
GESTÃO ESTRATÉGICA DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL: OPERACIONALIZAÇÃO POR MEIO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO

DOI: 10.5700/rege477

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Claudinete de Fátima Silva Oliveira Santos

Especialista em Gestão de Pessoas e Negócios pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru/PE – Caruaru-PE, Brasil
Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco
Email: claudineteosantos@hotmail.com

Recebido em: 14/10/2010

Aprovado em: 11/6/2012

Minelle Enéas da Silva

Doutorando no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre-RS, Brasil
Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco
Email: minele.adm@gmail.com

Carla Regina Pasa Gómez

Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Recife-PE, Brasil
Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina
Email: carlapasagomez@gmail.com

RESUMO

As mudanças estruturais correntes relacionadas às expectativas e pressões dos *stakeholders* por um desenvolvimento mais sustentável e sustentado indicam a necessidade de incorporação da variável socioambiental na gestão empresarial. Nesse sentido, a Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE) surge como resposta às expectativas sociais e, se alinhada à gestão estratégica, pode melhorar a competitividade empresarial em determinado setor. Isso pode ser possível, dentre outras formas, pela adoção de um sistema de gestão integrado de normas certificadoras voltado à qualidade de produtos, à redução de impactos no meio ambiente, à saúde e segurança ocupacional e à Responsabilidade Social. Nesse contexto, o objetivo do estudo é analisar o papel do sistema de gestão integrado na abordagem estratégica da Responsabilidade Socioambiental Empresarial. A partir de uma pesquisa exploratória e descritiva, toma-se a JBR Engenharia Ltda. como caso estudado, considerando as ações e práticas por ela desenvolvidas. Os resultados demonstram a preocupação com questões sociais desde a fundação da empresa, uma vez que as estratégias socioambientais desta foram incorporadas paulatinamente às atividades e ao seu negócio por meio da gestão estratégica da RSAE, para trazer benefícios aos seus *stakeholders* e melhorar sua competitividade.

Palavras-chave: Normas Certificadoras, Gestão Estratégica, Sistema de Gestão Integrado.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE SOCIOAMBIENTAL CORPORATE RESPONSIBILITY: IMPLEMENTATION BY THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM

ABSTRACT

Current structural changes related to stakeholder expectations and pressures for a more sustainable and sustained development indicate the need to incorporate the socioenvironmental variable in business

management. In this sense, the Socioambiental Corporate Responsibility (SACR) emerges as a response to the social expectations and when aligned to strategic management can improve the business competitive edge in a given sector. This is possible, among other alternatives, by the adopting an integrated management system of certification standards, focused on the quality of products, reduced environmental impacts, health and occupational safety and social responsibility. In this context, the objective of the study is to analyze the role of the integrated management system in the strategic approach to Socioambiental Corporate Responsibility. Based on an exploratory and descriptive survey, JBR Engenharia Ltda. is taken as a case study, considering actions and practices developed. Results demonstrate the concern with social questions from the founding of the enterprise, because their socioenvironmental strategies were gradually incorporated into the activities and business by means of strategic management of SACR, to bring benefits to their stakeholders and improve their competitive edge.

Key words: Certification Standards, Strategic Management, Integrated Management System.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL: OPERACIONALIZACIÓN MEDIANTE EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

RESUMEN

Las mudanzas estructurales corrientes relacionadas a las expectativas y presiones de los stakeholders por un desarrollo más sustentable y sustentado indican la necesidad de incorporación de la variable socio ambiental en la gestión empresarial. En ese sentido, la Responsabilidad Socio ambiental Empresarial (RSAE) surge como respuesta a las expectativas sociales y, si se alinea a la gestión estratégica, puede mejorar la competitividad empresarial en determinado sector. Eso puede ser posible entre otras formas, con la adopción de un sistema de gestión integrado de normas certificadoras, volcado a la cualidad de productos, a la reducción de impactos en el medio ambiente, a la salud y seguridad ocupacional y a la Responsabilidad Social. En ese contexto, el objetivo del estudio es analizar el papel del sistema de gestión integrado en el abordaje estratégico de la Responsabilidad Socio ambiental Empresarial. A partir de una investigación exploratoria y descriptiva, se toma a JBR Ingeniería Ltda. como caso estudiado, considerándose las acciones y prácticas por ella desarrolladas. Los resultados demuestran la preocupación con las cuestiones sociales desde la fundación de la empresa, una vez que sus estrategias socio ambientales fueron incorporadas paulatinamente a las actividades y a su negocio a través de la gestión estratégica de la RSAE, para traer beneficios a sus stakeholders y mejorar su competitividad.

Palavras-chave: Normas Certificadoras, Gestão Estratégica, Sistema de Gestão Integrado.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação crescente das empresas com o desenvolvimento de produtos, processos e negócios pautados pelos preceitos de um desenvolvimento mais sustentável e sustentado é uma das principais responsáveis pela importante incorporação nas estratégias empresariais da Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE). Nesse sentido, faz-se necessário que os planejadores empresariais verifiquem em suas áreas de atuação a estrutura de mercado e o contexto competitivo, para que haja um alinhamento de suas atividades e negócio com a nova orientação da gestão estratégica da RSAE.

Para tanto, corrobora-se Sousa Filho (2008) quando este afirma que o pensamento estratégico de uma empresa, ao analisar suas disponibilidades e potencialidades, deve levar em consideração tanto o ambiente externo (características do mercado) como o ambiente interno (recursos), no sentido de buscar vincular sua estratégia empresarial ao conceito de RSAE, que gradativamente está conseguindo espaço no planejamento das organizações. Essa ideia pode ser verificada ainda em Silva e Santos (2011), que sugerem que tal alinhamento pode facilitar o processo de tomada de decisão organizacional.

Apesar da evolução do debate sobre qual seria a melhor definição para a temática, é notável a necessidade de considerar os envolvidos com a organização. Pasa (2004) indica que a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surge como um novo paradigma, o de que os negócios empresariais trazem para a gestão expectativas e pressões dos atores interessados e/ou afetados pelos processos organizacionais, denominados *stakeholders*. Nascimento, Lemos e Mello (2008) ratificam o posicionamento da autora ao indicarem a necessidade de considerar esses envolvidos na decisão empresarial.

De fato, para que esse novo paradigma possa ser operacionalizado é necessário que as organizações lhe confirmem um caráter estratégico. Todavia, percebeu-se que são necessários, além disso, instrumentos de gestão voltados ao planejamento, ao desenvolvimento, ao controle e à avaliação dessas estratégias quando se considera o comportamento socioambiental da organização,

que deve buscar continuamente adaptar-se às variações observadas (PASA, 2004; SANTOS; FALCÃO, 2009; SANTOS, 2010).

Alguns dos instrumentos de gestão apontados por Barbieri e Cajazeira (2009) são as normas certificadoras, que na concepção de Tachizawa (2004) têm por objetivo atestar a conformidade da gestão organizacional, mediante requisitos de um sistema de gestão, com temas de interesse dos *stakeholders*, na tentativa de aliar os ganhos econômicos às questões sociais. Portanto, uma organização que possua normas certificadoras pode demonstrar uma concepção inovadora direcionada às relações entre *stakeholders* empresariais, fortalecida por meio da RSE como estratégia de negócios (FALCÃO; SANTOS; GOMEZ, 2008).

Dentre as várias normas certificadoras e seus direcionamentos, podem-se citar: a *International Organization of Standardization* (ISO) 9000, que trata da gestão da qualidade; a ISO 14000, para a gestão ambiental; a *Occupational Health and Safety Assessment* (OHSAS) 18000 e sua gestão da saúde e segurança ocupacional; e a Norma Brasileira (NBR) 16000, voltada à RSE. Essas normas podem ser trabalhadas em um Sistema de Gestão Integrado (SGI), como o da JBR Engenharia Ltda., empresa de consultoria e projetos multidisciplinares de engenharia e arquitetura e de gerenciamento e supervisão de obras.

Nesse sentido, ao se considerarem os aspectos apresentados, parte-se do pressuposto de que as normas certificadoras são instrumentos de gestão estratégica para o alcance da RSAE, e que as empresas, para serem acreditadas em sua conformidade com os requisitos preestabelecidos e a aplicação legal, precisam sistematizar seus setores organizacionais e suas atividades de forma socialmente mais responsável. Essa sistematização pode ser efetivada a partir da criação e do desenvolvimento de um SGI que possa reunir várias normas certificadoras para aplicação nas atividades empresariais.

Destarte, o objetivo deste estudo é analisar o papel do Sistema de Gestão Integrado na abordagem estratégica da Responsabilidade Socioambiental Empresarial. Para tanto, estudou-

se a JBR Engenharia Ltda. como estudo de caso. A realização desta pesquisa justifica-se pelo pouco desenvolvimento de pesquisas nacionais nesta área temática, fato que demonstra mais claramente sua contribuição, já que empiricamente apresenta-se uma empresa que possui um SGI estruturado e alinhado ao seu processo de gestão estratégica. Para uma melhor compreensão do tema, o artigo está dividido em quatro seções distintas além desta introdutória, a fim de facilitar a reflexão sobre os resultados encontrados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

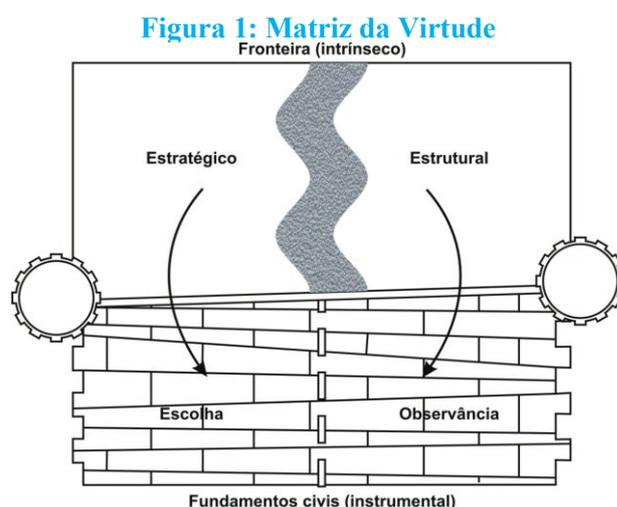
2.1. Gestão Estratégica da Responsabilidade Socioambiental Empresarial

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial, por ser direcionado pelo entendimento da sociedade, é relativo, ou seja, pode significar coisas diferentes em lugares distintos. Campbell (2007) entende que, para serem socialmente responsáveis, as empresas não devem prejudicar as partes interessadas em suas atividades organizacionais, devendo corrigir danos causados a elas voluntariamente ou por pressões econômicas e institucionais, como as relacionadas ao desempenho financeiro, à concorrência e regulação setorial, à conformidade

legal, à mobilização e diálogo com os *stakeholders*. Dentre as abordagens conceituais da RSE mais aceitas está a do Instituto Ethos (2009, n.p.):

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

A RSE está relacionada a três escolas de pensamento: a das questões normativas e de valores e julgamentos morais com base na ética empresarial (*business ethics*); a do entendimento das relações entre Mercado e Sociedade (*business & society*); e a da gestão das questões sociais (*social issues management*) a partir das estratégias empresariais (KREITLON, 2004). A primeira delas é discutida em modelos como a Matriz da Virtude (MV) proposta por Martin (2002), ilustrada na Figura 1, que entende que a RSE pode ser motivada por ações de base instrumental (alinhamento inferior com a base ou a organização cívica da sociedade) e/ou moral (alinhamento superior voltado para o mercado).



No alinhamento superior estão os quadrantes Estratégico e Estrutural. O primeiro abrange as ações estratégicas para aumentar a competitividade empresarial e gerar valor aos seus *stakeholders*. As questões morais (ou intrínsecas)

estão lotadas no quadrante Estrutural, pois muitas empresas trabalham a questão da RSE com uma orientação mais altruísta e caridosa, com o intuito de gerar melhorias sociais (HUSTED, 2003; SOUSA FILHO, 2008). Martin (2002) entende

que o alinhamento entre esses quadrantes torna-se tênue em razão do fato de que ações com motivação moral se tornam vantagens competitivas.

No alinhamento inferior estão os quadrantes de Escolha e de Observância. O quadrante Escolha trata das normas e costumes sociais e de sua regulação para as empresas. A execução das leis e regulamentos pelas empresas encontra-se ilustrada no quadrante Observância. À medida que a sociedade pressiona e empresas inovadoras adotam ações socioambientais, esse comportamento mais responsável influencia outras empresas do mesmo setor e essas ações se tornam costumes e valores sociais, transformando o que é intrínseco em instrumental (MARTIN, 2002; OLIVEIRA, 2008).

Os *business & society* são discutidos quando se busca o alinhamento dos aspectos sociais e ambientais às estratégias empresariais, procurando beneficiar o público interno e externo. Para isso, autores como Canepa (2007), Nascimento *et al.* (2008) e Santos (2010) defendem a indissociabilidade das dimensões social e ambiental e propõem a ampliação da RSE para Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSAE). Dessa forma, Nascimento *et al.* (2008) definem a RSAE como o conjunto de ações socioambientais desenvolvidas por uma determinada empresa com o objetivo de identificar e minimizar os possíveis impactos negativos resultantes de suas ações, bem como desenvolver outras que favoreçam os negócios e a construção de uma imagem institucional positiva.

Os autores entendem que é importante integrar a RSAE ao planejamento estratégico das organizações com iniciativas relacionadas à prática de voluntariado, à gestão ambiental, ao *marketing* verde e ao respeito aos empregados, fornecedores e clientes, que indicam uma tendência à cidadania corporativa. Esta é considerada uma das estratégias organizacionais para o alcance de uma posição socialmente responsável e pode ser definida como o relacionamento entre a empresa e a sociedade, quando essa interação sugere o meio interativo para a finalidade específica (MCINTOSH *et al.*, 2001).

Com a evolução da maximização dos lucros dos acionistas e proprietários para ações e

relações empresariais que beneficiam também outras partes interessadas (*stakeholders*), como clientes, comunidade, governo, associações de classe, sindicatos, dentre outros, faz-se necessário que a empresa determine quais *stakeholders* são mais relevantes para suas estratégias de legitimação social (*business & society*) (SANTOS; GÓMEZ, 2009).

Os *stakeholders* entendem o ambiente empresarial a partir da percepção de diferentes segmentos da sociedade, com expectativas e interesses próprios, que devem ser identificados pelas empresas para adequação de suas respostas (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Por serem avaliadas por seu conjunto de *stakeholders*, atingidos de forma satisfatória ou não, as empresas precisam estar mais atentas à sua interação com eles e com a sociedade por meio do diálogo e da promoção do engajamento desses interessados em suas estratégias de gestão.

Muitas empresas comunicam suas estratégias e práticas socioambientais aos *stakeholders* por meio de seus *websites* institucionais. Para a análise da divulgação da RSE em *websites*, Sousa Filho e Wanderley (2007) estabelecem como indicadores: divulgação do código de conduta (ou de ética); divulgação de informações específicas de projetos sociais internos e/ou externos; divulgação dos seus resultados no *website*, com especificação de quantidade de beneficiados; benefícios para o público-alvo, recursos investidos (humanos, financeiros, etc.); identificação dos possíveis parceiros relacionados à RSE (organizações locais, regionais, nacionais e internacionais); e divulgação do balanço social.

O interesse dos *stakeholders* pelo comportamento empresarial leva, segundo Schommer e Rocha (2007), a RSE à sua terceira onda (*social issues management*), chamada de gestão socialmente responsável. Esta está relacionada ao processo de incorporação de um comportamento socioambiental a todas as dimensões do negócio, a partir das estratégias e objetivos empresariais e de critérios de desempenho econômico e socioambiental.

Nascimento *et al.* (2008) definem a gestão socioambiental estratégica como a adoção da variável socioambiental ao longo de todo o

processo gerencial (planejamento, organização, direção e controle), utilizando-se suas funções e as interações que ocorrem no ecossistema do mercado para atingir de forma sustentável os objetivos e metas empresariais. Ela deve ser sistêmica e direcionada à análise estratégica do macroambiente da empresa (tendo como variáveis as tendências: econômica, tecnológica, ambiente natural, demográfica, sociocultural, político-legal e competitividade), de seu microambiente, com foco em seus *stakeholders*, e do ambiente interno e de suas principais funções, incluindo a gestão de normas certificadoras.

Assim, a empresa pode utilizar práticas socioambientais para melhorar seu contexto competitivo, buscando a qualidade nos ambientes em que atua, além de apoiar ações de RSAE como forma de contribuir para o desenvolvimento

sustentável (PORTER; KRAMER, 2002). Além disso, ferramentas de estratégia empresarial (*business strategy*) podem formular modelos de estratégia social (*social strategy*), dependendo de quatro elementos: estrutura da indústria, os recursos internos da empresa, sua ideologia e valores organizacionais, e o relacionamento com *stakeholders* (HUSTED; ALLEN, 2001; SOUSA FILHO, 2008).

Em sua abordagem estratégica de envolvimento empresarial com a sociedade, apresentada na Figura 2, Porter e Kramer (2006) avaliam as questões sociais a partir de três categorias, citadas por ordem crescente de importância em seu modelo: questões sociais genéricas, impactos sociais na cadeia de valor e dimensões sociais do contexto competitivo.

Figura 2: Envolvimento da empresa na sociedade: abordagem estratégica



Fonte: Traduzido de Porter e Kramer (2006:9).

As questões sociais genéricas podem ser relevantes para a sociedade, no entanto não afetam significativamente as operações empresariais nem influenciam sua competitividade no longo prazo. As questões que são significativamente afetadas pelas atividades da empresa em suas operações estão lotadas nos impactos sociais da cadeia de valor. E as questões relacionadas ao ambiente externo empresarial, as quais afetam sua competitividade local, estão voltadas às dimensões sociais do contexto competitivo (ALIGRERI L.; ALIGRERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, 2009; PORTER; KRAMER, 2006; SOUSA FILHO, 2008).

Sousa Filho (2008) alerta para o fato de que, dependendo da indústria, as preocupações sociais

mudam e podem ser classificadas de forma diferente. Tachizawa e Andrade (2008), no diagnóstico estratégico da gestão socioambiental, procuram identificar as características e estratégias genéricas aplicáveis a diferentes organizações, visando seu agrupamento em setores econômicos. Além das estratégias socioambientais para empresas tradicionais, há aquelas para prestadoras de serviços, como escritórios de engenharia consultiva e de projetos com ênfase na formação e especialização da mão de obra (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

As estratégias socioambientais para esse tipo de organização não dependem das estratégias específicas, baseadas na singularidade e no estilo de gestão (crenças e valores) do principal gestor

em cada organização em particular. Dessa forma, as principais estratégias socioambientais de caráter genérico e de baixo impacto são o desenvolvimento de projetos sociais nas áreas de meio ambiente, educação, saúde, cultura, apoio à criança e ao adolescente, e o voluntariado (TACHIZAWA; ANDRADE, 2008).

O modelo de Porter e Kramer (2006) traz as possíveis atuações empresariais baseadas nessas questões sociais: a Responsabilidade Social Responsiva (RSR) e a Responsabilidade Social Estratégica (RSEE). A RSR trata da conduta moderada que ocorre por meio da adoção da boa cidadania empresarial e da mitigação de danos causados por atividades da cadeia de valor. A RSEE busca transformar as atividades da cadeia de valor, trazendo benefícios para a comunidade e alavancando capacidades para melhorar o contexto competitivo empresarial (ALIGRERI *et al.*, 2009; PORTER; KRAMER, 2006; SOUSA FILHO, 2008).

Para que a gestão estratégica da RSAE seja institucionalizada na organização e operacionalizada em suas atividades, é necessário o envolvimento do público interno. Aligreri *et al.* (2009) entendem ser importante conquistar os funcionários, compartilhando com eles a visão socioambiental do negócio, a fim de que ocorra um fortalecimento na cultura empresarial da gestão da sustentabilidade, com cada membro da empresa comprometido com sua competitividade e com o desenvolvimento da localidade em que vive.

Os autores atentam para a conveniência da percepção dos empregados como agentes ativos no processo de internalização de novas atitudes e valores que mitiguem impactos socioambientais negativos, gerados por sua rotina de trabalho e de vida, a partir da RSAE enquanto valor corporativo. Isso é possível com um setor de RSAE institucionalizado, um comitê global de trabalho, aprendizagem compartilhada, disseminação do conhecimento e da cultura socialmente responsável, grupos de discussão, o envolvimento da alta administração e o apoio multidisciplinar de lideranças da empresa (ALIGRERI *et al.*, 2009).

Os autores acreditam que o “caminho” empresarial para a implantação da gestão estratégica da RSAE deve se aproximar da

trajetória da gestão da qualidade. Conforme a compreensão de Santos (2010), a gestão da qualidade possui instrumentos voltados às demandas sociais dos *stakeholders* por um desenvolvimento mais sustentável e sustentado. Estas podem ser incorporadas às estratégias e atividades empresariais por meio da gestão da RSAE, a partir de aplicações de métodos de verificação e medição de não conformidades e de auditorias internas, discutidas a seguir.

2.2. Normas Certificadoras

Para que as empresas se tornem sustentáveis, de acordo com Marrewijk (2003), é necessária a convergência entre os conceitos do desenvolvimento sustentável e da gestão da RSAE, por meio de movimentos sociais, como o da qualidade, e de instrumentos de gestão, como as normas certificadoras. Conforme Santos e Falcão (2009), o movimento da qualidade é uma tentativa de gestão mais social, quando a empresa adota princípios diretivos com base nos direitos humanos, em conformidade com a implantação e manutenção de sistemas de gestão da qualidade, gestão ambiental e gestão de segurança e saúde no trabalho.

Para Oliveira (2008), sistema de gestão é um conjunto estruturado de processos e procedimentos para a obtenção de objetivos determinados, que para serem certificáveis devem garantir a conformidade das normas em suas atividades específicas de modo contínuo e eficiente (ABNT, 2006a). A ABNT (2006a, 2006b) entende norma como um documento consensual, aprovado por organismo reconhecido, que fornece regras, diretrizes e características para atividades e resultados de uso comum e repetitivo, com vistas à obtenção de um grau ótimo de ordenação em determinado contexto.

Uma vez que padronizam processos e produtos, algumas normas podem gerar certificação ou avaliação da conformidade, realizadas por organização independente das partes diretamente envolvidas. A associação afirma que a certificação ocorre no cumprimento de requisitos no processo de comprovação e auditoria¹ de uma organização independente, com

¹ Para Oliveira (2008), auditoria é uma análise sistemática de características de produtos e processos organizacionais mediante a conformidade de padrões preestabelecidos.

acreditação² perante a organização certificadora. A maioria das normas certificadoras tem por base estrutural o Ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) para a coordenação de esforços e melhoria contínua no processo socioambiental (SANTOS; FALCÃO, 2009).

O planejamento (*Plan*) no ciclo PDCA serve para identificar os problemas e suas causas e as melhorias organizacionais que podem ser realizadas. Com os objetivos planejados, chega-se à fase da implementação (*Do*) das ações definidas. A verificação e/ou correção (*Check*) segue com a análise dos resultados, que são comparados com os objetivos, para que sejam realizadas ações de redução de desvios. Para assegurar que os objetivos sejam atingidos e que as ações implantadas sejam consolidadas, faz-se a análise crítica (*Act*), iniciando-se novamente o ciclo após a divulgação dos resultados (NASCIMENTO *et al.*, 2008; SEIFFERT, 2008).

Vários autores comprovaram em seus estudos a compatibilidade entre normas certificadoras como a ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 e NBR 16000, por meio de uma base comum de estruturação em Ciclo PDCA e em Sistema de Gestão Integrado (ABNT, 2004; INSTITUTO ETHOS, 2005; NASCIMENTO *et al.*, 2008; OLIVEIRA *et al.*, 2008; SANTOS; FALCÃO, 2009; SEIFFERT, 2008).

A ISO 9000 foi editada pela primeira vez em 1987 e revisada em 1994, 2000 e 2008. Essa norma tem por finalidade a certificação do sistema de qualidade, a partir da gestão de recursos e da melhoria contínua, fundamentais para a garantia da qualidade de produtos e processos. Seu uso busca garantir aos *stakeholders* o gerenciamento de suas atividades com foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo e sistêmica para a gestão, melhoria contínua, tomada de decisão baseada em fatos e benefícios mútuos com os fornecedores (CARPINETTI; MIGUEL; GERALANO, 2009; INSTITUTO ETHOS, 2005; ISO, 2008).

² O INMETRO (2009) define acreditação como a atestação de terceira parte relacionada a um organismo de avaliação da conformidade, comunicando a demonstração formal da competência para realizar tarefas específicas de avaliação da conformidade.

A ISO 14000 teve seu lançamento em 1996 e sua revisão em 2004. Sua gestão está direcionada às atividades geradoras de impactos significativos no meio ambiente e às suas partes interessadas, sem foco nos critérios de *performance*. Sua política de gestão envolve: a importância da conformidade entre requisitos e procedimentos no sistema de gestão ambiental; as funções, responsabilidades e consequências de sua inobservância; a conscientização dos trabalhadores; e os impactos e benefícios ambientais reais e potenciais (ISO, 2004; OLIVEIRA *et al.*, 2008; SANTOS; FALCÃO, 2009; SEIFFERT, 2008).

A OHSAS 18000 foi lançada em 1999 e revisada em 2007. Essa norma certificadora foi desenvolvida por um consórcio entre o *OHSAS Project Group* e 43 organizações em 28 países, e tem por objetivo orientar a melhoria contínua de um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional com base em políticas como: análise de riscos e redução de perigos à saúde e segurança do trabalho, respeitando os requisitos legais de conformidade; e comunicação de informações aos *stakeholders* (OHSAS, 2007; SANTOS; FALCÃO, 2009).

Lançada em 2004, a NBR 16000 visa o provimento de elementos de um sistema de gestão da RSE a partir da legislação aplicável e de compromissos éticos com a cidadania e a transparência com seus *stakeholders* e com o desenvolvimento sustentável. Para tanto, seus objetivos contemplam: boas práticas de governança; combate à pirataria, sonegação, fraude e corrupção; práticas leais de concorrência; combate ao trabalho infantil; direitos dos trabalhadores; promoção da saúde e segurança; padrões sustentáveis de produção, desenvolvimento, consumo e distribuição; proteção ao meio ambiente; e ações sociais (ABNT, 2004; SORATTO *et al.*, 2006; SANTOS; FALCÃO, 2009).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pela preocupação com a compreensão e interpretação da RSE praticada pela JBR Engenharia Ltda. e da sistematização integrada pela empresa das normas certificadoras que ela possui, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa e utiliza em sua investigação as

tipologias exploratória e descritiva (MERRIAM, 1998). Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo (LIMA, 2004; YIN, 2005).

Os métodos de verificação e coleta de dados foram: levantamento documental, entrevista semiestruturada e observação direta não participante (MERRIAM, 1998; PATTON, 2002). Foram realizadas três entrevistas e, para garantir o anonimato dos entrevistados, procurou-se utilizar os seguintes pseudônimos: Presidente-diretor, Diretora Administrativa e Financeira e Gerente de Sistema de Gestão Integrado, já que os entrevistados pertencem ao Conselho Gestor da empresa e estão ligados às estratégias e práticas socioambientais.

A análise dos achados ocorreu pelo cruzamento dos dados coletados por meio do levantamento documental, o registro das observações, assim como a orientação de Bardin (2009) relacionada à análise do conteúdo transcrito das entrevistas. A seleção das categorias de análise, Normas Certificadoras e Gestão Estratégica da RSA, teve por base o referencial teórico proposto.

O objeto de pesquisa é apresentado nos resultados, no item Caracterização da JBR Engenharia Ltda. A primeira categoria de análise, Normas Certificadoras, trata do histórico das normas adotadas pela empresa e da política de gestão integrada por ela elaborada. A segunda categoria, denominada Gestão Estratégica da RSAE, identifica as estratégias socioambientais praticadas pela empresa estudada, as quais foram alinhadas diretamente com os aspectos teóricos apresentados anteriormente para maior suporte dos achados e maior destaque às contribuições de pesquisa identificadas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da JBR Engenharia Ltda.

A JBR Engenharia Ltda. é uma empresa de consultoria que desde 1994 atua nas esferas privada e pública com projetos multidisciplinares de engenharia e arquitetura, e gerenciamento e supervisão de obras, nas áreas de engenharia rodoviária, metroviária e industrial, de

saneamento e de meio ambiente. Seu âmbito de atuação é nacional e sua sede está localizada no Recife/PE. Com um faturamento anual em 2009 de R\$ 15 milhões, a empresa é composta de 196 funcionários e dez sócios cotistas, e possui um Conselho Gestor que cuida do planejamento, formado por membros da diretoria e gerentes de departamentos como o Comercial, o de Projetos, o Administrativo-financeiro e o de Supervisão de Obras.

Definidos desde 1998, os valores que norteiam as estratégias e políticas da JBR Engenharia estão explícitos em sua sede organizacional e em seu *website* institucional. Sua missão empresarial é “prestar serviços de engenharia consultiva com excelência, visando à satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros, respeitando o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade”, enquanto sua visão é “ser a empresa cuja excelência de seus serviços e modelo de qualidade de vida traduza a satisfação e o orgulho dos seus colaboradores.” (JBR ENGENHARIA, 2010, n.p.).

Conforme os indicadores de Sousa Filho e Wanderley (2007), seus princípios organizacionais estão expressos em seu *website*, assim como seu código de conduta. Seus princípios estão divididos entre os valores da organização, os objetivos da RSE e a política de gestão integrada. Seus valores seriam: ética, transparência, gestão compartilhada, excelência dos serviços, satisfação dos clientes, valorização do ser humano, responsabilidade socioambiental, criatividade e inovação, e competitividade. Seus objetivos de RSE estão diretamente relacionados aos objetivos contemplados pela ABNT (2004) em sua NBR 16000.

Em razão da abrangência de sua atuação e da preocupação em disseminar seus valores, a JBR Engenharia criou em 2001 o informativo bimestral e, posteriormente, o Jornal Interno Bom Dia JBR. A partir desse ano a empresa buscou a implantação e certificação de sistemas de gestão voltados à qualidade (ISO 9000), ao meio ambiente (ISO 14000), às condições de saúde e segurança ocupacional (OHSAS 18000) e à RSE (NBR 16000), até chegar ao seu sistema integrado em 2007. Em 2003 fundou o Instituto Maria Madalena de Oliveira Cavalcanti (IMMOC) e em 2004 implantou seu Programa de

Desenvolvimento de Talentos, visando o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

A empresa recebeu vários reconhecimentos por suas atividades, como: o primeiro lugar no Prêmio SESI Qualidade no Trabalho em 2006 e 2007, na categoria Pequena Empresa, e em 2008 na categoria Média Empresa; o Prêmio da Qualidade e Gestão Pernambuco, com o Troféu Prata em 2008; e considerada pelo Guia Você S/A – Exame uma das “Melhores Empresas para Você Trabalhar em 2008”.

O Manual de Governança & Código de Conduta e Ética da JBR Engenharia foi lançado em 2007, contemplando itens como: histórico empresarial, valores organizacionais, política de gestão integrada, objetivos da RSE e o diálogo com seus *stakeholders* (cotistas, clientes, fornecedores, concorrentes, poder público, mídia, comunidade, meio ambiente, representantes, sindicatos e colaboradores). Seu Balanço Social de 2008, com metas para 2009, teve indicadores sociais internos e externos, ambientais, do corpo funcional, informações relevantes quanto ao exercício da cidadania, dentre outros.

Apesar de atuar como uma empresa prestadora de serviços gerais de consultoria e assessoria, a JBR desempenha um papel social que vai além das atividades relacionadas com seu campo de atuação. O ambiente organizacional da empresa incentiva o caráter participativo dos seus colaboradores, uma vez que 20% deles desenvolvem suas atividades organizacionais e, em paralelo, ações de voluntariado em projetos sociais da empresa.

Essas ações de voluntariado são efetuadas no Instituto Maria Madalena Oliveira Cavalcanti, que surgiu a partir de uma reunião da diretoria em 2002 e desenvolve suas atividades tendo como mantenedor físico-financeiro a JBR Engenharia, com o apoio de empresas parceiras locais. Atuando em várias áreas de interesse, como a educação ambiental, cultura e lazer, a capacitação profissional e o fortalecimento da autoestima, a organização sem fins lucrativos desenvolve suas atividades com interesse na inclusão social, por meio de planejamento estratégico.

Utilizando-se os indicadores de análise de RSE de Sousa Filho (2008), percebe-se que a JBR

Engenharia Ltda. divulga de forma eficiente em seu *website* as informações pertinentes à sua ação social e aos seus projetos internos. Apesar de possuir grande quantidade de turmas concluídas, com o apoio da organização, não foram verificados no *website* resultados como quantidade de indivíduos e quais comunidades são atendidas. Sabe-se, por meio de entrevista com a Diretora Administrativa e Financeira, que o instituto iniciou suas atividades na comunidade da Ilha do Jornaleiro.

Atualmente, consegue-se atuar também em outras comunidades que não apenas as da circunvizinhança, o que demonstra a ampliação do escopo de atuação do projeto. Desse modo, pode-se ratificar que os impactos sociais na organização são positivos, já que esta consegue atender às comunidades locais, realizar parcerias com outras organizações para o aperfeiçoamento desse projeto, bem como envolver seu público interno e tornar mais responsáveis as práticas da organização na busca pelo desenvolvimento sustentável local. Todas essas características podem ser melhor identificadas a partir de seu sistema de gestão integrado, apresentado a seguir.

4.2. Normas Certificadoras

A preocupação com a competitividade no tocante a projetos rodoviários fez com que a empresa buscasse implantar em 2001 um Sistema de Gestão da Qualidade, que foi certificado pela NBR ISO 9000/94 e acreditado pela Fundação Vanzolini. Com a revisão da ISO 9000 em 2000, a empresa em 2002/2003 migrou seu Sistema de Qualidade para adequá-lo a outros projetos e ao gerenciamento de obras. Nesse mesmo período, a empresa obteve a certificação de um Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14000/04) e conseguiu integrá-lo ao Sistema da Qualidade. Com isso, tornou-se a primeira empresa brasileira de engenharia consultiva a ser certificada na integração de um sistema de qualidade e meio ambiente.

Em 2007, essas duas normas foram reavaliadas e a empresa foi acreditada em mais dois sistemas: o de Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18000) e o de Responsabilidade Social (NBR 16000). Assim, com o envolvimento de 95 colaboradores, foi a primeira empresa de engenharia no país a conquistar a integração de quatro sistemas de gestão: ISO 9000, ISO 14000,

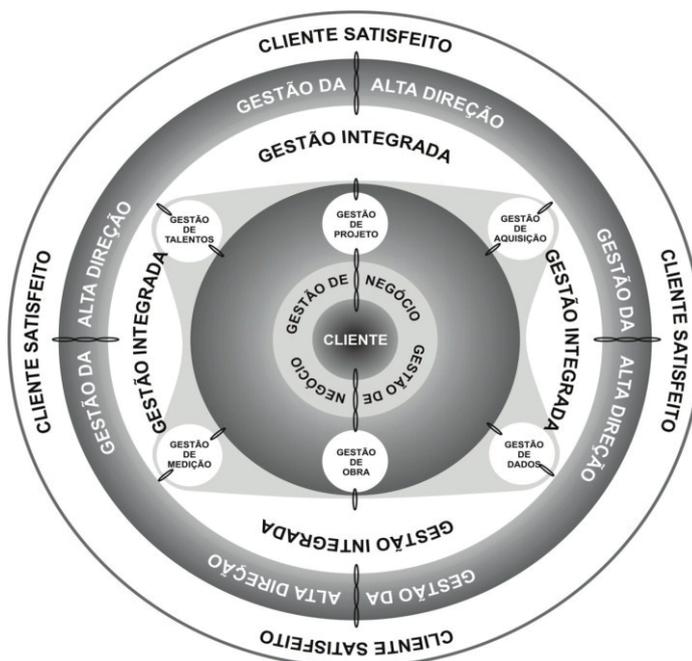
OHSAS 18000 e NBR 16000. Observou-se que seu sistema de gestão integrado parte de um ciclo PDCA de estruturação comum, que acrescenta aspectos estratégicos socioambientais ao negócio empresarial, sendo uma nova concepção de gestão a partir de políticas específicas, como (JBR ENGENHARIA, 2010, n.p.):

- Prestar serviços de engenharia consultiva, cumprindo plenamente os requisitos aplicáveis aos negócios, para a satisfação dos clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas;
- Atender à legislação, regulamentos, requisitos subscritos e normas aplicáveis às suas atividades, produtos e serviços;

- Promover o comprometimento com a ética, a transparência, a prevenção de impactos adversos nas dimensões social/econômica/ambiental, e contribuir para o desenvolvimento sustentável;
- Monitorar e melhorar continuamente o Sistema de Gestão Integrada, implementando ações que promovam o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos para a Qualidade, o Meio Ambiente, a Segurança e Saúde no Trabalho e a Responsabilidade Social.

Segundo a Gerente do SGI, o Sistema de Gestão Integrado é uma ferramenta que oferece muitas “visões” para a gestão empresarial, conforme a Figura 3:

Figura 3: SGI JBR Engenharia Ltda.



Fonte: Dados da pesquisa.

- Visão para a gestão do negócio com foco nos projetos multidisciplinares e gerenciamento e supervisão de obras;
- Visão para a gestão de apoio, que engloba os “talentos” da empresa (funcionários), medição dos serviços realizados, aquisição (compras) e circulação de dados;
- Visão para a gestão integrada das normas certificadoras e sua melhoria contínua;
- Visão para a gestão da alta direção e de seu engajamento nas atividades empresariais;
- Visão para a gestão do cliente satisfeito, que ocorre em todas as

etapas do projeto, inclusive nas quatro etapas de pesquisa com o cliente.

A empresa ainda possui outras certificações, como: em 2007, o atestado de conformidade ao referencial normativo no nível A do Programa Pernambucano de Qualidade em Obras Públicas (PROPERQ), no escopo de Elaboração de Projetos de Engenharia e/ou Arquitetura e Supervisão e Gerenciamento de Obras; e, em 2008, o certificado da Dun & Bradstreet Internacional Ltda., com base de dados mundial e que atesta a qualidade financeira empresarial. Finalmente, a Petrobras fez sua primeira auditoria em 2004, certificando a empresa como seu fornecedor.

4.3. Gestão Estratégica da RSAE

Pode-se afirmar que a gestão estratégica da RSAE é motivada por ações instrumentais e morais. Suas ações encontram-se no quadrante Estratégico da Matriz de Virtude e visam a competitividade empresarial por meio da geração de valor sustentável para os *stakeholders*, assim como no Estrutural, conforme a orientação altruísta de seu corpo diretivo, no intuito de gerar

melhorias sociais, em um alinhamento tênue entre os quadrantes (MARTIN, 2002). Suas ações estratégicas socioambientais contribuem para a eficácia de regulamentos e da legislação vigente em seu setor, pelo uso do SGI em suas consultorias, projetos de engenharia e arquitetura, gerenciamento e supervisão de obras em empresas como a Petrobras. Dessa forma, a empresa atinge os quadrantes de Escolha e de Observância, tornando o que é intrínseco em instrumental (MARTIN, 2002).

Por outro lado, o alinhamento das questões sociais às estratégias empresariais está presente na gestão empresarial da RSAE e pode ser observado na Figura 4. Conforme o modelo de Porter e Kramer (2006), nas questões sociais genéricas identificou-se a estratégia socioambiental como a ação social realizada pela empresa no IMMOC; nos impactos sociais na cadeia de valor, as estratégias de cidadania corporativa e de integração de suas normas certificadoras; e nas dimensões sociais que afetam o contexto competitivo, a estratégia socioambiental usada é a gestão com *stakeholders*.

Figura 4: Envolvimento estratégico da JBR Engenharia na sociedade



Fonte: Adaptado de Porter e Kramer (2006).

Como as questões sociais genéricas estão relacionadas com aspectos relevantes à sociedade, não afetando diretamente a competitividade empresarial, a estratégia da ação social no IMMOC (Figura 4) mantida pela JBR Engenharia

viabiliza a necessidade empresarial de atender às expectativas e necessidades da comunidade local e, dessa forma, contribui com o desenvolvimento social. Isso ratifica o entendimento de Tachizawa e Andrade (2008) sobre as principais estratégias

socioambientais de caráter genérico e de baixo impacto, que são projetos sociais, no caso da JBR Engenharia, na área de educação, de apoio à criança e ao adolescente, e de voluntariado.

Os compromissos éticos assumidos pela empresa em seus valores organizacionais, a disseminação da cultura socioambiental por meio da cidadania corporativa e o engajamento dos funcionários na ação social do IMMOC evidenciam impactos sociais positivos na cadeia de valor da empresa. Essas estratégias socioambientais estão em uma linha tênue entre a gestão responsiva, com questões sociais genéricas, e a gestão estratégica, com a mitigação das externalidades negativas na cadeia de valor, conforme ilustrado na Figura 4.

Além disso, o alinhamento das atividades do negócio e da conduta socioambiental com o público interno e externo é institucionalizado por meio do instrumento de gestão estratégico: o sistema integrado de normas certificadoras (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 e NBR 16000), que indica que a implantação da gestão estratégica da RSAE deve seguir a trajetória da gestão da qualidade, conforme Aligreri *et al.* (2009). A Gerente de SGI reconhece a aplicação do sistema integrado como instrumento:

É uma ferramenta pra você manter de uma forma realmente organizada, operacional, fácil de monitorar, de gerenciar. Porque eu tenho lá todos os passos [...] A gente começa, [...] vai permeando os processos e fecha. Depois você roda de novo e aí vai permeando [...] Sem as normas, ficaria muito mais difícil, alguma coisa ficaria perdida, porque a gestão estaria solta, ela não estaria amarrada.

A gestão estratégica da RSAE e do seu sistema de gestão integrado utiliza mecanismos como um setor específico, no qual existe um Comitê Gestor multissetorial que discute de forma participativa o alinhamento estratégico do negócio com a conduta socioambiental empresarial, como aponta Aligreri *et al.* (2009). Esses mecanismos formais são direcionados à gestão com *stakeholders*, estratégia empresarial voltada às dimensões sociais que afetam o ambiente externo e competitivo. Esse aspecto pode ser considerado como uma ação de *first mover* da empresa no setor e demonstra sua proatividade (SILVA; SANTOS, 2011).

No processo estratégico organizacional, é perceptível na empresa a existência de um envolvimento do público interno nas questões de compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências, no sentido de tornar mais participativo o processo de tomada de decisão organizacional sobre um aspecto estratégico. Isso é percebido no depoimento da Gerente de SGI, que afirma que "[...] os engenheiros são os multiplicadores da questão socioambiental nas obras". Desse modo, pode-se afirmar que a empresa apresenta efetivamente a prática da cidadania corporativa, haja vista essa interação intraorganizacional.

Tal fato fica explícito na website organizacional, onde a gestão compartilhada encontra-se divulgada como um dos pontos referentes aos valores e princípios organizacionais. Aspecto que é corroborado pelo depoimento da Gerente de SGI, no qual ela afirma que essa habilidade empresarial está sendo reconhecida: "[...] em todas as auditorias e avaliações, um dos pontos fortes é o ambiente de trabalho", ou seja, uma das características marcantes diz respeito à preocupação com o público interno.

Considerando-se a dificuldade de tornar o papel participativo em um aspecto diferenciado, percebe-se na organização que este fato é viável, uma vez que a sensação de ser integrante, de ser cidadão (corporativamente falando), gera na organização um ambiente de envolvimento e cumplicidade entre os participantes. Isso é confirmado pelo estudo de Nejaim Filho (2009) sobre a história e cultura da JBR Engenharia Ltda. A partir desse envolvimento dos colaboradores enquanto cidadãos preocupados com as ações desenvolvidas pela empresa, observa-se a ideia de cidadania corporativa (MCINTOSH *et al.*, 2001).

Percebe-se o empenho empresarial em disseminar a cultura da conformidade em suas atividades organizacionais no depoimento da Gerente de SGI, que afirma: "não adianta ter a certificação, nem um quadro de política na parede, se eu não faço nada daquilo". Outro ponto defendido pela entrevistada em relação à conformidade das normas certificadoras é sua incorporação na gestão compartilhada, isto é, na gestão ativa com seu público interno e com os demais *stakeholders*. Portanto, percebe-se que a

prática de gestão da empresa não se trata de um discurso, mas de uma ação efetiva.

A gestão com *stakeholders* é a estratégia socioambiental da JBR relacionada à dimensão social do seu contexto competitivo (Figura 4). Sua conduta socioambiental ativa é demonstrada em seu relacionamento com a comunidade, o governo e outras organizações setoriais, e, de acordo com os preceitos dos indicadores de Sousa Filho e Wanderley (2007), a organização possui interação com esses *stakeholders*, demonstrada em seu *website*, o que sugere a existência de novos parceiros para suas ações sociais. A predisposição empresarial para a gestão com *stakeholders* é explícita nas entrevistas, no entanto relatou-se a atuação incipiente do sindicato setorial.

Foi relatado na entrevista que a empresa tem uma política de "portas abertas" para o repasse de informações aos *stakeholders* universidade e concorrentes. O Presidente-diretor entende ser importante uma integração com a universidade e aponta, exemplificando, uma atividade de extensão realizada com a Universidade Federal de Campina Grande (Paraíba) e a criação do setor de desenvolvimento e pesquisa. Além disso, a empresa atua para com seus concorrentes como um multiplicador dos aspectos da RSAE, recebendo visitas de outras organizações atuantes em seu setor, de maneira a viabilizar o entendimento de seu SGI.

Embora Porter e Kramer (2006) afirmem em seu modelo que as questões sociais seguem a ordem crescente de importância usada e relatada acima, isso não foi percebido nas estratégias socioambientais da JBR Engenharia em razão da motivação de suas ações socioambientais. Essa postura empresarial é confirmada no depoimento da Diretora Administrativa e Financeira, questionada sobre o que seria a RSAE para a empresa:

Eu acho que para a JBR é uma forma de fazer de [...] fazer um negócio sustentável. E para as demais empresas, eu acho que é uma forma nova de fazer negócio [...] consciente. Porque você fazer a responsabilidade socioambiental sem conscientização, querendo resultados financeiros, é uma coisa [...]. Os resultados financeiros é uma consequência de você ter a implantação de uma política socioambiental nas empresas [...] na empresa.

Pelas considerações até aqui realizadas, percebe-se que a JBR Engenharia Ltda. mantém alinhado seu sistema de gestão integrado de normas certificadoras ao seu posicionamento estratégico de mercado, ao conseguir conciliar seus direcionamentos morais com os aspectos instrumentais de mercado e assumir como inerente ao seu processo de atuação no mercado a prática efetiva da Responsabilidade Socioambiental Empresarial, com ações que não se limitam às condições acreditadas pelas instituições especializadas, o que evidencia seu papel de empresa corresponsável na busca pelo desenvolvimento sustentável.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de definição da orientação estratégica organizacional passa pela identificação da necessidade de articulação entre a empresa e seus *stakeholders*, a fim de que suas atividades convirjam para objetivos comuns, baseados nas demandas sociais por um desenvolvimento mais sustentável e sustentado nas localidades envolvidas. Essa articulação traz para as atividades empresariais práticas mais sustentáveis por meio de instrumentos de gestão como as normas certificadoras, que permitiram identificar em empresas como a JBR Engenharia uma conduta socioambiental correta, haja vista sua responsabilidade para com os atores setoriais.

Dessa forma, o presente estudo de caso qualitativo analisou a gestão estratégica da RSAE na JBR Engenharia Ltda. e sua operacionalização pelo sistema de gestão integrado de normas certificadoras da empresa. Percebeu-se que, desde a sua fundação, a JBR tem se preocupado com as questões sociais e ambientais, que foram paulatinamente incorporadas e adequadas às suas atividades e ao seu negócio, e com sua conduta socioambiental, reflexo dessa preocupação, da gestão estratégica voltada à RSAE e da conformidade de seu Sistema Integrado de Gestão, o que valoriza seu papel enquanto empresa socioambientalmente responsável.

Atendendo ao objetivo da pesquisa, que visou identificar o papel do SGI na abordagem estratégia da RSAE da empresa, identificaram-se as seguintes estratégias socioambientais: a ação social IMMOC, relacionada às questões sociais genéricas; a cidadania corporativa, aliada à

integração de suas normas certificadoras, voltada aos impactos sociais na cadeia de valor; e a gestão com *stakeholders* direcionada às dimensões sociais no contexto competitivo. Essa identificação tornou-se possível a partir do alinhamento dessas ações com as indicações teóricas de Porter e Kramer (2006). A ação social empresarial no IMMOC revela a preocupação com o desenvolvimento social de sua comunidade e com o voluntariado.

Com os resultados apresentados, identificou-se que a política integrada de gestão da empresa abrange vários aspectos socioambientais, relacionados à qualidade de produtos e processos, aos seus impactos no meio ambiente, à segurança e saúde ocupacional de seus trabalhadores e à responsabilidade social entre seus *stakeholders*. Essa política integrada está disseminada e incorporada no ambiente organizacional pelo envolvimento de seus funcionários, pautado pela forte iniciativa de cidadania corporativa.

Identificou-se que a estratégia socioambiental voltada ao ambiente externo e à competitividade empresarial utiliza na gestão estratégica da RSAE a integração das normas certificadoras como instrumento de gestão no alinhamento estratégico do negócio junto aos seus *stakeholders*. Além disso, tornou-se evidente que as estratégias socioambientais desenvolvidas apresentam motivações instrumentais e morais às ações da JBR Engenharia, criando um alinhamento entre o estratégico competitivo e o estrutural social.

Conclui-se, portanto, que a JBR Engenharia traz em sua gestão a Responsabilidade Social Estratégica, com algumas características da Responsabilidade Social Responsiva, de acordo com o modelo de Porter e Kramer (2006). Isso se evidencia no fato de que a empresa adota boa cidadania corporativa, ação social e voluntariado, no entanto sua conduta não é moderada, já que a empresa procura não só mitigar impactos econômicos, sociais e ambientais em sua cadeia de valor, mas também transformar essas atividades por meio de suas estratégias socioambientais e de seu sistema de gestão integrador de normas certificadoras, para trazer benefícios a seus *stakeholders* e melhorar sua competitividade.

Como limitação de pesquisa, aponta-se a quantidade de entrevistas que foram realizadas. Considerando-se que se o SGI é disseminado por toda a organização, outros participantes poderiam ter contribuído com outras informações; todavia, em razão do caráter estratégico da pesquisa, essa foi a opção inicial. Recomenda-se para futuras pesquisas a continuação deste estudo, com vistas na percepção de outros gestores e funcionários, e a identificação de outras organizações que possuam SGI, para analisar se suas ações estão integradas à sua perspectiva estratégica. Diante das reflexões apresentadas, percebe-se que a contribuição maior desta pesquisa foi destacar as ações desenvolvidas pela empresa e demonstrar que, de forma efetiva, a partir de sistemas de gestão que integrem normas certificadoras, pode haver um alinhamento da RSAE à estratégia organizacional.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *ABNT NBR 16000:2004*. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/corde/arquivos/ABNT/nbr16001.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2009.

_____. *ABNT certificadora*. 2006a. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=1001>. Acesso em: fev. 2009.

_____. *Perguntas frequentes*. 2006b. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/m2.asp?cod_pagina=963>. Acesso em: fev. 2009.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. *Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio*. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.

CANEPA, C. *Cidades sustentáveis: o município como locus da sustentabilidade*. São Paulo: RCS Editora, 2007.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 3, p. 946-967, 2007. <<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.25275684>>.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, A. C.; GEROLANO, M. C. *Gestão da qualidade ISO 9001:2000: princípios e requisitos*. São Paulo: Atlas, 2009.

FALCÃO, M. C.; SANTOS, C. F. O.; GÓMEZ, C. R. P. A visibilidade dos *stakeholders* no terceiro setor e a responsabilidade sócio-ambiental empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 10., 2008, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2008.

HUSTED, B. W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? *Long Range Planning*, v. 36, n. 5, p. 481-498, 2003. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(03\)00115-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(03)00115-8)>.

_____.; ALLEN, D. B. Toward a model of corporate social strategy formulation. ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL MEETING, 2001, Washington, DC. *Proceedings...* Washington, DC: The Academy of Management, 2001.

INMETRO. *Bônus certificação*. 2009. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/apls/bonus.asp>>. Acesso em: 22 fev. 2009.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Guia de compatibilidade de ferramentas 2005*. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

_____. *O que é RSE*. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 19 jan. 2009.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF STANDARDIZATION (ISO). *NBR ISO 14000:2004*. Disponível em: <http://home.furb.br/abastos/ISO/NBR_ISO_14000-2004.pdf>.

_____. *ISO 9000:2008*. Disponível em: <<http://www.praxiom.com/iso-9001.htm>>. Acesso em: 11 abr. 2010.

JBR ENGENHARIA. *JBR Engenharia*. 2010. Disponível em: <<http://www.jbr.eng.br/index.html>>. Acesso em: 11 abr. 2010.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.

LIMA, M. C. Tipos de pesquisa e técnicas de coleta de materiais: a pesquisa bibliográfica. In: _____. *Monografia: a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARREWIK, M. V. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, v. 44, n. 2-3, p. 95-101, 2003. <<http://dx.doi.org/10.1023/A:1023331212247>>.

MARTIN, R. The Virtue Matrix. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 3, p. 66-77, 2002.

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

MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. In: _____. *Qualitative research and case study applications in education*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

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

NEJAIM FILHO, D. *Pernambuco Empresarial: Gestão Contemporânea*. 1. ed. Recife: Editora Negócios, 2009.

- OHSAS. OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES. *OHSAS 18000:2007*. Disponível em: <http://64.233.163.132/translate_c?hl=ptR&sl=en&tl=pt&u=http://www.praxiom.com/ohsas18001.htm&rurl>. Acesso em: 23 mar. 2009.
- OLIVEIRA, J. A. P. de. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- OLIVEIRA, L. G. L.; OLIVEIRA, M. C.; PINTO, F. R. Responsabilidade social corporativa: estudo comparativo das normas sociais. *Revista Alcance*, v. 15, n. 2, p.169-189, maio/ago. 2008.
- PASA, C. R. R. *Modelo de Avaliação da Performance Social Empresarial*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research & evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2002. p. 259-332.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, p. 5-16, Dec. 2002.
- _____.; _____. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, p. 78-92, Dec. 2006.
- SANTOS, C. F. O. *Análise do comportamento socioambiental de empresas do Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste Pernambucano na perspectiva de seus principais stakeholders*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.
- SANTOS, C. F. O.; FALCÃO, M. C. Desenvolvimento Local Sustentável em Arranjos Produtivos Locais por meio da Integração de Certificações Sociais em Ciclo PDCA. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 9., 2009, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza, 2009.
- SANTOS, C. F. O.; GOMEZ, C. R. P. Modelo de visibilidade e influência de *stakeholders* e sua aplicabilidade no Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste Pernambucano. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 11., 2009, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza, 2009.
- SCHOMMER, P. C.; ROCHA, F. C. C. As Três Ondas da Gestão Socialmente Responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2007.
- SEIFFERT, M. E. B. *Sistema de gestão ambiental (ISO 14000) e saúde e segurança ocupacional (OHSAS 18000): vantagens da implantação integrada*. São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVA, M. E.; SANTOS, C. F. O. S. A estratégia socioambiental do Walmart Brasil: entendendo suas ações e as interações em sua rede de *stakeholders*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2011.
- SORATTO, A. N.; MORINI, A. A.; ALMEIDA, M. A. S.; KNABBEN, P. de S.; VARVAKIS, G. Sistema da gestão da responsabilidade social: desafios para a certificação NBR 16000. *Revista Gestão Industrial*, v. 2, n. 4, p. 13-25, 2006. <<http://dx.doi.org/10.3895/S180804482006000400002>>.
- SOUSA FILHO, J. M. *Gestão estratégica da responsabilidade socioambiental empresarial: um estudo comparado entre distribuidoras de energia e supermercados*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.
- SOUSA FILHO, J. M.; WANDERLEY, L. S. O. Divulgação da responsabilidade social empresarial: como os websites empresariais vêm sendo utilizados por empresas de energia e varejo. *Cadernos EBAPE*, v. 5, n. 2, p. 1-13, 2007. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512007000200008>>.

TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. *Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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