

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

Ivelise Rasera Bragato

irbragat@esalq.usp.br

Universidade Metodista de Piracicaba – SP / Brasil

Eduardo Eugênio Spers

eespers@espm.br

Escola Superior de Propaganda e Marketing – SP / Brasil

Dalila Alves Corrêa

dacorrea@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba – SP / Brasil

Elisabete Stradiotto Siqueira

betebop@uol.com.br

Universidade do Planalto Catarinense – SC / Brasil

Recebido em 27/02/2007

Aprovado em 07/05/2009

Disponibilizado em 13/04/2010

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

RESUMO

Este texto aborda as possibilidades do gerenciamento das ações sociais fortalecerem a incorporação dos valores da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Propõe uma análise comparativa das estruturas de gerenciamento dessas ações em duas usinas de cana-de-açúcar, a fim de compreender se propostas diferenciadas as conduzem a uma concepção mais próxima da RSC. O estudo foi desenvolvido em duas unidades produtoras do Estado de São Paulo. A empresa “A” possui uma fundação que gerencia os programas sociais. A empresa “B” desenvolve esses projetos por meio de uma estrutura atrelada à própria usina. Utilizaram-se dados secundários e entrevistas em profundidade com assistentes sociais das usinas. Os resultados mostraram que o desenvolvimento dos projetos sociais é marcado pela iniciativa dos proprietários nas empresas pesquisadas. Apresentam modelos de gestão das ações sociais relativamente similares. As duas organizações encontram-se no estágio que as ações sociais ocupam o papel de amenizar os conflitos com a sociedade, em função das externalidades negativas por elas provocadas. Os projetos sociais são centralizados nas usinas, sendo que a

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

comunidade (interna e externa) pouco participa dos processos decisórios, dificultando a construção da emancipação social e parcerias que pudessem conduzir para construção de novos valores organizacionais. Contudo, é uma fissura no tecido social que pode ser explorada.

Palavras-chave: Projetos Sociais; Responsabilidade Social Corporativa; Agronegócio; Usinas de cana-de-açúcar; Externalidades Negativas.

ABSTRACT

This study approaches some possibilities of social activities management to improve the incorporation of values of Corporate Social Responsibility (CSR). It proposes a comparative analysis of management structures of these actions in two sugar-cane mills aiming to understand if different purposes conduct to a conception toward CSR. Two sugar-cane mills in the São Paulo State are taken as object of study. Company “A” has a foundation that manages social programs. Company “B” develops these projects through a structure linked to the sugar-cane mill itself. For this purpose, secondary data and in-depth interviews were carried out with social assistants from these companies. The results showed that the development of the social projects is marked by the initiative of the owners of these companies. Founded by families, they are characterized by presenting models of CSR management relatively similar, but they also keep their distinct aspects. Both companies are at the stage that social activities are enforced to minimize the conflicts with the society because of the negative externalities produced by them. The social projects are centered within the sugar-cane mills, and the community (internal and external) participates only at some stages of the decision process jeopardizing the construction of social emancipation and partnership that could lead to the development of new organizational values. However, it is a window in the social structure that can be explored.

Keywords: Social Projects; Corporate Responsibility Social; Agribusiness; Sugar-cane mills; Negative Externalities.

1. Introdução

A lógica econômica que predominou no século XX foi caracterizada pela intensa exploração dos recursos ambientais e sociais, gerando um cenário de intensa desigualdade e exclusão social (CEVOLI, 1999).

Tal perspectiva de atuação empresarial produziu no contexto social uma série de problemas sócio-econômicos. A busca de solução tem sido procurada no plano técnico, no âmbito de alternativas tecnológicas que contribuam na reversão do quadro de degradação e também da postura gerencial, principalmente no que diz respeito à construção de uma nova imagem do setor no campo empresarial que, em longo prazo poderia se constituir em uma

racionalidade orientada em valores mais equilibrados na sua relação com a sociedade (ANDRADE, TACHIZAWA e CARVALHO, 2004).

É nesse contexto que surge a discussão da Responsabilidade Social Corporativa (RSC). No caso específico do setor sucroalcooleiro, Rui (2004) comenta que a temática teve início como uma ação filantrópica num primeiro momento, quando o “usineiro” exercia poderes decisórios na vida da comunidade. Com a formação de negócios familiares, por meio da administração de fazendas de cana-de-açúcar, tal modelo fez dessas empresas as principais responsáveis pelo fator social e cultural da região onde estavam localizadas, em especial nas pequenas cidades. Surgia, então, o auxílio na construção de igrejas, a participação na vida pública (prefeitos e vereadores), a construção de praças públicas, cinemas, criação e manutenção de times de futebol, as festas juninas e natalinas nas fazendas e a gratificação espontânea de natal.

Numa época mais recente, o poder do Estado passa a interferir na política social e filantrópica dos empresários do setor (até então, usineiros) e promulgam a Lei 4.860 de 1965, denominada de Plano de Assistência Social (PAS), obrigando a aplicação de 1% da produção de cana, 1% da produção e comercialização do açúcar e 2% da produção e comercialização do álcool em benefícios sociais para os colaboradores e dependentes.

Como qualquer outro processo produtivo, algumas externalidades negativas podem ser destacadas na atividade canavieira de ordem social, econômica e ambiental. Caron (1999, p.2) comenta que tal cultura agrícola apresenta problemas de exclusão social, principalmente devido à mecanização da colheita da cana. Além do impasse social e ambiental: para não queimar a palha da cana, a colheita deve ser mecanizada e, com isso, milhares de trabalhadores braçais são dispensados.

No tocante à qualidade do ar nas regiões canavieiras, estudos demonstraram que ocorre a liberação de gases como monóxido e dióxido de carbono e ozônio que são poluentes emitidos durante a queimada de cana-de-açúcar, contribuindo para a poluição atmosférica. Outro ponto é a ocorrência de danos à saúde humana com o aumento dos casos de doenças respiratórias em regiões produtoras de cana-de-açúcar (ROMANACH e CARON, 1999).

Guedes, Gallo e Martins (2002) citam algumas práticas desfavoráveis da atividade tais como a intensificação de uso e ocupação da terra, o potencial de degradação do solo e dos rios, a poluição do ar, o uso da água pelas usinas sem retorno aos corpos d’água, entre outras.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

Procurando compensar os impactos da atividade canavieira nas áreas social, ambiental, educacional e da saúde, ações sociais estão sendo desenvolvidas pelo setor sucroalcooleiro nas comunidades locais. No caso das usinas paulistas de cana-de-açúcar, as áreas de destaques são da educação e da saúde, seguida por meio ambiente, que, de certa forma, se relaciona com os dois primeiros e, num segundo escopo, esporte e cultura (AÇÚCAR..., 2004).

Para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2006), ações sociais “compreendem o conjunto de atividades que vão desde doações pequenas e eventuais, até programas e projetos estruturados [...] em fatores que contribuam para melhorar as condições de vida de um grupo, ou comunidade”. Cada uma dessas vertentes tem produzido formas próprias de gestão que correspondem a estruturas específicas de poder entre as organizações, seus agentes e comunidade (AÇÃO..., 2004).

Nesse sentido, ações sociais diferenciam-se da RSC. A primeira é determinada por uma atividade pontual que responde a uma demanda específica e a última refere-se a práticas sistêmicas de gestão que modelam o patamar valorativo da organização.

Para que possam avançar para além de ações compensatórias, a gestão das ações sociais deveria relacionar-se com princípios como: transparência, democracia e participação, controle social e respeito às pessoas e aos processos (ANDRADE, 2004).

Nesse sentido, o presente artigo propõe uma análise comparativa das estruturas de gerenciamento das ações sociais de duas usinas de cana-de-açúcar, a fim de compreender se propostas diferenciadas conduzem as ações sociais a uma concepção mais próxima da RSC.

2. Revisão de literatura

2.1. Responsabilidade social corporativa

A discussão de RSC é uma tentativa de restabelecer uma tradição de 2000 anos atrás, quando os negócios estavam intimamente relacionados com a comunidade. O surgimento do comércio na sociedade medieval inaugura uma concepção de mercadoria que atribui ao mercado a imagem de explorador. Contudo, é com a Revolução Industrial, cuja conexão está voltada unicamente para a produção do lucro, que a distância entre negócios e sociedade é finalmente selada como um antagonismo irreduzível. Os impactos do mundo industrial na dimensão social e ambiental obrigaram os atores sociais a retomarem uma avaliação dos nexos entre organização e sociedade e, em tal perspectiva, o conceito de responsabilidade social foi sendo construído em diferentes contextos históricos (PANWAR et al, 2006).

Segundo Chrisman e Carroll (1984), o primeiro diálogo entre organizações e sociedade ocorreu no campo filantrópico, cuja lógica não está centrada na reversão dos impactos produzidos no meio social, mas em ações compensatórias, como doações para instituições de caridade. Não ocorre, por parte da empresa, uma mudança em sua concepção de mundo, mas apenas a compensação monetária para alguma causa social.

A segunda fase da discussão de RSC, conforme os autores, ocorre em meados das décadas de 1960 e 1970, quando uma série de pressões sociais obriga a empresa a considerar a dimensão social tal qual a econômica, como uma ramificação de suas atividades.

Por fim, na terceira fase, encontram-se os traços contemporâneos do conceito que articula a responsabilidade das organizações às conseqüências de suas atividades econômicas. Ou seja, não basta somente o engajamento social, mas primordialmente a reversão dos impactos produzidos com a atividade produtiva. Seria o que Senge (2001) denomina de modelo circular dos sistemas vivos, isto é, produzir, reciclar e regenerar. Tal perspectiva baseia-se em uma mudança de mentalidade que se orienta pelo incentivo a empreendimentos que não prejudiquem o tecido social e ambiental e que, ao mesmo tempo, sejam financeiramente viáveis.

Panwar et. al (2006) também propõem um modelo para a compreensão do desenvolvimento do conceito de RSC. A primeira fase estaria articulada à concepção de Freedman, que concebe que o bom desempenho financeiro e produtivo da organização é por si só um bem público, uma vez que produz prosperidade. A segunda fase, que começou durante os anos 1920, substitui a lucratividade como parâmetro único de contribuição social e inclui a concepção da necessidade de um equilíbrio entre as diversas reivindicações que atuam em uma organização como clientes, empregados, credores, comunidade e acionistas. A terceira fase faz a crítica aos impactos socioambientais produzidos pelas organizações, principalmente aqueles vinculados à distribuição injusta de riquezas e dos danos ambientais produzidos no ar, no solo e na água, como também a desconsideração com as preocupações e bem-estar dos consumidores e problemas de segurança envolvendo toda a sociedade e propõe que as organizações possuem responsabilidades para além da dimensão econômica. Nesse sentido, a organização é também responsável pela qualidade de vida da sociedade.

Concordando com essa última concepção, que é semelhante à fase 3 proposta por Chrisman e Carroll (1984), Sharma e Talwar (2005) sugerem que a busca do crescimento econômico não necessariamente produz progresso social. Para os autores, RSC é um conceito

REAd – Edição 65 Vol 16 N° 1 janeiro-abril 2010

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

ético que envolve o bem-estar humano em sua dimensão mais ampla. O cerne dessa prática está no abandono da visão exclusivista do lucro. As empresas precisam desenvolver novas medidas de desempenho que considerem a interconexão e interdependência entre a informação, o social, o ambiental e o ético, como dimensões retroalimentadoras do sucesso empresarial que não deve ser antagônico com uma sociedade sadia.

Drucker (1993) relaciona a responsabilidade social ao poder que as organizações concentram na atual estrutura social. Deste ponto de vista, tal responsabilidade constitui-se em um fator que deve limitar, ou seja, expor ao controle social, o poder que as organizações exercem sobre as estruturas sociais.

Nesse sentido, a responsabilidade social atinge uma dimensão ética, delimitando a legitimidade do exercício do poder organizacional. O autor complementa que tal legitimidade está fundamentalmente vinculada à substituição da idéia de comando e controle. Um poder exercido unilateralmente pela organização (leia-se, aqui, seus dirigentes) para o exercício da responsabilidade em que as necessidades e impactos que se constituem na relação organização/sociedade devem ser considerados.

Segundo Ashley (2002, p.6-8), autores clássicos da área de RSC, como Howard Bowen, consideram cinco tipos de públicos beneficiados com essa prática: funcionários, clientes, fornecedores, competidores e outros com os quais a empresa mantém relações comerciais. Outra possibilidade de classificação seria aquela que engloba o público interno e externo, além do investimento na preservação ambiental. Na concepção da autora, o conceito se traduz no compromisso que uma organização deve apresentar perante 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.

O modelo criado por Quazi e O'Brien (2000) também contribui para o entendimento deste conceito. Os autores usam a classificação "responsabilidade ampla" para designar aquelas atividades que extrapolam somente a responsabilidade econômica da empresa; e a "responsabilidade estreita" para aquelas relacionadas basicamente ao objetivo da empresa de maximização do valor para os acionistas.

Aquelas atividades classificadas como de responsabilidade ampla podem ser divididas em dois tipos: moderna, entendida como ações de RSC que trazem benefícios para a empresa no longo prazo; e filantrópica, que ações sociais são realizadas independentemente dos retornos advindos para a empresa.

As classificadas como de “responsabilidade estreita” são divididas em dois grupos: socioeconômico, que define ações ligadas à função de maximização de valor para o acionista conjugado às ações de RSC; e visão clássica, que inclui essas ações, mas não geram valor para a empresa e, portanto, não devem ser desenvolvidas (Figura 1).

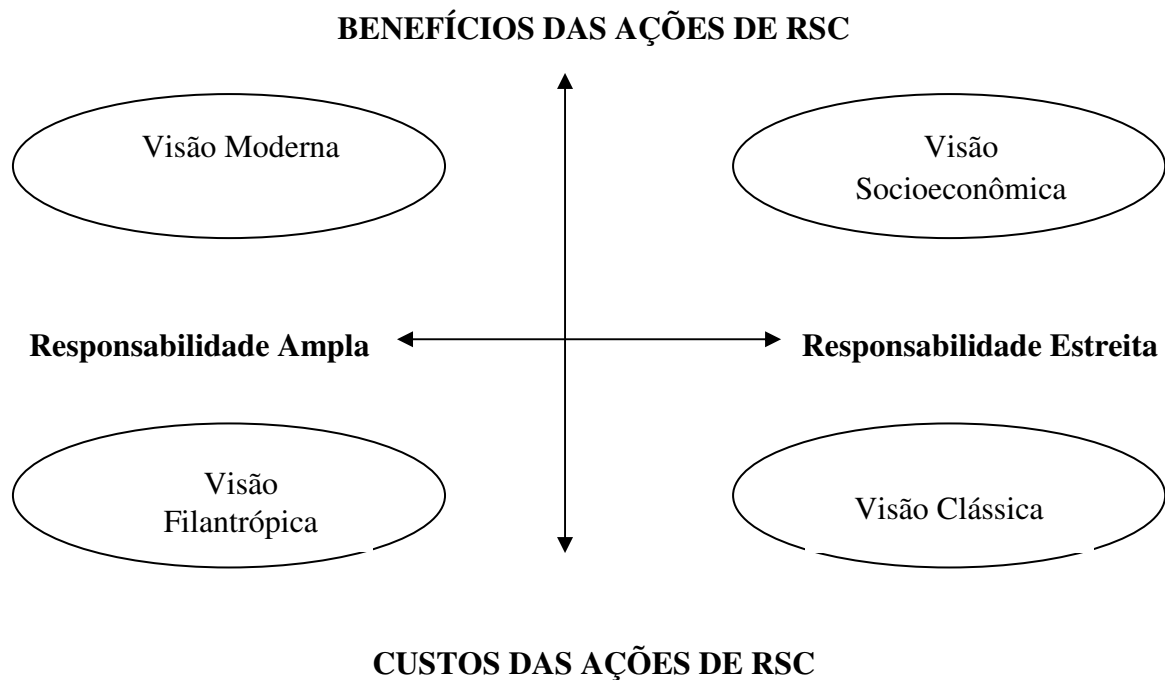


Figura 1 – Modelo bidimensional de responsabilidade social corporativa

Fonte: Quazi e O’Brien (2000, p.4)

Esses conceitos também vêm sendo discutidos por outros autores, com enfoques e em cenários organizacionais distintos. Alguns exemplos podem ser citados. Ribeiro e Carvalho Neto (2006) avaliaram os projetos sociais empresariais da iniciativa privada; a avaliação de programas sociais em empresas realizados através de parcerias público-privadas foi analisada por Andrade e Carvalho Neto (2006); Hauser e Lemme (2006) apresentam um modelo financeiro para avaliação de viabilidade de projetos de incineração de resíduos sólidos municipais do Brasil; Sousa Filho e Wanderley (2006) analisaram em seis grandes empresas do setor de distribuição de energia e varejo no Nordeste como a RSC está sendo divulgada através dos seus websites institucionais; e Carvalho e Alberton (2006) abordaram a RSC em estabelecimentos turísticos de hospedagem em Minas Gerais.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

O debate nesse artigo está vinculado à primeira fase da discussão sobre RSC restrita às ações sociais desenvolvidas pelas organizações, na tentativa dessas empresas reverterem ou, pelo menos, compensarem os impactos advindos da atividade canavieira.

2.2. Gestão social e ações sociais

A gestão social poderia se constituir em um caminho que permitisse que ações sociais pudessem se constituir em responsabilidade social corporativa. Na concepção de Dowbor (1999, p.6), gestão social é definida como “a transformação da sociedade, em que a atividade econômica passe a ser o meio e o bem-estar social o fim do desenvolvimento”. Para isso, o autor propõe a ação conjunta entre empresários, administradores públicos, políticos, organizações não-governamentais, universidades, sindicatos, pesquisadores, movimentos sociais, representantes comunitários, entre outros.

As tendências recentes da gestão social nos obrigam a repensar formas de organização social, a redefinir a relação entre o político, o econômico e o social, a desenvolver pesquisas cruzando as diversas disciplinas, a escutar de forma sistemática os atores estatais, empresariais e comunitários. Trata-se hoje, realmente, de um universo em construção (DOWBOR, 1999, p.14).

Na visão de outro autor, a gestão social é o “campo do desenvolvimento social, que se constitui como um processo social, a partir de múltiplas origens e interesses, mediados por relações de poder, de conflito e de aprendizagem” (FISCHER *apud* MAIA, 2005, p.10).

A gestão social em si é uma perspectiva que incorpora a dimensão da participação como algo fundamental, ou seja, “um modelo baseado na troca de experiências e no aproveitamento das habilidades de cada envolvido”. Por meio da participação, é possível dizer que a comunidade passa para um estágio mais ativo dentro da gestão dos projetos sociais, ou seja, da transição do *status* de *crer* para o de *ser* (FISCHER, 2002).

É nesse cenário que se faz necessária a distinção entre ação social e RSC.

Segundo Melo Neto e Froes (1999), as ações sociais podem ser múltiplas, combinando áreas de trabalho e emprego, cidadania, justiça, entre outras; ou únicas, contemplando apenas cada uma dessas áreas separadamente. Consideram ainda que podem ser desenvolvidas de duas formas diferentes: projetos sociais que “são empreendimentos voltados para a busca de soluções de problemas sociais que afligem populações ou grupos sociais numerosos ou em situações de alto risco”; ou ações comunitárias que “correspondem à participação da empresa

em programas e campanhas sociais realizadas pelo governo, entidades filantrópicas e comunidades ou por ambas” (MELO NETO e FROES, 2001, p.29).

Assim, a diferença entre ação social de RSC está no fato de que a primeira é determinada por uma atividade pontual que responde a uma demanda específica e a última refere-se a práticas sistêmicas de gestão que modelam o patamar valorativo da organização.

Nesse sentido, o gerenciamento social é uma parte de um processo mais amplo de produzir relações sinérgicas entre organizações e sociedade.

O gerenciamento social é composto por algumas etapas: (1) identificação e priorização dos problemas; (2) análise dos dados com base nas pesquisas sociais; (3) análise dos indicadores sociais; (4) definição das estratégias; (5) escolha dos alvos estratégicos; (6) definição dos objetivos e metas; (7) identificação das ações; (8) implementação das ações; e (9) sistema de avaliação de resultados (MELO NETO e FROES, 1999).

Primeiramente, vale comentar que as definições de plano, programa e projeto estão integrados a um conjunto de ações a serem implementadas. O escopo dessas ações é que diferencia tais conceitos.

O plano é mais abrangente, pois compreende um elenco mais diversificado e numeroso de ações, que são desdobrados em programas, e estes, em projetos. Os projetos são, portanto, desdobramentos dos programas, e estes, de um único plano. Ou melhor, um plano contém diversos programas, e um programa, diversos projetos (MELO NETO e FROES, 1999, p.62).

As empresas deveriam utilizar critérios na definição dos planos, programas e projetos. Para cada uma dessas iniciativas é necessária a definição do alvo estratégico (público interno ou externo e beneficiários diretos ou indiretos).

No caso da Fundação Orsa, o exercício das ações sociais está focado na comunidade externa e essas iniciativas estão dissociadas da estratégia de negócios da empresa. Na Nestlé, por sua vez, existe a participação de funcionários voluntários atuantes nos programas sociais da empresa. Já na Sadia e na Perdigão, ambas empresas do mesmo ramo de atividade e concorrentes diretas entre si, as ações sociais são divididas entre público interno e externo (MACHADO FILHO, 2002).

Peliano (2001) ressalta que, na iniciativa privada, existe a prática de procedimentos básicos de gestão, englobando o planejamento, a previsão orçamentária, o controle da execução, o acompanhamento, a avaliação e a divulgação. Nesse contexto, a disponibilidade

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

em desenvolver ações sociais aparece mais nítida, seja de forma direta, criando fundações ou institutos.

Cardoso (2000) afirma que grande parte dos programas sociais desenvolvidas no Brasil não apresenta estruturação específica para o gerenciamento dos investimentos sociais. A existência de uma estrutura poderia contribuir para a qualidade e a eficiência na aplicação dos recursos. É nessa perspectiva que se faz necessária a criação de fundações empresariais.

Em pesquisa realizada com empresas de pequeno e grande porte da região Sul do Brasil demonstrou-se que o enfoque da atuação do empresariado concentra-se na área de assistência e alimentação e no atendimento às crianças e à família em empresas de pequeno porte. Essas ações sociais estão sob responsabilidade e centralizadas no proprietário. Nesse caso, a doação dos recursos é feita de maneira pontual e pulverizada.

Na maioria daquelas de grande porte, as ações sociais ainda são realizadas por meio de doações a organizações sem fins lucrativos ou a pessoas e comunidades da vizinhança. Essas ações são feitas através da própria empresa ou, em menor número, por meio de associações com outras empresas ou organizações não-governamentais (PELIANO, 2001).

Garay (2002) também destaca as iniciativas no campo social em grandes empresas. Diferentemente das pequenas, observa-se que a decisão e o comando das ações sociais estão centralizados no dirigente principal ou da área de recursos humanos. Profissionais de outros níveis hierárquicos também contribuem nessa prática. Nesse caso, são iniciativas desenvolvidas por meio de projetos sociais conduzidos pelos próprios funcionários da organização.

Vale ressaltar também que a decisão sobre quais projetos sociais apoiar ainda está centralizada em áreas como de relações institucionais, publicidade e marketing ou comunicação (CARDOSO, 2000).

No caso da Organização Bradesco, por exemplo, a definição das ações sociais desenvolvidas pela Fundação é decidida pela Diretoria Executiva e técnica e quatro gerências departamentais. “Os gestores da Fundação Bradesco são os mesmos de outros segmentos da Organização, como nos casos da Presidência e Diretoria Executiva. No entanto, há diretores que se dedicam exclusivamente à gestão da Fundação” (RIBEIRO e CARVALHO NETO, 2006, p.7-8).

Peliano (2001) ressalta que, nas empresas privadas, o conhecimento da política adotada na condução de programas sociais se faz importante, pois concentram-se na racionalidade na aplicação dos recursos, na preocupação com a relação custo/benefício, no

planejamento estratégico e na alocação de pessoas nessas tarefas desenvolvidas, mas de importância ímpar no contexto nacional.

Vários indicadores sociais são utilizados pelas empresas nacionais e internacionais para contribuir nas políticas governamentais. Jannuzzi (2001) divide os principais em 7 grandes áreas temáticas: demográfica, educação, saúde, mercado de trabalho, qualidade de vida, habitação, infra-estrutura urbana, segurança e justiça, renda e pobreza e meio ambiente, considerando a política pública.

As estratégias de desenvolvimento de ações sociais por parte das organizações podem ser exclusivamente de doações de recursos a entidades, fundações, gerenciamento de projetos de forma direta ou ainda engajamento em assuntos interessantes à comunidade (MACKE e CARRION, 2006). Detalhando cada uma, Machado Filho (2002, p.101-104) destaca:

- A empresa desenvolve parcerias com outras organizações, sem operacionalizar diretamente as atividades por meio de doações, contratos de parceria ou outras formas indiretas de atuação social. O grau de envolvimento e o comprometimento com os resultados e as consequências das ações sociais são menores que nos demais modelos;

- A empresa internaliza as atividades, operacionalizando diretamente os projetos sociais. Ou seja, ela orienta suas ações sociais utilizando a própria estrutura organizacional, incluindo essa prática no seu organograma;

- Desenvolvendo-se ações sociais por meio de outra organização sob seu controle, por exemplo, uma fundação. A empresa cria uma estrutura própria especializada em atividades sociais dirigidas à comunidade, sob controle da empresa mantenedora.

3. Metodologia do estudo

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que utiliza dados quantitativos para fins descritivos. Quanto aos fins, é um estudo comparativo entre duas usinas de açúcar e álcool da região de Jaú do Estado de São Paulo.

Sendo o estudo de natureza qualitativa, os procedimentos amostrais utilizados classificam-se como não-probabilísticos, focados na intencionalidade e acessibilidade dos autores. Esse procedimento procura obter uma amostra de elementos convenientes, ficando a cargo do pesquisador a seleção das unidades amostrais.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

Segundo Malhotra (2001, p.306), as amostras por conveniência são recomendadas para pesquisas descritivas. [...] Através desta amostra por meio de julgamento e estratégia apropriados, pode-se “escolher cuidadosamente os casos que devem ser incluídos e, desse modo, desenvolver amostras que são satisfatórias de acordo com as nossas necessidades” (SELLTIZ, 1967, p.88).

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas presenciais e por telefone com profissionais que atuam no cargo de assistente social das duas usinas da referida região do Estado. Os dados secundários foram extraídos de diversos documentos, de trabalhos realizados na área do agronegócio brasileiro e através de consulta a sites. Entre os principais documentos consultados, destaca-se o relatório “Açúcar e álcool: responsabilidade social numa história de desenvolvimento sustentável”, da Unica, publicado em 2004. A consulta a esse material contribuiu para a construção de cenários amplos da pesquisa, além de ter propiciado o mapeamento das primeiras sondagens sobre o universo que envolve a questão da RSC no setor sucroalcooleiro do Brasil. Tratam-se de informações institucionais que propiciaram a caracterização das unidades produtoras participantes do estudo de campo, favorecendo o início da investigação sobre os projetos sociais.

As categorias que subsidiaram o roteiro de entrevista foram orientadas pelo estudo de Peliano (2001), focando três aspectos gerais:

- Estrutura de decisão: iniciativa por desenvolver ações sociais; pessoa (s) que decide (m) pela escolha dos programas sociais; origem dos recursos; previsão orçamentária; e periodicidade;
- Estrutura de monitoramento: critérios para definição dos projetos a serem apoiados; gerenciamento dos programas sociais; foco das ações sociais; profissionais que trabalham nos projetos sociais; e mecanismos formais de avaliação dos projetos sociais;
- Estrutura de divulgação/transparência: divulgação das ações sociais da empresa; interação com outras empresas do setor; e percepção quanto ao futuro da RSC.

5. Resultados e discussão

5.1. Caracterização das usinas envolvidas

5.1.1. Usina A

Trata-se de uma empresa nacional de capital aberto com unidades produtoras no Estado de São Paulo. Considerada um dos maiores produtores independentes de açúcar e álcool do Brasil, possui capacidade de moagem superior a 40 milhões de toneladas de cana, posicionando-a como responsável por 12% da produção total da região Centro-Sul do País.

Na safra 2006/07, a usina A processou 36,6 milhões de toneladas de cana, além do potencial a ser explorado para a co-geração de energia elétrica. Naquela temporada, foram produzidos 64,7 milhões de sacas de açúcar e 1,3 milhões de metros cúbicos de álcool. A empresa gera 37 mil empregos diretos durante a safra.

Sua produção envolve álcool combustível anidro e hidratado usados para abastecer veículos. No segmento industrial, produz álcool industrial, refinado e neutro para empresas químicas, farmacêuticas, de cosméticos e de bebidas.

Em relação à venda interna para o varejo, possui uma linha de alimentos que compreende produtos como açúcar refinado amorfo e granulado, cristal, demerara, líquido sacarose e invertido, orgânico e sache, refresco, gelatina e achocolatado em pó na versão tradicional e light, mistura para bolo, mingau e pudim, bolinho de chuva, amido de milho e uma linha de álcoois nas formas líquido e em gel.

Como forma de conquistar espaço no mercado internacional, essa usina vem criando alianças estratégicas e parcerias com grandes grupos. Em 1999, o grupo açucareiro inglês Tate & Lyle adquiriu 10% do terminal portuário em Santos/SP. Em 2002, se uniu às empresas francesas Tereos e Sucden para constituir a FBA (Franco Brasileira de Açúcar e Álcool S/A). Em 2005, juntou-se a um novo parceiro, o grupo chinês Kuok, um dos mais dinâmicos e diversificados conglomerados internacionais e, que atualmente, representa o maior acionista da empresa, com participação acionária de 7%. No ano de 2007, fez parceria para a abertura de um terminal específico para exportação de etanol chamado de Teas (Terminal de Exportação de Álcool Santos), em conjunto com outras usinas de açúcar e álcool.

Por meio de uma gestão moderna, profissionalizada e investimento na melhoria contínua de seus processos agrícolas, industriais e administrativos, em 2005, a usina A

REAd – Edição 65 Vol 16 N° 1 janeiro-abril 2010

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

investiu mais de meio milhão de reais em bolsas de estudos para cursos de graduação e pós-graduação aos seus profissionais.

5.1.2. Usina B

Trata-se de uma empresa familiar de capital nacional localizada na região de Jaú/SP. Criada em 1963, produz álcool combustível e para outros fins (utilizado por indústrias de cosméticos, farmacêuticas e químicas), açúcar cristal, refinado e VHP (*Very High Polarization*) direcionados aos mercados nacional e internacional, dentro de exigentes padrões de qualidade.

Na safra 2006/07, moeu 1,05 milhão de toneladas de cana, além do potencial a ser explorado para a co-geração de energia elétrica. Naquela temporada, foram produzidas 1,62 milhão de sacas de açúcar e 37,6 mil metros cúbicos de álcool. A empresa gera 1.942 empregos durante a safra.

Em 2001, a família criou o Conselho de Administração com o objetivo de gerir os negócios de forma mais empresarial. Daquele período até 2004, a empresa continuou consolidando sua posição de destaque no setor sucroalcooleiro, com aumento da moagem e da produção de açúcar e álcool e a aquisição de 2% de participação acionária na Crystalsev¹, com a qual já mantinha acordos comerciais de representação do açúcar e, conseqüentemente, expandiu a interação com a Cargill Sugar.

Dessa relação de parcerias entre a Cargill e o apoio da Crystalsev, a usina anexou à fábrica de açúcar uma refinaria com capacidade de 600 toneladas/dia de produção, entrando em operação em 2005.

5.2. Estrutura de decisão

O processo decisório para a escolha dos projetos sociais a serem apoiados, a periodicidade de aplicação e a liberação dos recursos, nas duas usinas pesquisadas, é responsabilidade da diretoria.

Na usina A, *os stakeholders* participam das etapas do projeto social. O público-alvo e a comunidade interagem nesse processo, quando são informados sobre a área de atuação dos

¹ Empresa que centraliza a comercialização de açúcar, álcool e subprodutos de um grupo de usinas dos estados de São Paulo e de Minas Gerais.

projetos e os critérios de participação. Possui uma fundação e os projetos sociais são desenvolvidos e gerenciados por seus funcionários. A diretoria da fundação e da usina são compostas pelas mesmas pessoas.

Na usina B, existe um comitê socioambiental formado por profissionais dessa unidade produtora de diferentes áreas que participam do processo decisório para a escolha dos projetos sociais a serem desenvolvidos.

No caso da usina B, o entrevistado comentou que:

Ainda bem que a iniciativa partiu dos diretores que vêm com bons olhos a prática de RSC. Eles estão bastante ligados com essa questão e se interessam bastante. Assim, fica mais fácil quando a idéia parte da cúpula da empresa e se difunde entre os funcionários.

Esse desenho do processo decisório coincide com aquele indicado por Garay (2002) que salienta uma concentração por parte dos dirigentes principais e a utilização de funcionários da organização para conduzir os projetos sociais.

Em relação à estrutura de gerenciamento, uma fundação (usina A) e utilizando a própria estrutura da organização (usina B), ambas são indicadas por Machado Filho (2002) como usuais para esse tipo de atividade.

Quanto à origem dos recursos aplicados no desenvolvimento dos projetos sociais, a previsão orçamentária e a periodicidade, são originados da própria empresa em ambos os casos. Na usina A, o montante investido em práticas de RSC não considera o faturamento da empresa, mas as necessidades de cada projeto. A quantia alocada é definida de acordo com a necessidade de cada um deles pelas usinas de cana-de-açúcar. Por exemplo, se o projeto “X” demanda mais recurso num ano-safra, possivelmente, o montante investido será maior em comparação aos demais projetos. Não existem doações de pessoas externas. Segundo o entrevistado:

Porém, no planejamento dos projetos e na previsão orçamentária, existe uma separação entre o planejamento da empresa e o da fundação.

A periodicidade dos recursos investidos é determinada por ano-safra por meio de repasse financeiro. Ou seja, ao longo dos meses de abril a maio de cada ano, uma quantia fixa é direcionada aos projetos sociais, a critério de análise da diretoria das usinas. Mas, de um

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

ano-safra para outro, pode existir um reajuste anual de acordo com as necessidades dos projetos.

No caso da usina B, uma quantia fixa é alocada aos projetos com repasse mensal e/ou anual, dependendo da natureza do projeto. No momento do planejamento da empresa, estipula-se um montante a ser investido ao longo do ano nesses projetos. Também não verifica-se a existência de doações de pessoas externas.

Na análise do processo decisório, observa-se a tendência indicada por Peliano (2001) que considera que a iniciativa privada utiliza critérios de gerenciamento semelhantes àqueles utilizados na organização.

O Quadro 1 mostra um resumo das características da estrutura de decisão nas usinas A e B.

Quadro 1 – Resumo das características da estrutura de decisão das usinas A e B

Aspectos	Usina A	Usina B
Iniciativa pelo desenvolvimento ações sociais	<i>Stakeholders</i> (público-alvo e comunidade)	Comitê socioambiental da usina
Pessoa(s) que decide(m) pela escolha dos programas sociais	Diretoria	Diretoria
Origem dos recursos	Próprio da usina	Próprio da usina
Previsão orçamentária	Necessidade de cada projeto	Necessidade de cada projeto
Periodicidade dos recursos	Ano-safra por meio de repasse financeiro mensal	Quantia fixa alocada com repasse mensal e/ou anual

Fonte: Pesquisa de campo

5.3. Estrutura de monitoramento

Os procedimentos básicos de gestão tais como: o planejamento, a previsão orçamentária, o controle da execução, o acompanhamento, a avaliação e a divulgação dos projetos são verificados nas empresas pesquisadas.

Na usina A, por exemplo, o gerenciamento dos projetos sociais é realizado pela fundação que incorpora os valores organizacionais da usina. Contudo, a identidade organizacional da fundação ainda está em fase de construção, como também sua estrutura, que ainda depende da estrutura administrativa da unidade produtora para operar, a operacionalização, a definição do público-alvo, o tipo de projeto conta com o apoio de profissionais das áreas social, educacional e administrativa da usina. Por exemplo, a área de Recursos Humanos fornece as informações necessárias do perfil de cada funcionário que será beneficiado com esses projetos por meio de uma pesquisa prospectiva realizada. No momento, a usina A não possui voluntários, pois, segundo o entrevistado:

O voluntário tem um horário flexível. Então, hoje ele vem, ajuda no projeto e permanece 3 horas; amanhã, fica 2 horas. É diferente de quando você trabalha numa organização. Você tem a 'obrigatoriedade' de horário, além do compromisso.

Na usina B, profissionais do quadro de funcionários são gerenciadores desses projetos para os quais se apresentam como voluntários, prestando contas à diretoria mensalmente, que acompanha seu andamento.

Para a definição dos projetos e o foco de atuação a serem apoiados não existe uma pesquisa prospectiva para levantar as reais necessidades da população beneficiada. O foco de atuação dos projetos varia entre a população interna da organização e a comunidade do entorno da usina.

No caso da usina A, comenta o entrevistado:

Feita a solicitação de ajuda, nós vamos até o local do projeto. Analisamos a situação do projeto e, então, selecionamos ele ou não para iniciar a ajuda.

Os projetos são contínuos, sem prazo determinado para o término em ambas as empresas. No caso da usina A, praticamente todos os projetos são gerenciados pela fundação.

Por apresentar programas atrelados à estrutura organizacional já existente, a usina B, em alguns casos, utiliza-se da própria estrutura da entidade ou organização que está sendo beneficiada. Por exemplo, em um dos projetos, caracterizado por ser uma gincana que dura 40 dias quando termina a safra, a infra-estrutura de ginásios e quadras é cedida pela prefeitura para a realização do evento.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

Em relação ao foco dessas ações sociais, mais da metade dos projetos desenvolvidos pelas usinas A e B foca o público externo, com destaque para a área de educação. Para os entrevistados:

É de fundamental importância o desenvolvimento na formação de crianças para se tornarem cidadãos no futuro, com capacitação profissional e base valorativa, além dos princípios de cidadania e respeito.

No caso da usina A, atende crianças entre 10 e 16 anos, focando a área educacional-profissionalizante por representar uma prioridade para a precursora dos programas sociais. Na área ambiental, existem vários projetos em andamento, mas são em menor número frente às demais áreas. A usina B auxilia tanto filhos de funcionários da empresa como filhos de moradores do bairro, com cerca de 100 crianças frequentando a escola com idade entre 0 e 6 anos.

Os profissionais que atuam na área de RSC na empresa com fundação são funcionários efetivados e também prestadores de serviços, somando um número, em torno, de 90 pessoas. A estrutura hierárquica é constituída por um diretor administrativo, um coordenador corporativo de programas sociais, um coordenador pedagógico, um assistente de projeto e coordenadores em cada usina separadamente, além do pessoal de apoio, envolvendo monitores, auxiliares administrativos, serviço de portaria, estagiários, entre outros.

Na usina B, existe uma equipe de profissionais que trabalham nos projetos, além de voluntários. Destacam-se pedagogas, monitores, secretárias e uma equipe de apoio formada por um coordenador geral, nutricionista, enfermeira, médico, psicólogo e fonoaudióloga. Além disso, existe uma equipe de professores e monitores disponibilizados pela Prefeitura da cidade onde a empresa está instalada.

Os mecanismos de avaliação dos projetos não existem formalmente nas duas empresas em análise. Na usina A, realiza-se uma avaliação pedagógica dos alunos anualmente.

O índice de reprovação é praticamente zero e os alunos que saem do projeto são direcionados ao quadro de funcionários da usina.

A avaliação da eficiência na utilização dos recursos disponíveis ou que são disponibilizados ocorre através de avaliações informais, retorno positivo da empresa, bons relacionamentos com a comunidade de forma geral e não somente com o público beneficiado

e também pelas ações da fundação. Já na usina B, é feita uma análise dos projetos em andamento e proposta correções quando necessárias.

Percebe-se que os projetos sociais desenvolvidos pelas duas usinas apresentam o processo de gerenciamento centrado na organização. Tal processo dificulta o desenvolvimento da perspectiva da gestão social, indicada por Fisher (2005), visto que não privilegia a troca de experiências, facilitando o trânsito da condição de crer para ser da comunidade.

Um resumo das características da estrutura de monitoramento das usinas A e B é mostrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Resumo das características da estrutura de monitoramento das usinas A e B

Aspectos	Usina A	Usina B
Crítérios para definição dos projetos a serem apoiados	Reais necessidades da população beneficiada, sem pesquisa prospectiva prévia	Reais necessidades da população beneficiada, sem pesquisa prospectiva prévia
Gerenciamento dos projetos	Fundação	Estrutura atrelada à organizacional com profissionais do quadro de funcionários
Foco das ações sociais	Público externo	Público externo
Profissionais envolvidos nos projetos sociais	Diretor administrativo, coordenador corporativo, coordenador pedagógico, assistente de projeto e coordenadores e pessoal de apoio	Pedagogas, monitores, secretárias e uma equipe de apoio formada por um coordenador geral, nutricionista, enfermeira, médico, psicólogo e fonoaudióloga.
Mecanismos de avaliação	Avaliação pedagógica dos alunos, retorno positivo da empresa, bons relacionamentos com a comunidade de forma geral.	Análise dos projetos em andamento e proposta correções quando necessárias.

Fonte: Pesquisa de campo

5.4. Estrutura de divulgação

Os projetos sociais em andamento são divulgados periodicamente pelas empresas. Materiais com informações institucionais e dos projetos sociais com tiragem e distribuição na cidade, internet, intranet, patrocínios em festas da cidade, eventos ligados ao setor sucroalcooleiro tais como Simtec e Agrishow, quadros de avisos espalhados pela empresa, etc. são meios utilizados pela área de comunicação da usina A.

A usina B possui dentro do departamento de RH profissionais responsáveis pela área de comunicação que divulgam interna e externamente os projetos sociais da empresa. Existe um boletim mensal interno da usina, bem como a divulgação desses projetos sociais no jornal da cidade.

Essa valorização do processo de divulgação das ações sociais é afirmado por Cardoso (2000) que salienta que, em alguns casos, são essas áreas que decidem sobre os projetos, fato que não ocorre nas organizações pesquisadas.

Por outro lado, Peliano (2001) ressalta a importância desse processo de divulgação interna como forma de amenizar os aspectos racionalizantes da cultura empresarial, podendo oferecer um ponto de vista diferenciado sobre o papel das organizações.

Entre as usinas do setor sucroalcooleiro que desenvolvem projetos sociais, ocorre interação entre elas, com visitas entre as empresas para conhecimento desses projetos. No caso da usina A, foi criado um departamento de gestão ambiental em 2005 para acompanhamento e realização do trabalho de RSC.

Na concepção dos entrevistados, o futuro da RSC não representa um modismo, mas uma prática que compreende uma vantagem competitiva para as empresas que investem em projetos sociais, visto a projeção do setor de açúcar e álcool e a questão da imagem organizacional. Para um dos entrevistados, RSC é:

o desenvolvimento de projetos sociais que englobem necessidades de um determinado contexto, considerando também outros *stakeholders* tais como fornecedores, acionistas, comunidade.

No Quadro 3, observa-se um resumo das características da estrutura de divulgação/transparência das usinas A e B.

Quadro 3 – Resumo das características da estrutura de divulgação/transparência das usinas A e B

Aspectos	Usina A	Usina B
Divulgação das ações sociais	Materiais com informações institucionais e dos projetos sociais com tiragem e distribuição na cidade, internet, intranet, patrocínios em festas da cidade, eventos ligados ao setor sucroalcooleiro tais como Simtec e Agrishow, quadros de avisos espalhados pela empresa	Interna e externamente por meio de um boletim mensal da usina, bem como a divulgação desses projetos sociais no jornal da cidade.
Interação com outras empresas do setor	Sim. Visitas entre empresas para conhecimento desses projetos	Sim. Visitas entre empresas para conhecimento desses projetos
Percepção quanto ao futuro da RSC.	Prática importante para a vantagem competitiva, projeção do setor de açúcar e álcool e para a imagem organizacional	Prática importante para a vantagem competitiva, projeção do setor de açúcar e álcool e para a imagem organizacional

Fonte: Pesquisa de campo

6. Considerações finais

Este estudo abordou a questão da relação entre o gerenciamento de ações sociais e uma possível ampliação do impacto da RSC no contexto do agronegócio brasileiro, tomando como objeto de estudo usinas de cana-de-açúcar paulistas. O objetivo foi compreender se propostas diferenciadas de gerenciamento conduzem as ações sociais a uma concepção mais próxima da RSC.

Os resultados da pesquisa obtidos a partir de uma empresa que possui uma fundação para o gerenciamento dos projetos sociais e de outra empresa que desenvolve os projetos por REAd – Edição 65 Vol 16 N° 1 janeiro-abril 2010

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

meio de uma estrutura já existente atrelada à da organização possibilitou compreender alguns aspectos importantes da gestão empresarial, bem como observar a concepção dos entrevistados quanto ao conceito de RSC.

Ainda que num estágio inicial e com algumas deficiências, o gerenciamento social das empresas analisadas aborda processos como escolha dos alvos estratégicos, identificação e implementação das ações sociais, sistema de avaliação dos resultados realizados tanto pela usina A quanto pela B, mesmo que de maneira informal. Critérios para a escolha do foco das ações sociais a serem desenvolvidas, por exemplo, são analisados a partir da demanda das comunidades locais onde as empresas estão inseridas. Além disso, iniciativas com destaque para a área de educação evidenciam a preocupação por parte dessas usinas na formação profissional dos alunos que são beneficiados pelos projetos.

Contudo, não se observa nos dois casos uma aproximação maior com a comunidade (interna e externa) no sentido de construir relações de parceria, ou seja, orientadas pela perspectiva da busca de autonomia, evitando processos de dependência dessas em relação à usina. Essa questão é abordada por Fisher (2005) como uma dimensão importante para a emancipação dos públicos beneficiados.

A autora apresenta as dificuldades no estabelecimento de parcerias, principalmente em função das relações de dependência ou desigualdade de condições tanto financeiras quanto de conhecimento. A construção de alianças depende de uma superação de preconceitos, e de um compartilhamento de valores que permitam aos envolvidos uma atuação conjunta. Trata-se, portanto, de um exercício de auto-reconhecimento e conhecimento do outro, a fim de estabelecer as pontes possíveis de relacionamento. Esse seria um caminho mais próximo do conceito de RSC que ainda não ocorre no contexto estudado.

Os resultados da pesquisa permitem inferir sobre a importância da RSC como resultante da imagem organizacional para as empresas. Os dados divulgados pela Unica sobre a prática demonstram a preocupação em indicar uma imagem positiva da atividade canavieira perante a sociedade, ainda que externalidades negativas possam ser destacadas e que o foco das ações sociais não esteja diretamente relacionados a elas.

Considerando que as usinas de açúcar e álcool se enquadram na segunda fase da discussão sobre RSC, que é caracterizado por pressões sociais que obrigam a empresa a prezar pela dimensão social tal qual a econômica, como uma ramificação de suas atividades, sugere-se que essas empresas trabalhem em função do crescimento das práticas de RSC no contexto atual. Cabe lembrar que as conquistas obtidas pelo setor sucroalcooleiro nos últimos anos no REAd – Edição 65 Vol 16 N° 1 janeiro-abril 2010

cenário internacional, como maior produtor mundial de açúcar e álcool, demandam novas posturas que integrem a atividade canieira. Ou seja, produtos de alta qualidade, livres de agrotóxicos e obtidos sob condições consideradas socialmente aceitáveis pela comunidade internacional.

Percebe-se que essa unilateralidade ainda não foi superada pelas ações sociais desenvolvidas e também pela forma de seu gerenciamento. Nesse contexto, parece que essa perspectiva de atuação social ainda encontra-se num estágio compensatório.

Por outro lado, por mais que se possam tecer críticas e procurar interferir neste tipo de ação organizacional no sentido de não perder de vista sua dimensão política e instrumental, não se pode deixar de olhar para as fissuras que provoca no tecido social. As mudanças não são previsíveis e nem mensuráveis em sua intensidade. Contudo, certamente provoca movimento das parcerias envolvidas, da sociedade, e neste sentido é uma possibilidade de uma construção de algo, que se espera que seja melhor.

Afirma-se, portanto, um potencial transformador, com os limites e intencionalidades aqui expostas, mas ainda assim como possibilidade de uma mudança valorativa nos indivíduos na produção de sua auto-imagem. A teoria da complexidade ensina sobre nossa incapacidade de determinar os efeitos da ação. É justamente nesta limitação que se assentam às possibilidades emancipatórias deste tipo de ação.

Por fim, este estudo não visou restringir o debate em torno desta temática, mas contribuir para a reflexão ampliada sobre um processo complexo e abrangente, que é a RSC. Acredita-se que outros estudos possam ser desenvolvidos, na tentativa de responder outros questionamentos acerca dessa prática tais como a relação entre eficiência e estruturas de governança.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

REFERÊNCIAS

AÇÃO social. **Ipea**. 2006. <www.ipea.gov.br/asocial/>. Acesso em: 16 outubro 2006. 17h06'.

AÇÚCAR e álcool: responsabilidade social numa história de desenvolvimento sustentável. **Unica**. 2004.

<http://www.portalunica.com.br/portalunica/files/referencia_publicacoes_institucionais-8-Arquivo.pdf>. Acesso em: 15 fevereiro 2005. 14h36'.

ANDRADE, I.A.L. Conselho de desenvolvimento rural: um espaço adequado para pensar o desenvolvimento local? In: SCHNEIDER, S.; SILVA, M.K.; MARQUES, P.E.M. (Orgs.). **Políticas públicas e participação social no Brasil rural**. Porto Alegre: UFRGS, 2004. 252p.

ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. M. Contribuição para uma metodologia de avaliação de programas sociais realizados por empresas privadas em parceria com o poder público. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: 1 CD-ROM.

ASHLEY, P.A. (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CARDOSO, R.C.L. O desafio da responsabilidade: cidadania empresarial no Brasil e nos Estados Unidos. 2000. Disponível em: <http://www.comunitas.org.br/docs/O_desafio_da_respons.pdf>. Acesso em: 24 outubro 2006. 13h35'.

CARON, D. Cana, açúcar, álcool (automóveis) e empregos. **Boletim Qualidade de Vida**, Piracicaba, a.1, n.4, p.1-4, set.1999.

CARVALHO, A. N.; ALBERTON, A. A responsabilidade social em estabelecimentos turísticos de hospedagem: um estudo na Estrada Real/MG. In: **ENANPAD**, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador. 1 CD-ROM.

CEVOLI, M. BELL: O Advento Pós-Industrial. In: DE MASI, Domenico (Org.). **A Sociedade Pós Industrial**. Tradução Anna Maria Capovilla. São Paulo: Senac, 1999. 443p.

CHRISMAN, J.J.; CARROLL, A. B. Corporate responsibility – reconciling economic and social goals. **Sloan Management Review**, v.25, n°2, Winter 1984.

DOWBOR, L. **Gestão social e transformação da sociedade**. 1999. Disponível em: <http://dowbor.org/8_gestaosocial.asp. Acesso em: 23 janeiro 2007. 11h35'.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo, Pioneira, 1993.

FISCHER, R.M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor**. São Paulo: Gente, 2002. 172p.

GARAY, A.B.S. Discutindo a ação social do empresariado: desafios para os profissionais de recursos humanos. In: **ENANPAD**, 26, 2002, Salvador. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2610. Acesso em: 30 novembro. 2006. 11h20'.

GUEDES, S. N. R.; GALLO, Z.; MARTINS, L. A. T. P. Passado, presente e futuro da agroindústria canavieira do Brasil: uma reflexão a partir da perspectiva do desenvolvimento sustentável. In: MORAES, M. A. F. D.; SHIKIDA, P. F. A. (Coords.). **Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios**. São Paulo: Atlas, 2002. p.312-319.

HAUSER, P.D.; LEMME, C.F. Modelo financeiro para avaliação de projetos de incineração de resíduos sólidos municipais, no âmbito do mecanismo de desenvolvimento limpo. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador. 1 CD-ROM.

JANNUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. Campinas: Alínea, 2001. 141p.

MACHADO FILHO, C.A.P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase**. 2002. 204f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

MACKE, J.; CARRION, R. M. Programas sociais corporativos: a importância da abordagem transdisciplinar. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador. 1 CD-ROM.

MAIA, M. Gestão social: reconhecendo e construindo referenciais. **Revista Virtual Textos&Contextos**, n. 4, dez.2005.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E O GERENCIAMENTO DE AÇÕES SOCIAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO NO SETOR SUCROALCOOLEIRO

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. p.4-29.

_____. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. p.57-83.

PANWAR, R.; et.al. Corporate responsibility: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. **Forest Products Journal**, v.56, n.º.2, feb. 2006.

PELIANO, A.M.T.M (Coord.). **Bondade ou interesse: como e porque as empresas atuam na área social.** Brasília: IPEA, 2001. 103p.

_____. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas do Sul do Brasil.** Brasília: IPEA, 2001. 86p.

RIBEIRO, A. M. L.; CARVALHO NETO, A. Avaliação de projetos sociais empresariais: uma contribuição metodológica. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador. 1 CD-ROM.

ROMANACH, L. M.; CARON, D. Impactos da mecanização da colheita de cana sobre o emprego, a gestão empresarial e o meio ambiente: um estudo de caso. In: SOBER, 27, 1999, Foz do Iguaçu. Disponível em: <<http://gipaf.cnptia.embrapa.br/itens/publ/sober/trab121.pdf>>. Acesso em: 21 fevereiro 2006. 08h52'.

RUI, J. D. A responsabilidade social no setor sucroalcooleiro. **JornalCana**, Ribeirão Preto, dez.2004. Disponível em: <www.jornalcana.com.br>. Acesso em: 22 fev. 2006.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** Tradução Dante Moreira Leite. 1. reimpr. São Paulo: Herder, 1967. 687p.

SENGE, P. M.; CARSTEDT, G. Rumo à próxima revolução industrial. **HSM Management**, a.5, n.27, jul./ago. 2001.

SHARMA A. K.; TALWAR, B. Corporate social responsibility: modern vis-à-vis Vedic approach. **Measuring Business Excellence**, v.9, n.º.1, 2005.

Ivelise Raserá Bragato, Eduardo Eugênio Spers, Dalila Alves Corrêa, & Elisabete Stradiotto
Siqueira

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. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador. 1 CD-ROM.