação ABRINQ, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social e o GIFE (Grupo de Instituições, Fundações e Empresas) são companhias que fazem esta espécie de atividade no país, disponibilizando dados a respeito de ONG’S, associações ou outras empresas da sociedade civil idôneas, de confiança e eficazes.

No país, as empresas entendidas como componentes do terceiro setor vieram a ser maior mira de atenções depois dos anos 80, por motivo de novas regras de investimento determinadas pelo Banco Mundial e, ainda, em decorrência da crise no padrão de previdência social, alicerçado em princípios universalistas de cobertura. No final do século XX, a articulação com o governo igualmente era embrionário, e acontecia, sobretudo, com as

empresas especializadas em prevenção da Aids e acolhida a meninos de rua (COELHO, 2000).

Segundo Parker (1999), a função das ONGs na América Latina possui a tendência de crescer e a se firmar, suprindo, em diversas situações, as atuações governamentais. Inúmeras das atividades exercidas por estas empresas estão diametralmente atreladas a resultados de mercado, como alocação de recursos para incentivo ao empreendedorismo unido a minorias sociais ou intermediação em parcerias empresariais no atendimento às demandas sociais. Calcula-se, deste modo, que outros contornos de política social estarão sempre mais evidentes no modo de realizar negócios em nações em desenvolvimento, assim como o Brasil.

3 Conclusão

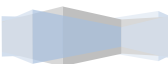
Ainda que o objetivo principal de uma organização seja a de obter lucros, seu papel vem sendo modificado e ampliado: ela está se tornando um agente de cidadania. Isso sugere que a superação de interesses particulares, a consciência do bem comum, a noção de igualdade e liberdade e a noção de respeito pelos direitos dos seres. Mesmo sem o tom mercadológico, a obra social ajuda na cotação da empresa junto à opinião pública.

Considerou-se que a responsabilidade social nas empresas brasileiras é um tema novo, que vem recebendo definições e compreensões. Percebe-se um aumento no envolvimento de grande parcela dos empresários do Brasil com o tema e as práticas relacionadas à responsabilidade social. E, como essa prática está sendo alcançada de maneira firme e fundamentada em grandes centros nacionais, e sendo espalhada em grandes meios de comunicação, nota-se também que a responsabilidade social é uma definição nova, em construção, porém suas práticas já podem ser vistas no comportamento empresarial de todo o Brasil.

Percebe-se que o entendimento da responsabilidade social empresarial é sustentado e difundido no Brasil por atores socialmente reconhecidos. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social tem como missão “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa” (INSTITUTO ETHOS, 2003). O Instituto se faz reconhecido nos ambientes empresariais, políticos e da sociedade civil por meio da realização das articulações institucionais. Na intenção de alastrar suas ideias sobre comportamentos empresariais socialmente responsáveis, o Ethos inventa e alimenta bancos de práticas de empresas socialmente responsáveis, cumpre eventos e conferências, coopera para discussões com atores diversos e elabora manuais e instrumentos de base à implementação de políticas e práticas socialmente responsáveis.

Concluiu-se, então, que os autores pesquisados estão conscientes de que as empresas necessitam investir em responsabilidade social, com ações de retorno futuro, responsabilidade direcionada a uma atitude empresarial ética e responsável, que deve incluir empresa, funcionários e sociedade. Leva-se em conta, deste modo, que um dos temas fundamentais da administração estratégica é ter conhecimento dos objetivos que a organização tem que buscar: lucro elevado, o máximo de riqueza dos acionistas ou uma satisfação contrabalançada de interesses econômicos, sociais e ambientais.

Enfim, a responsabilidade social é um evento mundial, através do qual as empresas estão sendo mais cobradas em seu papel de cidadãs. Há uma evolução normal da conscientização da sociedade global. Contudo, parcerias com o Estado e com a sociedade civil para a construção de uma sociedade mais saudável e justa de uma forma não localizada ainda está distante da realidade brasileira.



Referências

- ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de Almeida. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Rev. adm. contemp.*, v. 11, n. 3, Curitiba, jul./set. 2007.
- ASHLEY, Patrícia. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CAMARGO, Ricardo Zagallo. *Responsabilidade social das empresas: formações discursivas em confronto*. Tese de Pós de Doutorado da USP. Abr. 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-03122009-152336/pt-br.php>. Acesso em: 10 ago. 2019.
- COELHO, Simone de C. *Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Senac (SP), 2000.
- CORDEIRO, Mariana Starling. *A responsabilidade social empresarial como estratégia de gerenciamento de relações Interorganizacionais: assimetrias de poder, dependências e conflito*. 2007. Disponível em: http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/documents/ARSEComoEstrategiaDeGerenciamento.pdf. Acesso em: 8 set. 2018.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Você está preparado? Você S/A*. São Paulo, n. 26, p. 48-51, ago. 2000.
- FERREL, O.C. *Ética empresarial: dilemas, decisões e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.
- FLEURY, Sonia & MIGUELETO, Danielle; BLOCH, Renata. Gestão de uma rede solidária: o caso do comitê de entidades públicas no combate à fome e pela vida. In: *Oficina social: cadernos da oficina social – 11. A questão social e as saídas para a pobreza*. Rio de Janeiro: Oficina Social, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania, p. 249-281, 2002.
- GRAJEW, Oded. A arte do trabalho em grupo. *Exame: edição especial*. Guia de Cidadania Corporativa. São Paulo: Abril, p. 22, 2002.
- GRAJEW, Oded. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio (org.). *O dragão e a borboleta*. São Paulo: Axis Mundi, 2000.
- HERZOG, Ana Luiza. Algo em comum. *Exame: edição especial*. Guia de Cidadania Corporativa. São Paulo: Abril, p. 22, 2002.
- INSTITUTO ETHOS: Prêmio Ethos Valor. Vários autores. *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Fundação Petrópolis, 2002.
- KOTLER, Philip. Desafios para o marketing no século XXI. *Gazeta Mercantil*. Caderno Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 2, 11 jun. 2001.
- KROETZ, Cesar Eduardo Stevens. *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEISINGER, K.M. & SCHMIDTT, H. *Ética empresarial*. Trad. C.A. Pereira. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MACHADO, Antonio L. Itriago & MACHADO, Miguel Angel Itriago. *Las redes como instrumentos de transformación social*. 2014. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/itriago.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2019.
- MÂNICA, Fernando. *Responsabilidade social*. 2007. Disponível em: http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=382. Acesso em: 8 ago. 2019.
- MARCOVITCH, Jacques. Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro Setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). *Terceiro setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, p.121-130, 1997.
- MELO NETO, Francisco Paulo de & FROES, César. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MOREIRA, J. M. *A ética empresarial no Brasil*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- PARKER, Barbara. *Globalization and business practice: managing across boundaries*. London: Sage Publications, 1999.
- QUEIROZ, Adele et al. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2006.

IV Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – IV CIGECO

24 e 25 de outubro de 2019

SEIBERT, Rosane Maria. *Determinantes da evidenciação de informações representativas de responsabilidade social: um estudo em instituições de ensino superior filantrópicas*. Tese (Dissertação de Mestrado). São Leopoldo: UNISINOS, 2017.

SILVA, Daniela da. *et al.* A importância da sustentabilidade para a sobrevivência das empresas. *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*, v. 5, n. 5, p. 74-91, mar. 2016.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

