UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PALOMA FARIA DE CASTRO

IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA DE MINERAÇÃO E METALURGIA

JUIZ DE FORA
2021

PALOMA FARIA DE CASTRO

IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA DE MINERAÇÃO E METALURGIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D sc, Marcos Vinicius Rodrigues

JUIZ DE FORA

2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Castro, Paloma Faria de.
Impacto da responsabilidade social corporativa no desempenho organizacional de uma indústria de mineração e metalurgia. / Paloma Faria de Castro. -- 2021.
63 f. : il.

Orientador: Marcos Vinicius Rodrigues
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2021.

1. Responsabilidade Social Corporativa. 2. Gestão. 3. Relacionamento Comunitário. 4. Mineração e Metalurgia. I. Rodrigues, Marcos Vinicius, orient. II. Título.

PALOMA FARIA DE CASTRO

TÍTULO IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE UMA INDÚSTRIA DE MINERAÇÃO E METALURGIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 11 de março de 2021.

BANCA EXAMINADORA

_____

D. Sc. Marcos Vinicius Rodrigues (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

D. Sc. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

_____

D. Sc. Luiz Henrique Dias Alves

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Diante da conclusão dessa etapa em minha vida, não poderia deixar de agradecer aqueles que contribuíram significativamente para minha formação como pessoa e como Engenheira de Produção.

Primeiramente agradeço a Deus, que sempre me deu luz e sabedoria para conseguir concluir toda essa jornada. Foi Ele quem escutou muitas vezes minhas preces quando os obstáculos pareciam ser difíceis. Ele que sempre esteve presente através de pessoas que entraram no meu caminho como anjos, ajudando através de conselhos, abraços, palavras, escutas e outras diversas formas. Em seguida agradeço à minha família, principalmente minha mãe Adriana, meu pai Paulo, minha avó Maria José, minha irmã Paula, meu cunhado Mateus e meu amor Vinicius por acreditarem em mim desde o início, por me apoiarem a seguir em frente mesmo quando o cenário parecia desfavorável, por serem a minha base de sustentação para tudo e serem minha maior torcida.

Agradeço às amizades, como Camila e Joyce, que já faziam parte da minha vida e por muitas vezes conviveram com minhas faltas, mas foram compreensivas e sempre estiveram ao meu lado. E, também aos grandes amigos que fiz durante a faculdade, principalmente Naiane, Daiane e Raíssa, que escutaram minhas angústias e comemoraram minhas vitórias desde o início. Durante todos esses anos o apoio de vocês foi fundamental.

Não poderia deixar de agradecer as oportunidades que a universidade me ofereceu. Dentro da Sociedade Estudantil de Engenharia de Produção (SEEPRO) e da Mais Consultoria pude aprender através da vivência, práticas além das abordadas nas disciplinas. Os momentos vividos nestes lugares foram fundamentais para me tornar a profissional que sou hoje.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os professores que sempre se dedicaram para passar seus conhecimentos e contribuíram para minha formação como Engenheira. Ressalto esse agradecimento ao meu orientador Marcos, que me deu suporte e direcionamento para elaboração deste trabalho e aos professores Luiz Henrique e Clarice que compõe a minha banca e colaboraram significativamente através de ensinamentos além dos abordados na sala de aula.

Vou lembrar de todos os momentos com muito carinho e gratidão. Obrigada!

RESUMO

O setor de mineração e metalurgia já era visto com um dos setores de maior impacto ambiental e social negativo. Posteriormente ao ocorrido em Mariana, em 2015, e Brumadinho, em 2019, a pressão e exigência por uma operação mais segura e sustentável aumentou significativamente. A fim de se manter competitiva diante de um cenário cada vez mais desafiador a Empresa X, estudada neste trabalho, estruturou uma estratégia de negócio visando levar o setor da mineração para as pessoas com produtos de qualidade, produzidos com mínimo impacto sobre o meio ambiente e deixando um legado social positivo nos locais onde está inserida. Em consequência desse objetivo, a organização vem investindo cada vez mais na área de Responsabilidade Social Corporativa. Assim, o presente trabalho busca mostrar que o uso de procedimentos e ferramentas de Gestão torna-se imprescindível, para mensuração dos resultados destes investimentos. Além disso, também procura mostrar por meio de percepções qualitativas os avanços na área em questão. Para isso foi feita uma pesquisa descritiva e de natureza aplicada na área de Engenharia de Produção, embasada em diferentes bibliografias e na experiência empregada em uma indústria de mineração e metalurgia. Como resultado foi possível observar que os profissionais da área compreendem a importância de se realizar as atividades de Gestão. Contudo, por ser uma implementação recente na organização, ainda é preciso adequar os procedimentos de forma que estes consigam fazer uma análise mais realista do cenário atual. Além disso, também foi observado que houve uma evolução considerável na relação empresa versus comunidade devido às ações adotadas desde 2017, como os projetos sociais, voluntariado e iniciativas de relacionamento comunitário. Ressalta-se que este vínculo deve ser fortalecido continuamente. Por fim, visto que as pesquisas qualitativas acontecem em intervalos maiores de tempo como, por exemplo, o diagnóstico de percepção. Conclui-se que o uso dos controles de Gestão é fundamental para obter uma análise de curto prazo dos resultados dos investimentos feitos na área. Assim, a empresa conseguirá atuar com ações preventivas e corretivas quando necessárias e mitigará os riscos de um possível confronto com a comunidade e demais *stakeholders*. Ademais, o histórico de dados levantados através das ferramentas de Gestão possibilita uma apuração do desenvolvimento dos resultados a médio e longo prazo.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa, Gestão, Relacionamento Comunitário.

ABSTRACT

The mining and metallurgy sector was already seen as one of the sectors with the greatest negative environmental and social impact. After Mariana, in 2015, and Brumadinho, in 2019, the pressure and demand for a safer and more sustainable operation increased significantly. In order to remain competitive in the face of an increasingly challenging scenario, Company X, studied in this work, structured a business strategy aimed at bringing the mining sector to people with quality products, produced with minimal impact on the environment and leaving a positive social legacy in the places where it is inserted. As a result of this objective, the organization has been investing more and more in the area of Corporate Social Responsibility. Thus, the present work seeks to show that the use of management procedures and tools is essential to measure the results of these investments. In addition, it also seeks to show, through qualitative perceptions, the advances in the area in question. For this, a descriptive and applied research was carried out in the area of Production Engineering, based on different bibliographies and on the experience used in a mining and metallurgy industry. As a result, it was possible to observe that professionals in the area understand the importance of carrying out Management activities. However, as it is a recent implementation in the organization, it is still necessary to adapt the procedures so that they can make a more realistic analysis of the current scenario. In addition, it was also observed that there was a considerable evolution in the relationship between company and community due to the actions adopted since 2017, such as social projects, volunteering and community relationship initiatives. It is emphasized that this bond must be strengthened continuously. Finally, since qualitative research takes place over longer intervals, such as, for example, the diagnosis of perception. It is concluded that the use of Management controls is fundamental to obtain a short-term analysis of the results of investments made in the area. Thus, the company will be able to act with preventive and corrective actions when necessary and will mitigate the risks of a possible confrontation with the community and other stakeholders. In addition, the history of data collected through the Management tools allows an assessment of the development of results in the medium and long term.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Management, Community Relationship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abordagens da Engenharia Organizacional 27
Figura 2 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável 31
Figura 3 - Nuvem de palavras sobre o que representa Gestão 43
Figura 4 - Gráfico de autoavaliação em relação à priorização do cumprimento dos padrões de Gestão 44
Figura 5 - Gráfico de avaliação da frequência que o time considera que faz Gestão 44
Figura 6 - Gráfico de avaliação dos possíveis pontos que dificultam o maior envolvimento dos participantes com Gestão. 45
Figura 7 - Gráfico de avaliação da importância da Gestão 46
Figura 8 - Gráfico de avaliação da importância dos padrões implementados 46
Figura 9 - Gráfico de avaliação de quanto os padrões contribuem para mensurar o impacto da área Social 47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Modelos de Gestão e avaliação de RSC 22

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BSC - BALANCED SCORECARD

PDL – PLANO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL

RSC – RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

RSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

SBSC - SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

SEEPRO – SOCIEDADE ESTUDANTIL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 13

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 13
1.2 JUSTIFICATIVA 14
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 15
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 15
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 17

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO 18

2.1 TEMAS ABORDADOS 18
2.2 A EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA 18
2.2.1 CONCEITOS DE RSC 18
2.2.2 O SURGIMENTO E AVANÇOS HISTÓRICOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL 20
2.2.3 DESENVOLVIMENTO DOS MODELOS DE GESTÃO DE RSC 22
2.3 INTEGRAÇAO DOS CONCEITOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL 25
2.3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL 25
2.3.2 GESTÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL 28
2.3.3 GESTÃO DE INFORMAÇÕES 29
2.3.4 ENGENHARIA DE SUSTENTABILIDADE 30
2.4 GESTÃO SOCIAL COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO 32
2.5 PAPEL DO ENGENHEIRO NA RESPONSABILIDADE SOCIAL 33

3. IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO DESEMPENHO DA INDÚSTRIA METALÚRGICA. 35

3.1 ESTRATÉGIAS 35
3.1.1 ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO 35
3.1.2 ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO SOCIAL 36
3.2 DIAGNÓSTICO DE PERCEPÇÃO 37
3.3 CASE DE RELACIONAMENTO COMUNITÁRIO 38

3.4 DIAGNÓSTICO SOBRE GESTÃO 40

4. RESULTADOS ALCANÇADOS 43

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOs DO DIAGNÓSTICO DE GESTÃO 43

4.1.1 "O QUE GESTÃO REPRESENTA PARA VOCÊ?" 43

4.1.2 "QUANTO VOCÊ CONSIDERA QUE PRIORIZA E CUMPRE OS PROCESSOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO ADOTADAS PELA ÁREA?" 44

4.1.3 "ATUALMENTE VOCÊ CONSIDERA QUE FAZ GESTÃO COM QUAL FREQUÊNCIA? " 44

4.1.4 "QUAIS PONTOS VOCÊ ACREDITA SEREM PREJUDICIAIS PARA UM MAIOR ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS COM A GESTÃO?" 45

4.1.5 "PARA VOCÊ, FAZER GESTÃO É IMPORTANTE PARA...?" 46

4.1.6 "VOCÊ CONSIDERA QUE A PADRONIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS E FERRAMENTAS SÃO IMPORTANTES PARA...?" 46

4.1.7 "QUANTO VOCÊ CONSIDERA QUE OS PADRÕES FEITOS COLABORAM PARA MENSURAR O IMPACTO DA ÁREA SOCIAL NOS RESULTADOS DA EMPRESA?" 47

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS 47

4.3 PLANO DE MELHORIA 48

4.4 RELACIONAMENTO COMUNITÁRIO 49

5. CONCLUSÕES 51

REFERÊNCIAS 53

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE 57

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Antes de dar início ao trabalho será elucidado o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC). Trevisan (2003) define que ser socialmente responsável não é assumir uma postura assistencialista, isto é, fazer doações em dinheiro, porque somente isso não é suficiente para minimizar as dificuldades de uma comunidade, é preciso mostrar resultados. Em tempos de crise, ninguém ficará satisfeito a menos que seja instruído e educado para começar a responder à crise. A responsabilidade social vai mais longe. A empresa projeta o recurso e planeja um projeto, mas antes disso alinha com seus funcionários para definir onde seria aplicado e como melhorá-lo. Esse pensamento converge diretamente com o posicionamento da Empresa X que será visto neste estudo.

Vale ressaltar que os termos RSC, desenvolvimento sustentável, cidadania corporativa, gestão social e responsabilidade social empresarial (SER) são os mais comumente usados no mundo dos negócios, sendo que em cursos, bem como no Center for Responsible Business, RSC é considerado idêntico ao termo desenvolvimento sustentável (MAZON, 2004). A motivação inicial do presente estudo foi de analisar o potencial da área de Responsabilidade Social, através das ferramentas de Gestão aprendidas no curso de Engenharia de Produção, uma vez integrados ao planejamento e objetivos estratégicos da empresa.

Assim, o trabalho busca mostrar a importância da utilização dessas ferramentas para maximizar o uso das informações disponíveis, buscando criar vantagens competitivas a partir da melhor gestão do negócio.

Para isso, uma questão importante a ser investigada será a integração entre as bases de dados relativas a RSC e os indicadores de desempenho tradicionais das organizações. A revisão de literatura sobre a evolução dos sistemas de inteligência de negócios aponta claramente para dois componentes que convergem: ferramentas e gestão.

A incorporação entre Gestão e RSC dentro das empresas está se aprofundando mais com o passar dos anos e, consequentemente, houve um crescimento da importância desse tema. Uma evidência desse fato é que os negócios que buscam a sustentabilidade têm sido valorizados de forma crescente pelo mercado. As empresas precisam compreender melhor o impacto social e

ambiental de suas operações, sendo que o desempenho ambiental, social e ético deve ser avaliado por meio de auditorias e incorporado à gestão de negócios (BOWEN, 1953; NETO & FROES, 2001; ZADEK, 2000; RAYNARD & FORSTARTER, 2002).

Além disso, após os acontecimentos envolvendo as barragens de Mariana, em 2015, e Brumadinho, em 2019, vem sendo cada vez mais cobrado um posicionamento sustentável das indústrias do setor de mineração e metalurgia, inclusive da Empresa X na qual o trabalho foi baseado. Principalmente pelo fato de possuir um processo operacional que possibilita grandes impactos ambientais.

Logo, a RSC torna-se parte essencial do desenvolvimento da estratégia das organizações e, portanto, deve ser gerenciada. Isso vem ao encontro da proposta desse trabalho de integrar os processos de responsabilidade social corporativa ao conjunto de informações relevantes a serem gerenciadas pelas empresas, mostrando a influência da área em relação aos resultados do negócio.

1.2 JUSTIFICATIVA

Durante a graduação o Engenheiro de Produção conquista habilidades em diversas áreas, dentre elas encontram-se a Engenharia Organizacional e a Engenharia da Sustentabilidade. Dentro desses setores existem subáreas, como: Gestão Estratégica e Organizacional, Gestão de Desempenho Organizacional, Gestão da Informação, Responsabilidade Social, entre outas.

Assim, integrando essas competências adquiridas durante a formação acadêmica e a ascensão do tema de Responsabilidade Social dentro das organizações nos últimos anos. É necessário agregar o desenvolvimento da área Social à metodologias, processos e ferramentas de Gestão que possam mensurar esses impactos e medir a influência do setor nos resultados da organização. Possibilitando, dessa forma, visualizar com maior clareza os resultados dos investimentos na área.

Além disso, o aumento da discussão sobre os impactos das indústrias nas comunidades vizinhas fez com que o relacionamento “empresa versus comunidade” tivesse que se estreitar. Há anos atrás esse termo, na maior parte das vezes, era visto como “empresa contra comunidade”. Contudo, atualmente, esse significado é dado como praticamente impossível. Visto que as organizações não conseguem dar andamento as suas operações sem o apoio das

comunidades vizinhas. Portanto, quando é referido o termo “empresa x comunidade” o significado pretendido é “empresa com a comunidade”.

Atualmente, os moradores cobram mais uma postura transparente e aberta das organizações. Dessa forma, esse relacionamento traz frutos positivos não só para as instituições, mas também para as famílias locais.

Por fim, é importante frisar que a RSC possui um papel significativo no aumento da competitividade das empresas.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho visa analisar o impacto da Responsabilidade Social no desempenho organizacional de uma empresa do ramo de mineração e metalurgia. Contudo, vale ressaltar, que para conseguir mensurar essa influência é necessário que a área de RSE realize controle efetivo dos processos, através de procedimentos e ferramentas de gestão.

A Empresa X em questão é uma indústria de mineração e metalurgia produtora de metais não-ferrosos e seus subprodutos, localizada nas regiões Centro Oeste e Sudeste do Brasil.

A medição será feita através de questionário que irá estabelecer um comparativo entre o antes e depois da implementação de procedimentos e ferramentas de controle na área. Além disso, visto as estratégias adotadas pelo negócio e pela área Social, será realizada uma análise da efetividade do relacionamento comunitário baseada no diagnóstico de percepção feito por uma consultoria contratada pela Empresa X e no case de relacionamento positivo ocorrido em 2020.

Em função da restrição do tempo e, dado que as análises se iniciam em dezembro de 2020 o estudo terá como entrega um Plano de Melhoria em Gestão que poderá ser aplicado pela empresa posteriormente.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é analisar a importância de implementar uma boa gestão dos processos dentro da Responsabilidade Social para conseguir avaliar a influência dela perante o desempenho da empresa.

Assim, os objetivos específicos são:

- Coletar informações, através do questionário, dos profissionais da área de RSC sobre a importância e possíveis melhorias nos processos (procedimentos e ferramentas) de gestão aplicadas dentro da Responsabilidade Social.
- Elaborar proposta que especifique ações que visem implementar as melhorarias sugeridas no questionário em relação a forma de gestão dos processos de Responsabilidade Social.
- Apresentar um caso que demonstre o impacto da gestão de responsabilidade social no desempenho da empresa.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O presente estudo utiliza como referência para a definição da metodologia a divisão apresentada segundo os professores Dr. João Batista Turrioni (2012) e Dr. Carlos Henrique Pereira Mello (2012) em Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção.

O trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva e de natureza aplicada na área de Engenharia de Produção, visto que é embasado em diferentes bibliografias e na experiência empregada em uma indústria mineradora e metalúrgica.

O tema enfoca mostrar a relevância de realizar uma boa gestão dos processos dentro da Gestão Social para conseguir mensurar a interferência dela nos resultados da empresa. A abordagem trata-se de um Estudo de Caso, onde os resultados serão expressos de forma quantitativa e qualitativa.

A pesquisa tem por finalidade desenvolver e esclarecer conceitos de RSC integrando-os a métodos de gestão corporativa. Visando, dessa forma, demonstrar a importância de ter os controles das informações geradas, para formalizá-las em dados que mostrem o retorno do investimento da Alta direção no setor Social.

Com isso, espera-se que por meio do formulário aplicado aos gestores da área, em conjunto com as análises dos cenários feitas, a pesquisa auxilie na compreensão dos benefícios de ter uma área estruturada e voltada à RSC dentro das empresas. Além de estudar a relevância do uso de ferramentas e procedimentos de gestão na mensuração dos resultados dos investimentos na área social.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho será apresentado em cinco capítulos. A seguir, segue um breve resumo do que será levantado em cada um dos itens.

No Capítulo 1 é feita a introdução do tema que será estudado. Serão apresentadas além das considerações iniciais, a metodologia que será utilizada, o escopo, as justificativas para o presente estudo e os objetivos deste.

Já no Capítulo 2, retrata a revisão bibliográfica sobre o tema. Nele, são tratados conceitos de Responsabilidade Social Corporativa, surgimento e avanços históricos, integração dos conceitos de Engenharia de Produção e Responsabilidade Social, além de mostrar exemplos de modelos de gestão já usados no setor. Outros pontos abordados serão a influência da área Social em gerar vantagens competitivas para o negócio e o papel do Engenheiro na Gestão Social.

O Capítulo 3 apresenta o estudo de caso que será desenvolvido nesse trabalho. Nele, será apontada a estratégia de RSC adotada pela empresa e modo de gestão dos processos implementados pela área. Também será analisada, por meio de questionário, a percepção dos profissionais do setor em relação à gestão dos processos. Posteriormente, será brevemente apresentado um diagnóstico de percepção da evolução do relacionamento entre organização e comunidade, elaborado por uma consultoria externa contratada pela Empresa X. Por fim, será retratado um caso que demonstre o impacto da gestão de responsabilidade social no desempenho da empresa.

No Capítulo 4 são colocadas as análises dos resultados da pesquisa aplicada, além das considerações finais acerca do trabalho. Ademais, serão expostas sugestões para eliminar ou amenizar os desafios encontrados nas análises.

O Capítulo 5 encerra o trabalho abordando a conclusão sobre o estudo feito.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 TEMAS ABORDADOS

O trabalho pretende analisar os potenciais impactos que o uso das ferramentas de Gestão estudadas durante o curso de Engenharia de Produção pode causar na área de Responsabilidade Social Corporativa.

Inicialmente, será apresentada a evolução da RSC dentro dos modelos de negócios. Em seguida, será analisada a integração das definições de alguns modelos de gestão à área Social. Por fim, serão estudadas formas de como a Gestão Social pode interferir na competitividade das empresas.

2.2 A EVOLUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

2.2.1 Conceitos de RSC

A crescente importância do tema RSC deve ser avaliada no contexto complexo da globalização, da desregulamentação e da privatização, onde as desigualdades sociais, ambientais e econômicas continuam a crescer (RAYNARD; FORSTARTER, 2002).

Responsabilidade social corporativa é entendida como a relação moral da empresa com todos os grupos de interesse que afetam ou são afetados por seu desempenho, bem como o respeito ao meio ambiente e o investimento em ações sociais. Interpreta um desenvolvimento do conceito de empresa para além do seu ambiente interno. Desse modo, a medida que a empresa se integra à sociedade, é possível vislumbrar a interdependência entre os dois. No nível da comunidade, essa responsabilidade se traduz em práticas de ações específicas que beneficiem a sociedade, recompensem, criem ou recriem condições necessárias para o desenvolvimento contínuo da cidadania (CARVALHO; CONSTÂNCIO; PENIDO, 2008).

Segundo Melo Neto e Froes (1999), a responsabilidade social corporativa é um compromisso permanente dos empresários em assumir comportamentos éticos e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores e de seus familiares, das comunidades locais e de toda a sociedade.

A Responsabilidade Social empresarial pode ser entendida em termos dos diferentes *stakeholders* envolvidos e das questões ou dimensões das quais trata. Essas questões pertencem

a três esferas que se sobrepõem: social, ambiental e econômica. Criando uma outra esfera ao redor da organização, localizam-se os *stakeholders*. Desta forma, RSC significa harmonizar os interesses de um amplo grupo de partes interessadas gerenciando estrategicamente os impactos sociais, ambientais e econômicos das atividades de negócio. (RAYNARD; FORSTARTER, 2002).

De acordo com Chiavenato (1999), Responsabilidade Social é o grau de obrigações que uma organização assume através de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. Vale ressaltar que, a organização além de preocupar-se com seus lucros se sente no direito de ressarcir de alguma forma a sociedade, assim passam a adotar ações que beneficiem a comunidade, e que quando alcançada atinge seu grau de eficiência e eficácia.

Bacellar e Knorich (2000) completam dizendo que a necessária participação de toda a organização na prática da responsabilidade social produz sinergia, principalmente com o público dos quais ela mais depende, potencializando sua atuação global. Quando a empresa vai além da obrigação de cumprir a lei, pagar impostos e cumprir as devidas condições de saúde e segurança para os trabalhadores, ela é dita socialmente responsável. Faz isso por acreditar que será uma empresa melhor e contribuirá para a construção de uma sociedade mais justa.

Analisando as definições de responsabilidade social percebe-se que estão intimamente relacionadas ao conceito de Cidadania, especialmente cidadania participativa. O conceito de "Cidadania Empresarial" remete a um comportamento proativo por parte das organizações privadas que devem ter perante os inúmeros problemas que a comunidade na qual estão inseridos apresentam, atuando de forma transformadora e assumindo-se como sujeitos favorecidos de responsabilidade cívica. Dessa forma, pode ser compreendida como uma combinação de direitos e deveres entre instituições e sua rede de relações. É uma definição multifacetada que integra as propensões dos negócios e suas partes interessadas com as ambições da sociedade (SCHOMMER; FISCHER, 1999).

Portanto, pode-se entender que através da RSC a empresa assume deveres de caráter moral, além dos que a legislação já estabelece, mesmo que não sejam ligados diretamente as suas atividades principais, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

2.2.2 O surgimento e avanços históricos da Responsabilidade Social

O termo "responsabilidade social" foi originalmente escrito em 120 declarações Industriais britânicas. Um dos documentos cita que a responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses dos públicos, dos consumidores, dos funcionários, dos acionistas. No entanto, em essa ideia surgiu no início do século XX, com os americanos Charlies Eliot (1906), Hakley (1907) e John Clark (1916), e o britânico Oliver Sheldon (1923) (OLIVEIRA, 1994).

Em 1923, Sheldon Estabeleceu um conjunto de princípios projetados para atingir um equilíbrio entre os métodos científicos da produção e a Responsabilidade social da administração. No processo, o autor deixava claro que o elemento humano era prioritário em relação a mecânica da produção. Assim, Sheldon expandiu a abrangência da definição de administração, fazendo com que esta não ficasse limitada à produtividade interna da empresa, mas sim ao grupo de princípios e valores apontados como os mais relevantes pela sociedade (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2000).

O estímulo do novo direcionamento administrativo foi dado depois da Primeira Guerra Mundial, quando a indústria e a sociedade se depararam com a necessidade de reconstrução de muitos países. Durante este período, as associações de indivíduos na comunidade, como Clubes Políticos, Igrejas e sindicatos, cresceram. Estes almejavam uma melhoria das condições do trabalhador e, também, uma melhoria geral da coletividade. O nascimento desse espírito de assistência mútua, alinhado ao conhecimento da ciência da administração e fundamentado nos pensamentos de Sheldon, faz com que as organizações comecem a despertar a responsabilidade social dentro dos seus objetivos empresariais (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2000).

Vale ressaltar um fato interessante que aconteceu nos Estados Unidos em 1953 no qual a justiça estabeleceu uma lei da filantropia corporativa na qual determinava que uma corporação poderia buscar o desenvolvimento social (ASHLEY; COUTINHO; TOMEI, 2001).

Em 1960 o assunto começa a ser popularizado nos EUA. As mudanças sociais destacam questões socioeconômicas que preparam a aceitação das ideias no local. Na mesma década os conceitos sobre Responsabilidade Social foram impulsionados na Europa por meio de artigos de revistas e notícias de jornais que citavam a novidade vinda dos Estados Unidos. Além disso, os escritores europeus Kenneth, Galbraith, Vance Packard e Rachel Carson se realçaram por expor problemas sociais e suas possíveis soluções. No fim deste período, as empresas americanas já se preocupavam com as questões ambientais e, também, com a

divulgação das suas atividades na área social. (CARVALHO; CONSTÂNCIO; PENIDO, 2008).

Na década de 1970, haviam preocupações sobre como e quando as empresas deveriam responder quanto às suas obrigações sociais. Tornava-se cada vez mais indispensável que as empresas expusessem para as pessoas as ações sociais que tomavam. A visão sobre o tema em questão estava sendo espalhada não só entre as corporações europeias, mas também entre o meio acadêmico. Na Alemanha, cerca de 200 das maiores empresas já estavam associando os balanços financeiros aos objetivos sociais. Entretanto, a França foi o primeiro país a impor que todas as organizações fizessem balanços periódicos do desempenho social em relação à mão de obra e às condições de trabalho (OLIVEIRA, 1994).

Por fim, na década de 1980, as pressões sobre as instituições à procura de mudanças nos aspectos econômicos aumentaram significativamente. Já na década de 1990, esse debate envolvendo a questão ambiental, a educação e às grandes diferenças que caracterizam as injustiças sociais, contribuiu para concretizar a definição do papel das empresas. Atualmente, "Responsabilidade Social" atribui um aspecto ético-empresarial tão forte, ao ponto de estar transformando-se em uma "doutrina empresarial", sem a qual não há sucesso (DE BENEDICTO, 2002).

Na Conferência Nacional (2004) com tema "Empresas e Responsabilidade Social", promovida pelo Instituto Ethos o palestrante Simon Zadek categoriza as empresas em três gerações. Sobretudo nos países em processo de democratização política o tema passou a ser relacionado com a ética empresarial e qualidade de vida no trabalho.

As empresas classificadas como **primeira geração** são as que seguem a prática convencional de negócios, contudo possuem uma pequena medição no painel de controle referente a "responsabilidade social corporativa". Já nas empresas de **segunda geração**, e as equipes estão começando a esclarecer, não só o que fazer com aquele pequeno controle social, mas onde ele de fato se encaixa no corpo da empresa: inovação de produtos e processos, novas visões de marketing e de canais de distribuição, as conexões, os indutores, os estímulos que ligam a responsabilidade social ao jeito de fazer negócios. Por fim, nas empresas de **terceira geração**, a responsabilidade corporativa está tão integrada ao jeito de fazer negócios que se tornou invisível, não se distinguindo de outros elementos da estratégia, ou seja, todos os processos estão sendo feitos de forma alinha e integrada. (ZADEK, 2004).

Além disso, durante a conferência também foi feito o seguinte questionamento sobre qual seria o maior obstáculo para que a empresa avance em relação a Responsabilidade Social. Segundo Simon Zadek (2004), as metas financeiras de curto prazo são o maior obstáculo para a evolução da responsabilidade social nas corporações. Este ainda reforça que a longo prazo a prática responsável é o único jeito de fazer negócios, porque através dela as empresas terão a chamada "licença para operar".

2.2.3 Desenvolvimento dos modelos de gestão de RSC

Como visto no tópico acima, apesar do tema estar sendo mais valorizado e discutido atualmente, o conceito de RSC já vem sendo abordado há bastante tempo e vários modelos de gestão e avaliação do grau de aderência das empresas a Responsabilidade Social empresarial podem ser encontrados na literatura (Tabela 1).

Tabela 1 - Modelos de Gestão e avaliação de RSC

Autor	Conceitos para classificação das empresas sustentáveis
Eells (1960) e Walton (1967)	Caracterizam RSC dentro do continuum não responsável/responsável de comportamentos organizacionais, que vão desde o comportamento no qual a maximização dos lucros para seus proprietários é a única função legítima da organização até uma organização com um amplo conjunto de propostas e objetivos sociais.
Blau e Scott (1962)	O beneficiário mais importante: os proprietários ou executivos da organização; os membros ou participantes internos; os clientes ou público-alvo; e o público de uma maneira geral, ou seja, os membros da sociedade.
Emery e Trist (1965)	Textura causal do ambiente organizacional: o nível de estabilidade do ambiente organizacional, o grau de necessidade de inovação dos produtos e o nível concorrencial.
Zenisek (1979)	Aderência entre as expectativas da sociedade e a ética dos negócios, combinando os conceitos de classificação utilizados por Blau e Scott (1962) e Emery e Trist (1965) dentro do continuum responsável/não responsável de comportamento organizacional.

Fonte: PETRINI, 2008

Carrol (1979), Warticke Cochran (1985) e Wood (1991) ingressaram os primeiros modelos de desempenho social corporativo (CSP – *Corporate Social Performance*), associando responsabilidade social, resposta social e questões sociais envolvidas, tais como ambiente e discriminação.

Elkington (1998) coloca a definição do "resultado tríplice" como um protótipo para as empresas examinarem a sustentabilidade através da integração de três dimensões: econômica, ambiental e social. O autor sugere a princípio uma integração parcial, de modo que consigam gerenciar de forma mais efetiva a complexidade das três dimensões. Desta forma, resulta-se em três tipos de ligação. Primeiramente, pode ser feito um questionamento de como ocorre a conexão entre sustentabilidade ambiental (ou social) e a sustentabilidade econômico, isto é,

como um pode contribuir para o desenvolvimento da outra. Geralmente, este é considerado um "caso de negócio" para a sustentabilidade, porque consente que as firmas sigam rigorosamente as estratégias dos acionistas através da sustentabilidade ambiental ou social. Em segundo lugar, pode-se também contestar como a sustentabilidade econômica e social podem ajudar a qualidade ambiental - "caso verde". Por fim, no "caso humano" parte-se de como a sustentabilidade econômica e ambiental podem contribuir para o aumento da justiça social.

Abbott e Monsen (1979) e Clarkson (1995) propuseram o primeiro modelo com categorias e indicadores. Abbott e Monsen (1979), com base na pesquisa de conteúdo dos relatórios anuais Fortune 500, apontaram a escala quantitativa composta por categorias de atividades e indicadores específicos. Clarkson (1995) propôs os resultados obtidos por meio de pesquisa de campo. Foram apurados 50 indicadores e classificados de acordo com os diversos *stakeholders*. (PETRINI, 2008)

Vale ressaltar que além dos modelos propostos na literatura acadêmica, diversos princípios e certificações foram estabelecidos no ambiente de negócios buscando orientar e comprovar comportamentos relacionados à RSE. Princípios como o Pacto Global, as Metas do Milênio e a Agenda 21 são documentos que expressam os padrões de responsabilidade social corporativa, ou seja, os valores básicos que orientam as empresas a agir e direcionam essas ações. As normas e certificações (como, por exemplo, os indicadores ISO 14001, SA 8000 e Ethos) são baseadas em processos e fornecem os procedimentos necessários para as ações de RSE, além de serem ferramentas para verificar a prática das ações (PETRINI, 2008).

Por fim, relatórios como o *iBase Social Report*, o *Ethos Social Report* e o GRI (*Global Reporting Initiative*) reúnem uma série de informações sobre projetos e ações sociais para tornar as ações de RSC transparentes. Essas são ferramentas estratégicas que possibilitam a avaliação da implementação dessas medidas internamente (PETRINI, 2008).

Por meio da análise de todos esses modelos, é possível verificar se os indicadores de sustentabilidade estão agrupados, sendo que essas categorias se repetem com frequência, com pouca alteração entre nomes ou permutações. Ao todo, identificamos três grupos de trabalho diferentes (PETRINI, 2008).

Em primeiro lugar, os modelos de Eells (1960), Walton (1967), Blau e Scott (1962), Emery & Trist (1965) e Zenisek (1979) dão mais atenção ao quadro de referência para a compreensão dos fatores impulsionadores da RSC, levando em consideração o comportamento organizacional, principais beneficiários, ambiente competitivo, etc (PETRINI, 2008).

Em segundo lugar, os modelos de Abbot & Monsen (1979) e Clarkson (1995) se concentram mais na definição e medição de indicadores, e são divididos em várias categorias, assim como os princípios, normas, certificação e relatórios relacionados à sustentabilidade (PETRINI, 2008).

Terceiro, Carrol (1979), Wartick e Cochran (1985) e Wood (1991) marcaram o início da busca pela integração desses dois pontos de vista de RSE, propondo modelos como CSP (*Corporate Social Performance*). Esses modelos podem ser melhor compreendidos e organizados, contudo ainda não podem ser efetivamente integrados aos modelos de gestão (PETRINI, 2008).

Alguns estudos da literatura associam Responsabilidade Social a modelos de gestão existentes, como o *Balanced Scorecard* (BSC). Percebe-se que esses autores propuseram algumas alternativas que transformam gradativamente o BSC e suas quatro dimensões tradicionais em BSC ou SBSC (*Sustainability Balanced Scorecard*) "sustentável" e integram questões relacionadas à sustentabilidade de diferentes maneiras.

Para Biecker (2001), o método mais simples sugere integrar apenas um ou dois indicadores sob a ótica do *balanced scorecard*, que é mais suscetível às questões de sustentabilidade, aumentando um pouco a integração da gestão da sustentabilidade, mas o efeito é limitado. Dessa forma, é reconhecido como SBSC “parcial”. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2001) ao recomendarem a integração de fatores ambientais na perspectiva de processos internos também se enquadram na abordagem parcial.

Já o segundo método sugere a integração dos indicadores ambientais em quatro perspectivas, não apenas sob a perspectiva dos processos internos (BROWN, 1996). Este é um SBSC "horizontal" com indicadores ambientais e sociais instalados em todos os quatro níveis do BSC. Em comparação com o SBSC "parcial", esta abordagem melhorará consideravelmente a integração da gestão da sustentabilidade (BIECKER, 2001).

A terceira abordagem representa um avanço na integração, e a proposta inclui um quinto aspecto voltado especificamente para a sustentabilidade. Essa solução vai melhorar muito o status de sustentabilidade da empresa e só pode ser encontrada em empresas que estão muito preocupadas com as questões de sustentabilidade. Pode ser referido como SBSC "aditivo" (BIECKER, 2001).

Por fim, o método mais completo é o SBSC "total", que é uma mistura dos dois últimos SBSC’s citados anteriormente. A quinta dimensão da sustentabilidade será associada a

indicadores de tendência em todas as quatro dimensões e se tornará parte da relação causal entre eles. Assim, sugere-se vincular indicadores ambientais com estratégias organizacionais por meio da causalidade (JOHNSON, 1998).

Todos os métodos anteriores começaram com os modelos Kaplan e Norton e tentaram ajustá-los. A crítica a esses métodos é que eles são úteis para apoiar business cases (as perspectivas financeiras são sempre vistas como ocupando o primeiro lugar nos objetivos estratégicos), mas não atendem à perspectiva ampla que considera dois outros casos de sustentabilidade: verde e humano. Para preencher essa lacuna, propõem-se uma mudança estrutural do conceito BSC, por meio de uma estrutura circular do modelo, em que cada ponto de vista é considerado da mesma forma e a sustentabilidade é considerada um princípio de negócio (BIECKER, 2002).

Assim sendo, a revisão mostra que apesar da preocupação com a integração da sustentabilidade aos modelos tradicionais de gestão, embora nas primeiras etapas, já existe na literatura. No entanto, o modelo descoberto possui um alto nível de abstração. Logo, se por um lado, esse nível de abstração expande muito seu potencial de exploração, por outro, pode ser difícil de aplicar na prática.

2.3 INTEGRAÇAO DOS CONCEITOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.3.1 Gestão Estratégica Organizacional

A gestão estratégica de uma organização tem como objetivo alcançar resultados. Ao explicar eventos que ocorrem em um ambiente competitivo, o profissional desempenhará uma de suas principais funções: fornecer escolhas e recomendações aos tomadores de decisão. Por meio da análise do ambiente competitivo, a empresa pode definir estratégias para se destacar da concorrência, encontrar alternativas diferentes por meio de ideias inovadoras para gerar vantagens competitivas (LUIZ CARLOS, 2018).

Durante esse processo, as perguntas mais frequentes e essenciais são “ Por que a organização existe? ”, “O que e como ela faz? ”, “Onde ela quer chegar”. Além disso, um fator importante a ser considerado durante a fase de planejamento e gestão estratégica de uma empresa é a competitividade perante ao mercado (LUIZ CARLOS, 2018).

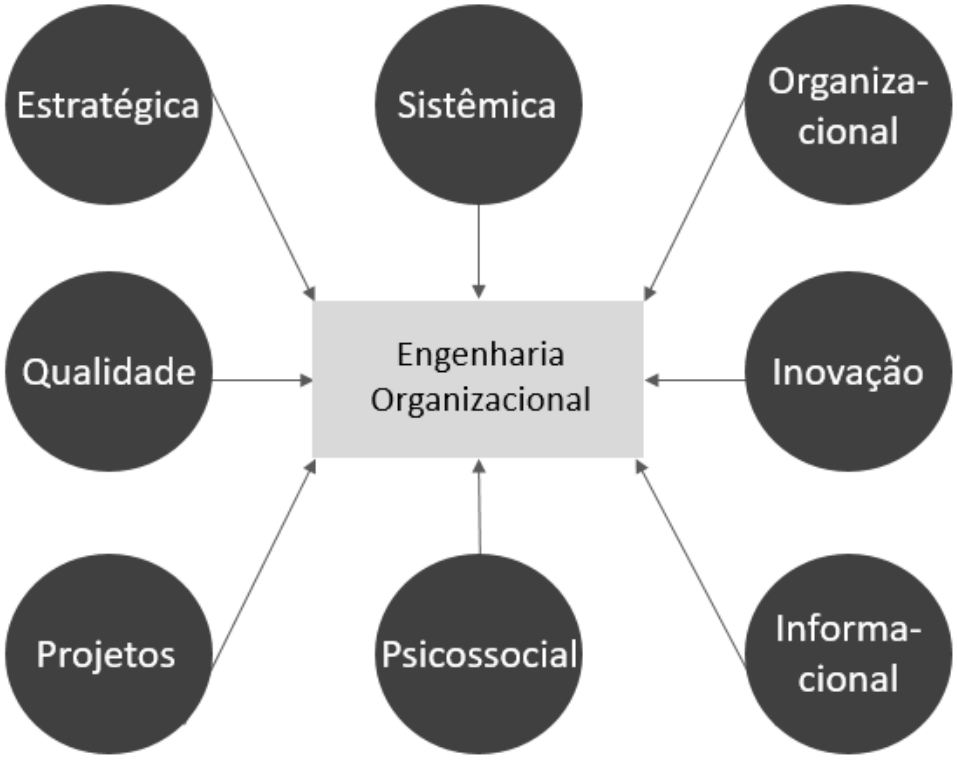
Assim, sabendo que o desenvolvimento sustentável do negócio é um ponto que vem sendo muito cobrado pelos clientes das empresas. Estas, precisam incorporar as áreas RSC e Sustentabilidade aos seus resultados pretendidos e objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo.

Segundo Annibal Affonso (2019) a metodologia de Engenharia Organizacional permite aos gestores redesenhar a estrutura adequando-a a novas necessidades e desafios. Essa metodologia compreende, em síntese, oito abordagens (Figura 1):

- Sistêmica, utilizada em todo o processo pelo princípio do enfoque sistêmico.
- Qualidade e Produtividade, utilizada em todo o processo através dos princípios da gestão da qualidade, visando o aperfeiçoamento constante dos processos de execução da organização;
- Inovação Tecnológica, possui a finalidade de estar à frente na identificação e implementação de avanços tecnológicos disponíveis e compatíveis com as oportunidades e condições internas.
- Psicossocial, nesta etapa é feita a caracterização da cultura e do clima organizacional, servindo de parâmetro para as decisões de implementação, garantindo a participação e integração dos recursos humanos da organização em todas as etapas de trabalho.
- Estratégica, como dito anteriormente, é utilizada nas fases iniciais dos trabalhos como base para identificação da perspectiva estratégica da gestão da organização. Para assim, garantir o apoio e compromisso da direção, através da elaboração de um diagnóstico situacional e aprovação de um plano de trabalho;
- Organizacional, utilizada após a abordagem estratégica, quando já estão perfeitamente identificadas à missão, políticas e diretrizes, objetivos globais e específicos, estratégias e metas organizacionais e no trabalho de caracterização sistêmica da organização para a atuação dentro de um enfoque ambiental com base na concepção do sistema, na estrutura funcional e orgânica, e na organização das informações; técnica estas, aplicadas de forma simultânea e integradas;
- Informacional, está relacionada a especificação e desenvolvimento dos mecanismos de análise de informações.

- Projetos, utilizadas no planejamento e no controle dos trabalhos de implementação dos objetivos organizacionais.

Figura 1 - Abordagens da Engenharia Organizacional



Fonte: Annibal, 2019 (Adaptado).

A engenharia organizacional é a ferramenta que permite aos executivos realizar a tarefa de modernização organizacional (LUIZ CARLOS, 2018).

A análise do ambiente concorrencial permite a empresa definir estratégias para se destacar da concorrência, enxergar alternativas além do óbvio e achar os caminhos criativos e ideias inovadoras para gerar um diferencial competitivo.

Além da definição de indicadores de RSC integrados aos tradicionais, a questão de como elas podem ser operacionalizadas, visualizadas e monitoradas é crucial para o valor dos projetos de RSC (CLARKSON, 1995).

A partir do momento que as corporações definem que vão investir nas áreas Sociais e de sustentabilidade, é necessário que sejam traçados Planos Diretores que a priori certifiquem-se da realidade das localidades de cada empresa e, posteriormente, deliberem quais são os principais objetivos durante o determinado período do planejamento feito. Vale ressaltar, que

também é preciso fazer uma análise para integrar a estratégia de Responsabilidade Social às estratégias dos outros setores da organização.

2.3.2 Gestão de Desempenho Organizacional

A Gestão de Desempenho deve estar vinculada às diretrizes fundamentais da empresa. Assim, para que a organização consiga desenvolver essa competência de forma efetiva, é necessário que as equipes de todas as áreas estejam alinhadas com a estratégia principal do negócio.

Segundo William Edwards Deming (1950, p.110), “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”. Já para McNamara (2002), a gestão do desempenho serve para nos recordar que estar ocupado não é gerar resultados.

Essas duas afirmações condizem a realidade de muitas áreas que executam muitas tarefas importantes para o desempenho da empresa, contudo não conseguem mostrar seus resultados.

Em um artigo para o site da empresa de consultoria McKinsey & Company Raffaele Carpi, John Douglas e Frédéric Gascon (2001) destacam que a Gestão de Desempenho funciona como um painel de controle, fornecendo um aviso antecipado de possíveis problemas e permitindo que os gerentes saibam quando devem fazer ajustes para manter um negócio em andamento (SBCOACHING, 2019).

Dessa forma, se faz necessária uma boa definição de indicadores de execução e o uso de ferramentas eficazes para mensurá-los dentro dos departamentos. A partir do momento que esse papel se tornar orgânico dentro das instituições os gestores irão conseguir mensurar de uma forma mais realista os resultados e, em alguns momentos, conseguirão atuar preventivamente em situações que poderiam se transformar em problemas mais críticos.

Visto que a Gestão Social atua como mediadora entre as estratégias da organização e os desejos e questionamentos da comunidade externa. Conclui-se, que é uma área suscetível as condições de trabalho de outras partes da empresa. Assim, é preciso estar atento aos detalhes evitando possíveis desconfortos.

Nesse modelo, os gestores medem e controlam o desempenho de cada profissional observando as atividades diárias. Essa análise é dividida em duas dimensões: capacidade (o que

ela produz) e resultado (como ela produz). Possibilitando, desta forma, a garantia de que as metas individuais estejam sempre alinhadas com as metas organizacionais. (VAIPE, 2018)

As vantagens de se ter uma boa Gestão de Desempenho dentro da sua equipe (SBCOACHING, 2019):

- Fortalecimento da cultura organizacional. Visto que, ao deixar claro os objetivos e alinhar os colaboradores a ele, promove o engajamento de todos. De modo que, eles se sentem importantes na obtenção desses resultados e são constantemente motivados a se aperfeiçoar.
- Melhora da performance da empresa como um todo. Até porque, quando o colaborador e a liderança possuem os mesmos alvos, a excelência dos resultados é garantida. Então todos ficam engajados, a produção é potencializada e a organização ganha mais força no mercado.

2.3.3 Gestão de Informações

Informação é tudo o que reduz a incerteza. Um instrumento de compreensão do mundo e da ação sobre ele (ZORRINHO, 1995).

Segundo Cautela e Polioni (1982), A informação é considerada o elemento básico do processo de tomada de decisão. Contudo se, por um lado, uma empresa não funciona sem informação, por outro, é importante saber empregar a informação e descobrir novos modos de analisar o recurso para que a organização funcione melhor, ou seja, se torne mais eficiente. Dessa forma, quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objetivos (MATHIELO, 2013).

Ademais, para que a informação seja eficaz, é importante que ela apresente os seguintes pontos (MATHIELO,2013):

- Seja relevante e precisa;
- Tenha qualidade suficiente;
- Seja transmitida no tempo e local certos;
- Fácil acesso e custo apropriado;

Assim, através de uma boa gestão das informações a empresa é capaz de identificar variáveis significativas para a integração da sustentabilidade à estratégia de negócios da organização. Além de detectar novas oportunidades, criar vantagens competitivas, defender-se

de possíveis ameaças provenientes da concorrência e auxiliar nas tomadas de decisões da alta direção (MATHIELO, 2013).

Depois de anos de investimentos pesados em plataformas tecnológicas para suportar os processos de negócio e aumentar a eficiência da estrutura operacional, as organizações chegam ao estágio no qual a utilização de ferramentas que apoiem o processo decisório no nível estratégico emerge como ainda mais importante (PETRINI; POZZEBON, 2003).

2.3.4 Engenharia de Sustentabilidade

Se por um lado as grandes organizações utilizam recursos naturais em larga escala para garantir o funcionamento de cada etapa da produção, por outro, quando decidem ajustar seus processos industriais tendo como meta a sustentabilidade, o resultado também será em proporções maiores. As medidas tomadas no dia a dia do setor tornam-no mais sustentável. Cada vez mais empresas estão cientes disso e agem para reduzir seu impacto ambiental e social.

A gestão ambiental tem diversos objetivos, tais como: uso racional dos recursos naturais, adoção de métodos voltados à manutenção da biodiversidade, adoção de sistemas de reciclagem de resíduos sólidos, promoção do uso sustentável dos recursos naturais, tratamento da água e outros recursos durante a produção, criação de produtos com impacto mínimo no meio ambiente; utilização de sistemas que não causem poluição ambiental; fornecimento de treinamento aos funcionários para entender o sistema de desenvolvimento sustentável da empresa; estabelecimento de planos pós-consumo para remover produtos que podem poluir o solo do meio ambiente . (GRUPO UNIS, 2019)

Os problemas ambientais resultam das etapas de produção de um produto, sua utilização e seu descarte final. Muitos impactos ambientais poderiam ser evitados se fossem adotadas estratégias adequadas para a redução ainda no projeto do produto (GRUPO UNIS,2019). Esses potenciais problemas envolvidos nos processos industriais são alguns dos maiores causadores de divergência no relacionamento entre empresa e comunidade. Desse modo, ao longo dos anos o governo estabeleceu meios legais para que as organizações fossem obrigadas a controlar mais suas operações.

Ademais, desde a década de 1990, vem sendo discutido, no setor industrial, formas de mitigar a emissão de gases e resíduos sem afetar a produção em grande proporção. O mundo já presenciou a ECO 92, Protocolo de Kyoto e uma série de práticas que de alguma forma destacam o pensamento sustentável na indústria. No Brasil, a ISO 14000 orienta a regulamentação e obtenção de Certificados de Gestão Ambiental às empresas. Esse é um dos

meios encontrados para que as empresas mantenham seus processos dentro de níveis de emissão de gases e resíduos. (KAIQUE MOURA, 2017)

Segundo Silva (2003), desenvolvimento sustentável sob o ponto de vista corporativo pode ser definido como: a busca do equilíbrio entre o que é socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente sustentável.

Figura 2 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Fonte: GRUPO UNIS, 2019

Décadas atrás, surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável e muitos valores foram adicionados à expressão desde então, todavia muitos focam somente no fato de poluir menos ou não desmatar. No entanto, atualmente, este conceito é mais abrangente. Além de proteger as florestas e cooperar para reduzir o efeito estufa, a conscientização de todos se faz cada vez mais necessária, de modo que sem ela nada será efetivo. (FILHO; SANTANA; SILVA, 2011)

Atualmente, toda a organização está envolvida com a sustentabilidade e esta já passou a fazer parte da missão e das práticas de ação no mercado nas empresas dos mais diversos ramos. A estratégia principal é usá-la a favor da organização, fazendo com que está lucre e tenha entre a população a imagem de ambientalmente responsável, e que realiza suas

atividades com práticas sustentáveis onde há preocupação com o meio ambiente e com sua conservação (FILHO; SANTANA; SILVA, 2011).

Os sistemas de produção visam suprir as necessidades de consumo da população, avaliando quais bens produzir da forma mais econômica e vantajosa para a comunidade. A Engenharia de Produção possui papel fundamental para solucionar essas questões. Através dela é feita uma análise das organizações em diversos aspectos, dando ênfase ao modo de produção, os compromissos e relações com a sociedade e, por fim, um estudo dos impactos produtivos sobre o meio ambiente (GRUPO UNIS, 2019).

2.4 GESTÃO SOCIAL COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

Um dos motivos para o crescimento da importância desse tema é a evidência de que os negócios que buscam a sustentabilidade ambiental, social e econômica, têm sido valorizados de forma crescente pelo mercado. Exemplo disso são o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (IDJS) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE), ambos analisam o desempenho financeiro das corporações com atuação reconhecida em sustentabilidade. (BOWEN, 1953; NETO & FROES, 2001; ZADEK, 2000; RAYNARD & FORSTARTER, 2002).

Nivaldo Gomes, José Gustavo Santana e Laíssa da Silva (2011) também afirmaram que diante da grande competição no mundo dos negócios, a imagem institucional tornou-se um dos grandes diferenciais dessa competição. Esperando esse tipo de diferenciação, a empresa estabeleceu um novo caminho, ou seja, proporcionar ações relacionadas ao meio social. Como resultado, as questões de responsabilidade social corporativa tornaram-se cada vez mais aparentes.

Atualmente, os gestores além de preocupar-se com o aumento de vendas e a diminuição dos custos, também devem orientar o desenvolvimento dos negócios de forma sustentável. No entanto, um desafio que continua sendo enfrentado na maior parte do mundo empresarial, é a sustentabilidade permanecer separada das estratégias de negócio e sistemas de gestão centrais tradicionais, que são direcionados quase que somente a indicadores de desempenho econômico. Muitos modelos podem ser encontrados na literatura relacionados a RSC, mas poucos deles buscam a integração com o modelo de gestão da organização (PETRINI, 2008).

O sucesso da empresa não mais está ligado apenas à capacidade de produção, inovação e participação no mercado, porque cada vez mais ganha evidência sua atuação nas esferas sociais e ambientais. Diferencias no preço ou na qualidade podem ser prejudicados por falhas da organização em relação às questões ambientais, porque a sociedade está cada vez mais atenta e este ponto (ANCHIETA; SILVA; COSTA, 2018).

Sabe-se que a legislação brasileira impõe restrições às empresas em relação ao crescimento sem responsabilidade ambiental. Caso a empresa não saiba encontrar um meio de vantagem competitiva em relação às outras organizações, que se encontram sob a mesma legislação, é possível que essas restrições prejudiquem significativamente seu crescimento organizacional (ANCHIETA; SILVA; COSTA, 2018).

A responsabilidade da empresa no ambiente social é assumida através da implementação de projetos sociais ou aplicação de marketing de uma perspectiva ambiental (ou seja, usando marketing verde). As ações da empresa também devem estar vinculadas ao plano estratégico da organização para que a execução dessas ações seja eficaz e relevante, independentemente de ser social ou ecologicamente correta (ANCHIETA; SILVA; COSTA, 2018).

Por fim, conclui-se que o retorno social surge quando a maioria dos consumidores aprecia a atitude da organização de investir no comportamento social e, assim, o desempenho dela é reconhecido pelo público. Com isso, a empresa vira notícia, fortalece sua marca, estreita vínculos com parceiros, conquista novos clientes, aumenta *market share*, conquista novos mercados e aumenta as vendas (MELO NETO; FRÓES, 2001).

2.5 PAPEL DO ENGENHEIRO NA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A conscientização de todos os profissionais é imprescindível para que todas as práticas ambientais e sociais adotadas tenham êxito. Portanto, desenvolvimento sustentável e responsabilidade social estão totalmente interligadas, porque projetos de sucesso são feitos somente com educação, conscientização e bons exemplos (FILHO; SANTANA; SILVA, 2011).

Um Engenheiro deve apresentar uma visão aberta, critica, humanista, generalista e ecologicamente correta para poder absorver e desenvolver novas tecnologias com objetivo de solucionar os problemas em atendimento às demandas da sociedade (FILHO; SANTANA; SILVA, 2011).

Para que cada vez mais projetos de responsabilidade social sejam implantados é necessário capacitar profissionais para planejar e colocar em prática. Estes especialistas que lidam diretamente com grandes projetos e com pessoas em todos os sentidos são os engenheiros, por isso a importância de conscientizá-los de que a responsabilidade de um planeta mais sustentável depende dele, para que projetos continuem a acontecer e que se criem novos. (FILHO; SANTANA; SILVA, 2011).

Desse modo, os engenheiros precisam ser profissionais coerentes, técnicos, ter criatividade, visão crítica, além de serem éticos para avaliarem bem os danos que uma obra pode vir a causar ao meio ambiente e, se for necessário causar, como recompensar para amenizar esse mal causado por um benefício necessário (FILHO; SANTANA; SILVA, 2011).

Exigir das grandes e médias empresas atitudes sustentáveis e socialmente responsáveis é tão necessário quanto exigir das instituições de ensino o compromisso com a sociedade, porque só dessa maneira os engenheiros e estudantes de engenharia poderão ter a consciência do quanto eles são importantes para a sociedade e de que se eles falharem não apenas eles pagaram por esse erro, mas possivelmente também a sociedade e/ou o meio ambiente (FILHO; SANTANA; SILVA, 2011).

3. IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO DESEMPENHO DA INDÚSTRIA METALÚRGICA.

3.1 ESTRATÉGIAS

3.1.1 Estratégia do Negócio

Como citado no Capítulo 1, o trabalho foi baseado em uma Empresa X que produz metais não-ferrosos integrados e seus subprodutos de baixo custo. Apesar de ter assumido a gestão das operações em 2017, a organização herdou mais de 60 anos de experiência de desenvolvimento e operação de ativos de mineração e metalurgia na América Latina.

Cabe citar que a Empresa Y, responsável pela gestão do negócio anteriormente, possuía um formato de gestão familiar. Desse modo, não existia controles, indicadores e objetivos estruturados da mesma forma que estão atualmente. Além disso, havia um desconforto no relacionamento entre empresa e comunidade, fruto, na maior parte das vezes, da falta de diálogo e de aproximação com a sociedade local.

Assim, a estratégia principal do negócio a partir de então consiste em ser globalmente conhecida como uma empresa inteligente e confiável que se desenvolve com foco em mineração de metas não-ferrosos nas Américas, gerando valor para todos os públicos de relacionamento.

Como inteligente, procura inovar por meio de tecnologias e processos transformadores, mantendo contato com as tendências do mundo, alocando racionalmente os recursos humanos e financeiros e gerenciando os riscos específicos da corporação.

Já como confiável, significa ter o compromisso de operar de maneira segura e sustentável, fazendo contribuições eficazes para o desenvolvimento das localidades onde estão inseridas. Sendo vista como uma organização que cumpre o que planeja.

A forma como a estratégia é executada colabora e orienta o negócio a continuar crescendo com competitividade. Além disso, possibilita levar o setor da mineração para as pessoas com produtos de qualidade, produzidos com mínimo impacto sobre o meio ambiente e deixando um legado social significativo. Buscando construir, dessa forma, a mineração do futuro.

Assim, por meio dessa estratégia, a organização garante o tempo necessário para continuar sendo competitiva em um cenário cada vez mais desafiador para o setor, com níveis de minério mais baixos, maiores barreiras ambientais e com uma exigência cada vez mais forte da sociedade e dos demais *stakeholders*.

3.1.2 Estratégia de Atuação Social

Visto a grande preocupação da empresa em relação ao impacto social positivo que almeja deixar nas localidades em que está inserida, a estruturação de áreas que foquem nesse objetivo aconteceu naturalmente.

Especificamente em relação a interface direta com a comunidade, foram criadas duas áreas: Projetos Sociais e Relacionamento Comunitário. Contudo, no início de 2020, devido à forte conexão e dependência existente entre elas, a Alta Direção decidiu fundir as duas áreas que a partir de então foi denominada Gestão Social. Esta possui a missão de contribuir para a competitividade do negócio, respeitando as pessoas e promovendo alianças capazes de transformar realidades.

Dentre as premissas de Atuação Social tem-se:

- Retorno econômico aliado ao impacto social;
- Impacto social com capacidade de ser autossustentável;
- Legado positivo muito superior aos efeitos negativos;

Além de cumprir o que já era feito no escopo de cada área individualmente, essa mudança trouxe outras melhorias para o setor Social como, por exemplo, a elaboração de procedimentos e ferramentas padrões para controle dos processos.

Em relação ao fluxo estratégico adotado, a primeira etapa de atuação da Gestão Social é a fase de Caracterização Socioeconômica e Socioorganizativa do território. Esta visa fornecer uma linha de referência para identificar oportunidades, desvantagens, potencialidades e riscos relacionados com a transformação do território, de modo que a existência da Empresa X no local possa contribuir para o desenvolvimento social e econômico das áreas de influência direta e indireta.

Em seguida, os profissionais da área de RSC fazem uma análise dos resultados do diagnóstico feito com os *stakeholders* institucionais e comunitários e, posteriormente, efetuam a priorização dos desafios mais latentes.

A próxima etapa é a elaboração do Plano de Desenvolvimento Local (PDL). Este é resultado do processo de caracterização social que deriva na construção e pactuação de um plano com definição de frentes de trabalho, objetivos específicos, indicadores e metas que determinam o investimento social da organização.

Além disso, também pode-se dizer que o PDL se refere a um conjunto de iniciativas voltadas ao desenvolvimento territorial a partir da visão de futuro estabelecida pelos atores locais. Estes são representantes de interesses públicos, privados e comunitários. As ações são baseadas em quatro eixos estratégicos de atuação: Gestão Pública e Participação Social, Infância e Juventude, Desenvolvimento Econômico e Socioambiental.

3.2 DIAGNÓSTICO DE PERCEPÇÃO

No final de 2019 uma consultoria externa foi contratada para fazer um diagnóstico de percepção a fim de mapear a visibilidade e compreensão em relação à atuação social da Empresa X na comunidade vizinha. Os dados foram coletados por uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas individuais e coletivas.

Foi possível constatar que as ações realizadas na comunidade trouxeram uma esperança para os moradores que já não acreditavam mais em sua capacidade de se desenvolver e ter sucesso. A intenção da organização é ajudá-los a dar os primeiros passos frente a tudo o que eles podem alcançar. De modo que cada vez mais eles acreditem e enxerguem o seu potencial para crescer de forma independente.

Ademais, já se esperava que outro ponto de melhoria diagnosticado fosse o relacionamento e aproximação com a comunidade. Sabendo que, até por volta de 2016, quando a gestão era feita pela organização antecessora à atual Empresa X, a relação entre corporação e comunidade era conturbada. Os moradores não tinham clareza sobre o que era feito dentro da empresa, quais eram os processos e acabavam com uma visão desfavorável. Isto é, focavam somente nos impactos negativos da presença dela para os bairros vizinhos. Contudo, a partir de 2017, quando a atual organização assumiu a gestão do negócio, esse relacionamento começou a ter avanços significativos. Cabe ressaltar que esse processo de melhoria é contínuo e deve ser alimentado e fortalecido constantemente.

Levando em consideração as análises feitas dos resultados obtidos, foram traçadas estratégias visando mitigar o pensamento distorcido por falta de informação. De forma que foram implementadas iniciativas de relacionamento como reuniões mensais com as lideranças

comunitárias, grupo este aberto para qualquer morador entrar. Além do mais, a empresa passou a fazer um Programa de Visitas aberto à comunidade vizinha e, também, ao público em geral. Algumas ações de conscientização e mobilização, que eram feitas somente para os funcionários e parceiros, passaram a ser abertas à comunidade quando possível.

Dessa forma, ao longo desses três anos foi possível observar uma evolução no relacionamento comunitário. Porque o negócio passou a ser mais transparente e proativo em relação aos seus processos operacionais e também ficou mais presente na comunidade através de Projetos Sociais, ações de relacionamento e voluntariado.

Por fim, destaca-se que as iniciativas passaram a ser feitas em consenso com a comunidade e as campanhas de relacionamento e projetos sociais validados com as lideranças do bairro. Dessa forma, a mudança de comportamento da grande maioria dos moradores foi claramente perceptível, saindo de uma postura reativa e desfavorável para uma consultiva e de parceria.

3.3 CASE DE RELACIONAMENTO COMUNITÁRIO

Em maio de 2020 ocorreu um evento atípico em uma das linhas operacionais da fábrica que acabou gerando impactos nas hortas de parte das famílias vizinhas à Unidade. Apesar de parecer um exemplo de relacionamento negativo com a comunidade, este caso tornou-se um retrato do fortalecimento dos vínculos com os moradores. Isto porque a Empresa X desde o início mostrou-se preocupada em entender o impacto ocasionado às famílias atingidas e se responsabilizou em compensar os danos causados.

A partir do recebimento da primeira queixa de um morador, a profissional de Gestão Social entrou em contato com o Gerente da área operacional envolvida para verificar a ocorrência de um possível contratempo. As lideranças da área retornaram rapidamente confirmando a procedência do questionamento e explicaram o ocorrido de modo que a gestora de RSC conseguisse compreender a situação. Desde então, a Gestão Social, com suporte de outros setores técnicos da organização, estipulou um plano de atendimento de emergência a essa demanda. Assim que finalizado, o planejamento foi apresentado às lideranças do bairro a fim de garantir a validação delas. Feito isso, deu-se início a execução.

A primeira etapa do plano elaborado consistia em disponibilizar o telefone de contato, com apoio das lideranças do bairro, a todas as famílias atingidas para recebimento das

queixas. O prazo acordado para que este contato fosse feito foi de quatorze dias após a data do evento atípico. Todas as ocorrências eram registradas pela área de RSC.

Em paralelo, uma equipe formada por uma representante da Gestão Social, um Engenheiro especialista da Empresa X e uma liderança do bairro, ia até as casas das famílias, já listadas, para verificar e mensurar o impacto causado. Posteriormente, segundo os dados coletados nas visitas, era feito um cadastro de todas as famílias e dos danos que cada uma teve.

A etapa de compensação foi dividida em duas ondas. A primeira, ocorrida logo após o fim do levantamento dos danos de cada casa atingida, foi a doação de um kit com cesta básica, produtos de higiene/limpeza, legumes e verduras. No mês seguinte foi dado início a segunda onda de compensações, está ocorreu através da distribuição das mudas que cada família havia perdido.

Um fornecedor do bairro, que também foi impactado pelo ocorrido, deu suporte à Empresa X se disponibilizando em ser um centro de distribuição das mudas. Portanto, a área de RSC entrava em contato com os moradores direcionando-os a retirar as plantas e também avisava um prazo para isso ser feito de forma que os vegetais não perdessem a qualidade.

Todavia, nesta segunda etapa, algumas optaram por não buscar as plantas que tinham direito. Visto esse cenário e buscando que os frutos dessas mudas continuassem para a comunidade, a Empresa X solicitou a permissão das famílias, que abdicaram do seu direito, para fazer uma horta comunitária em um espaço comum utilizado no bairro. Com a liberação concedida, suporte do Programa de Voluntários da organização e dos moradores também voluntários, a horta foi feita e muito valorizada pela comunidade.

Vale frisar que a organização conta com um sistema de Gestão de Riscos que pondera todas as possibilidades de impactos negativos tanto externos quanto internos através de equipamentos de controle. Além disso, também passa por auditorias externas que certificam sua conformidade em relação às normas de Sistema de Gestão da Qualidade, Meio Ambiente e Segurança do Trabalho.

Após o ocorrido, a Empresa X também tomou medidas internas técnicas a fim de mitigar todas as possibilidades de um novo evento atípico ocorrer futuramente. O primeiro passo foi fazer uma análise de causas detalhada da ocorrência. Em seguida foi feita uma manutenção corretiva robusta na linha operacional onde aconteceu o problema. Posteriormente, aproveitando a análise realizada anteriormente, foi feito um Workshop, com o

objetivo principal de revisar a Gestão de Riscos elaborada anteriormente, envolvendo todas as lideranças das áreas operacionais, técnicas e de suporte afetadas no evento.

O Workshop foi de extrema relevância visto possibilitou discussões importantes sobre o tema em questão. Como dito, foi feita uma revisão dos tipos de controles adotados, parâmetros usados e processos executados, a fim de que todos estes itens mostrem de forma mais realista o cenário no qual a área se encontra. Além disso, foram estipulados planos de ação para cada causa mapeada visando impedir que estas aconteçam.

Logo, constata-se que foi um Case Positivo de Relacionamento Comunitário, porque desde o primeiro momento a organização contou com o apoio e suporte das lideranças comunitárias para fazer a mensuração do impacto e implementação das ações corretivas. Além disso, vale ressaltar que a grande maioria das famílias foi aberta a conversar e entender o ocorrido, aceitando a forma de compensação feita pela empresa. Por fim, o Plano encerrou com uma ação de voluntariado que é significativamente estimada pela comunidade. Ademais, a situação fez com que a organização reavaliasse seus processos e controles, de modo a garantir que eventos como esse, que impactam negativamente a produção e a sociedade, não voltem a ocorrer novamente.

3.4 DIAGNÓSTICO SOBRE GESTÃO

Em 2020, um dos objetivos mais latentes, diante da reestruturação do setor, era instituir uma Gestão mais robusta dentro da área Social. Assim, montou-se um planejamento para concluir tal meta.

Vale ressaltar que até o momento a Gestão Social já contava com um formato mais simples de Gestão denominado Governança, que incluía o processo de elaboração e mensuração das metas individuais, monitoramento dos arquivos e ferramentas de controle dos Projetos Sociais e reuniões mensais de alinhamento sobre os resultados.

Mas, como dito, a área fomentava uma estrutura mais firme de gestão, de modo que os processos fossem padronizados em todas as localidades da Empresa. Contribuindo para uniformização, direcionamento e agilidade das atividades, monitoramento dos indicadores, minimização dos riscos e retrabalhos, além de potencialização da qualidade do trabalho executado.

Devido ao cenário de pandemia enfrentado no mundo inteiro, a área teve que ressignificar sua estratégia de atuação, de modo a dar maior suporte às comunidades vizinhas. Com isso, as ações que haviam sido planejadas para o desenvolvimento da Gestão e padronização tiveram que ser adiadas.

Dessa forma, somente em julho deu-se início a primeira etapa, na qual foi feita uma revisão dos processos e elaboração dos procedimentos e ferramentas da área. Em seguida foi realizada uma jornada de treinamentos, na qual todos os profissionais da área foram capacitados para executar todos os 14 (quatorze) PG's (Procedimentos de Gestão), 2 (dois) PD's (Procedimentos de Definição), 8 (oito) DD's (Documentos de Dados).

Cabe destacar que, por estar no início da implementação de metodologias, controles de gestão e padronização dos processos, ainda existem muitos pontos a serem potencializados e melhorados nesse requisito. Assim, buscando entender melhor a visão de cada pessoa do time sobre o que é Gestão, foi feito um diagnóstico através de um questionário online em dezembro de 2020. De forma, que com os resultados obtidos serão traçados planos de melhoria.

Um ponto importante a ser ressaltado é o fato da equipe, em geral, ser significativamente multidisciplinar, contendo profissionais com diferentes formações, dentre elas encontra-se Engenheiras de Produção, Civil e Ambiental, Jornalista, Sociólogos, Relações Públicas, Cientistas Sociais, Psicólogas entre outros. Esse fato pode gerar interferência direta na evolução da Gestão dentro do setor Social, porque muitas dessas profissões não possuem esse tipo de conteúdo dentro da formação acadêmica.

O formulário que procura avaliar o entendimento dos profissionais da Gestão Social em relação à Gestão conta com as seguintes perguntas:

- "O que GESTÃO representa para você?"
- "Quanto você considera que prioriza e cumpre os processos e ferramentas de gestão adotadas pela área?"
- "Atualmente você considera que faz gestão com qual frequência?"
- "Quais pontos você acredita serem prejudiciais para um maior envolvimento das pessoas com a gestão?"
- "Para você, fazer gestão é importante para...?"
- "Você considera que a implementação dos procedimentos é importante para...? "

- “Quanto você considera que os padrões feitos colaboram para mensurar o impacto da área Social nos resultados da empresa?”

O resultado do questionário poderá ser visto no Capítulo 4 do presente trabalho.

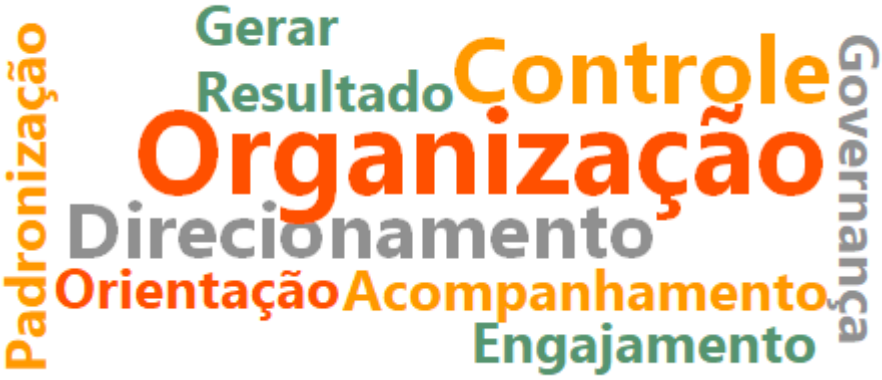
4. RESULTADOS ALCANÇADOS

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO DE GESTÃO

Como dito no Capítulo 3, foi feito um diagnóstico, através de um formulário, para entender de forma mais clara a visão dos profissionais da área em relação à importância de se executar as ferramentas, procedimentos e metodologias de Gestão. As perguntas elaboradas buscam mensurar essa perspectiva dos membros da equipe de Gestão Social, de forma qualitativa e quantitativa. Cabe ressaltar que foram coletadas 14 respostas. Sendo esse número correspondente a 82,35% dos profissionais da área. Segue abaixo os resultados obtidos:

4.1.1 "O que GESTÃO representa para você?"

Figura 3 - Nuvem de palavras sobre o que representa Gestão

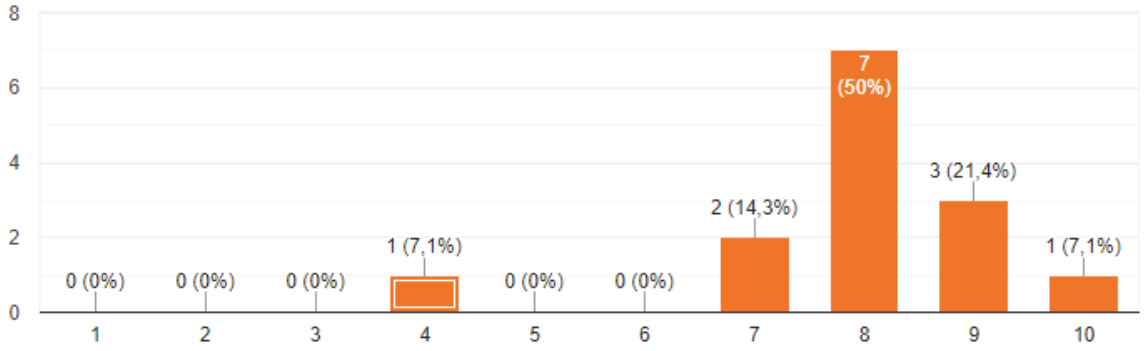


Fonte: Documento interno Empresa X

Acima podem ser vistas todas as palavras citadas como resposta à pergunta feita. A palavra Organização foi a que mais apareceu, tendo sido citada por nove participantes. Controle e Direcionamento também foram mencionadas mais de uma vez – três e duas vezes, respectivamente. Já as demais como Padronização, Gerar Resultados, Governança, Engajamento, Acompanhamento e Orientação foram apontadas somente uma vez.

4.1.2 “Quanto você considera que prioriza e cumpre os processos e ferramentas de gestão adotadas pela área?”

Figura 4 - Gráfico de autoavaliação em relação à priorização do cumprimento dos padrões de Gestão



Fonte: Documento interno Empresa X

Na Figura 4 é possível ver que a média das avaliações ficou em 7,4. Logo, conclui-se que, baseando-se em uma média de 70% de cumprimento, o time considera que prioriza e executa as atividades relacionadas à Gestão. Contudo, ainda existe um potencial significativo de melhoria.

4.1.3 “Atualmente você considera que faz gestão com qual frequência? ”

Figura 5 - Gráfico de avaliação da frequência que o time considera que faz Gestão

Fonte: Documento interno Empresa X

Através da análise da Figura 5 é possível concluir que mais de 70% dos participantes da equipe de Gestão Social, isto é, dez pessoas do time, consideram que fazem gestão pelo menos uma vez por semana. Além disso, a resposta “2 vezes por mês” foi mencionada por 4 participantes. É um resultado positivo, visto as análises feitas nas outras perguntas nas quais eles demonstram a priorização de outros tipos de demanda em relação às rotinas de Gestão.

4.1.4 “Quais pontos você acredita serem prejudiciais para um maior envolvimento das pessoas com a gestão?”

Figura 6 - Gráfico de avaliação dos possíveis pontos que dificultam o maior envolvimento dos participantes com Gestão.

Fonte: Documento interno Empresa X

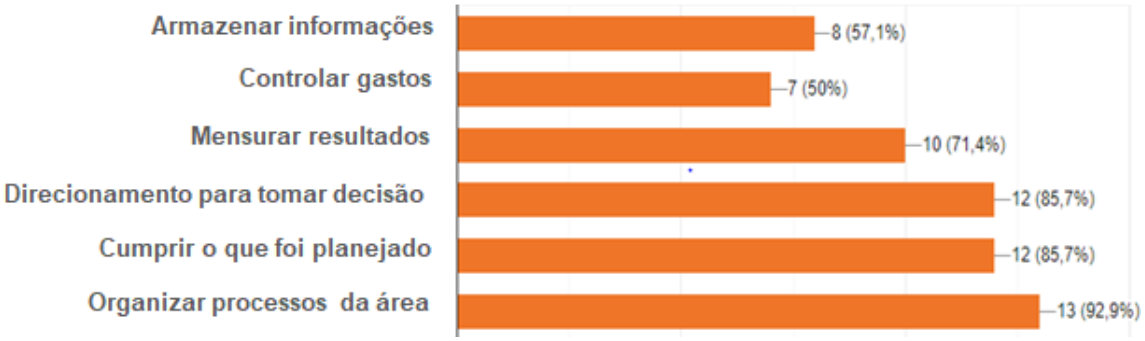
A Figura 6 mostra que os dois itens mais mencionados na pesquisa foram “Priorização de demandas consideradas mais urgentes” e “ Processos muito burocráticos”. É possível constatar que os participantes ainda relacionam as práticas de Gestão como burocracias do processo. Esse pensamento pode estar vinculado ao fato da implementação dos procedimentos e ferramentas de controle ser recente. Dessa forma, a equipe ainda não consegue enxergar com clareza os benefícios de executar cada etapa das atividades de Gestão.

Além disso, a área de Gestão Social, por estar ligada diretamente a *stakeholders* externos como a Comunidade e Relações Institucionais, é caracterizada por possuir demandas atípicas e repentinas. Contudo, é preciso encontrar um equilíbrio entre a priorização das demandas e o gerenciamento do tempo gasto com cada atividade, de forma que nenhuma das partes fique desfavorecida.

Por fim, também cabe ter atenção aos outros pontos citados: “Falta de capacitação nas ferramentas”, “Padrões distantes da realidade”, “Falta de clareza da importância de cada etapa”, “Repetição de informações nas ferramentas” e “Enxergar a utilidade dos processos”. Analisando todos os posicionamentos, conclui-se que o grupo ainda apresenta dificuldade de entender os padrões elaborados. Dessa forma, é necessário fazer uma revisão dos procedimentos e ferramentas a fim de deixa-los mais claros e consistentes com as realidades das unidades. Posteriormente, deverá ser feita uma reciclagem das capacitações.

4.1.5 “Para você, fazer gestão é importante para...?”

Figura 7 - Gráfico de avaliação da importância da Gestão.



Fonte: Documento interno Empresa X

A Figura 7 marca que os resultados encontrados nessa questão do formulário estão alinhados às respostas das primeiras perguntas. Portanto, a maioria dos participantes considera que a Gestão é importante para organizar os processos, dar direcionamento nas tomadas de decisões, cumprir o que foi planejado e mensurar os resultados.

4.1.6 “Você considera que a padronização e implementação dos procedimentos e ferramentas são importantes para...?”

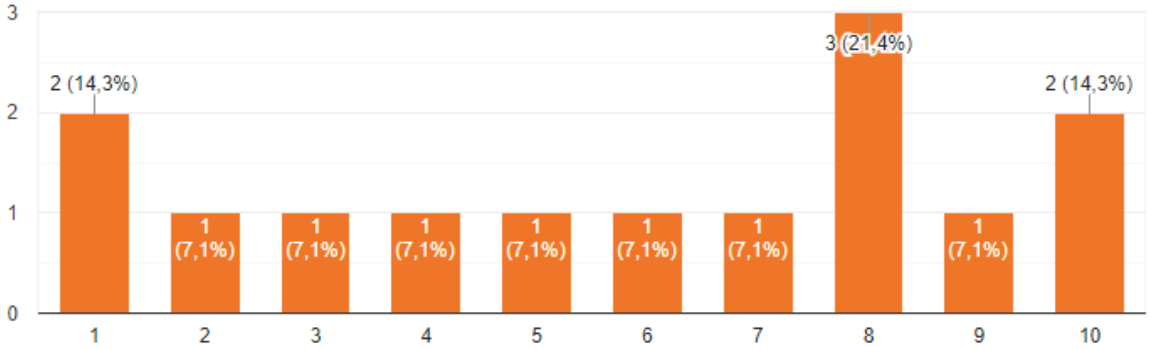
Figura 8 - Gráfico de avaliação da importância dos padrões implementados

Fonte: Documento interno Empresa X

A Figura 8 mostra que grande parte do time de Gestão Social já entende a importância dos procedimentos e ferramentas para facilitar a gestão dos processos. Além de contribuírem positivamente para tornar o fluxo padrão em todas as localidades, mensurar os resultados e dar direcionamento na tomada de decisão. Outro ponto interessante citado por um dos integrantes da equipe foi a formação de um histórico de dados através do uso das ferramentas de controle que possibilita uma análise de cenário a médio e longo prazo.

4.1.7 "Quanto você considera que os padrões feitos colaboram para mensurar o impacto da área Social nos resultados da empresa?"

Figura 9 - Gráfico de avaliação de quanto os padrões contribuem para mensurar o impacto da área Social.



Fonte: Documento interno Empresa X

O gráfico da Figura 9 mostra que as avaliações nessa pergunta foram dispersas, de modo que a média encontra foi de 5,86. Esse resultado é consideravelmente baixo e precisa ser um ponto de atenção durante a revisão dos procedimentos e ferramentas. Visto que um dos objetivos principais da adoção dessas práticas é a mensuração dos resultados. Assim, se da forma que está sendo feita atualmente não é possível alcançar essa finalidade, é preciso buscar outros índices mais efetivos.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados tratados acima, é possível concluir que o time de RSC sabe o que significa gestão de processos e os motivos pelos quais ela deve ser executada. Contudo, ainda não possuem clareza em relação aos malefícios da não priorização das atividades e procedimentos de Gestão.

Além disso, apesar de terem sido realizados momentos de capacitações em todos os procedimentos e ferramentas elaborados em 2020, ainda há uma incerteza de como a gestão deve ser executada. Um motivo que ocasiona esse cenário é o fato dos gestores das Unidades terem desenvolvido, ao longo dos anos, uma dependência dos direcionamentos detalhados vindos do Corporativo. Sendo assim, é necessário potencializar o protagonismo e autonomia nas pontas, além de fortalecer a compreensão da relevância de cada etapa do processo e da forma como elas devem ser conduzidas.

Ademais, como dito anteriormente, o gerenciamento de tempo é um ponto a ser trabalhado por toda a equipe. Devido às altas demandas ocasionais consideradas urgentes e

imediatas, é preciso encontrar uma forma na qual a agenda tenha flexibilidade para solucionar reinvindicações inesperadas sem ter que dispensar ou prorrogar o período fundamental para executar as funções de rotina de Gestão.

Por fim, como já era esperado, foi constatada a necessidade da revisão dos procedimentos a fim de fazer as melhorias apuradas durante a sua implementação. De modo que, através deste, seja possível mensurar o impacto da área de Gestão Social nos resultados do negócio de forma mais assertiva sem fugir da realidade das Unidades.

4.3 PLANO DE MELHORIA

Seguindo as análises feitas no item anterior, foi elaborado um Plano de Melhoria para consumar as ideias verificadas.

A primeira etapa do Plano é a formação de um de um *Squad* composto por parte dos profissionais de RSC da organização que mais possuem afinidade e interesse em identificar e projetar melhorias na área de Gestão de processos, de modo que esta consiga mensurar o impacto da RSC no desempenho organizacional de uma indústria de mineração e metalurgia.

Em seguida será elaborado um Cronograma no qual serão expostos todos os fóruns fixos, a fim de mensurar o percentual de tempo gasto com as atividades de Gestão semanalmente. Além disso, posteriormente, será possível conciliar ou até mesmo utilizar os encontros já estabelecidos na agenda para aplicar as demais ações de melhoria. Entre essas ações encontram-se:

- Bate papo com especialista em Gestão trazendo conteúdos teóricos e experiências práticas para facilitar a visualização da importância da realização das atividades durante a rotina;
- Revisão dos padrões elaborados em 2020.
- Reciclagem das capacitações nos procedimentos e ferramentas de controle.
- Programa de treinamentos extras para os membros do time que tiverem interesse em potencializar o desempenho em ferramentas de suporte como: Excel, Power BI, entre outros. Vale ressaltar que esse Programa será vinculado à campanha de voluntariado já existente na organização.

- Auditoria interna mensal para verificação do cumprimento dos fluxos estabelecidos nos padrões. A cada mês será escolhida uma unidade para ser auditada.

É importante frisar que esta proposta será validada com a gerência da área e, se aprovada, poderá ser aplicada ainda no ano de 2021.

4.4 RELACIONAMENTO COMUNITÁRIO

Analisando o que foi retratado no Capítulo 3 sobre a estratégia do negócio, estratégia social, diagnóstico de percepção e case de relacionamento, conclui-se que o a relação entre comunidade e empresa vem se estreitando cada vez mais desde que a atual organização assumiu a gestão das operações.

Através da revisão vista sobre a estratégia da empresa e a estratégia de atuação social, pode-se observar que existe um propósito de cocriar um legado na localidade, isto é, criar junto com os moradores os caminhos para alcançar um futuro melhor, com maiores perspectivas de desenvolvimento e igualdade na região.

O case de relacionamento retrata a evolução dessa relação, visto que, se um evento atípico da mesma proporção tivesse ocorrido há cinco anos, a forma de reação da comunidade seria significativamente mais dura. Como foi citado, durante o mapeamento dos impactos ocorridos e da elaboração e execução dos planos de ação corretivos, em maio de 2020, a Empresa X contou com o suporte das lideranças do bairro e a compreensão dos moradores atingidos.

Portanto, a organização se responsabilizou pelos prejuízos causados e se prontificou em ressarcir o que foi perdido. Além disso, foi feito uma série de análises e manutenções internas na operação a fim de mitigar os riscos deste evento se repetir. Assim, como todo o processo contou com a transparência e proatividade da empresa em resolver os problemas, os moradores foram receptivos às ações sugeridas.

Cabe ressaltar, que esse comportamento é fruto do investimento da Empresa em estratégias de aproximação com a vizinhança. Por meio de Projetos Sociais, campanhas de relacionamento e iniciativas como o Programa de Visitas, Ações Integradas e Voluntariado vem sendo cultivada uma relação de confiança entre as parte. Dessa forma, é preciso que este

vínculo continue sendo fortalecido a cada ano para que o cenário não volte a regredir e sim progredir.

Por fim, foi constatado que em relação às diversas ações sociais e educacionais em andamento no bairro, há uma avaliação positiva de que a organização está abrindo novas perspectivas, olhares e oportunidades para que as pessoas alçassem voos que elas antes não acreditavam ser capazes. Os projetos que incentivam os moradores do bairro a se expressarem, empreenderem e sonharem foram citados positivamente. A palavra “Esperança” apareceu em diversas falas.

Além disso, um dos pontos do diagnóstico feito declara que foi possível perceber que o objetivo da empresa, na atualidade, é “ensinar a pescar e não dar o peixe”. Dessa forma, conclui-se que os entrevistados entenderam que a contribuição das iniciativas vai além da financeira, também impactam na formação e educação da comunidade.

5. CONCLUSÕES

Sabendo que o objetivo do trabalho é analisar a importância de implementar uma boa gestão dos processos dentro da Responsabilidade Social para conseguir avaliar a influência dela perante o desempenho da empresa. E, considerando os resultados das análises realizadas durante o estudo. Conclui-se que os profissionais da área compreendem o motivo e a relevância de realizar as atividades de gestão. Contudo, por estar no início da fase de estruturação e implementação dos procedimentos padrões, ainda existem pontos que devem ser trabalhados e melhorados a fim de ter maior clareza da utilidade de cada etapa e dos impactos que cada uma pode causar.

Avaliando as respostas do diagnóstico feito, foi possível examinar que, apesar de entenderem e concordarem com as finalidades de se executar as tarefas de gestão, o time ainda não as coloca como prioridade na rotina. Além disso, os padrões precisam ser revisados para ficarem mais alinhados com a realidade das Unidades e conseguirem mensurar de uma forma mais efetiva a influência da área dentro do negócio.

Ademais, a explicação sobre as estratégias do negócio e do setor social, o resultado do diagnóstico de percepção e o case de relacionamento mostram que a Empresa X está evoluindo gradativamente quanto à abordagem e relacionamento com a comunidade.

Dessa forma, o fortalecimento desse vínculo entre o negócio e a sociedade traz benefícios para ambos os lados. Visto que os moradores se favorecem com o investimento socioeconômico da organização no local, por meio de projetos sociais e iniciativas de relacionamento. E, a empresa mitiga os riscos de confronto, promove uma visibilidade positiva para o negócio e contribui para a cocriação de um legado positivo na região.

Por fim, sabendo que o objetivo da corporação é ser vista como uma empresa inteligente e confiável. O uso de ferramentas de gestão para mensurar a evolução do relacionamento entre empresa e comunidade é imprescindível. Porque, por meio desses controles será possível analisar e comparar os resultados periodicamente, podendo ser trabalhadas ações corretivas e preventivas quando necessárias. Cabe ressaltar que o diagnóstico de percepção também é uma importante metodologia para a mensuração desse desenvolvimento, contudo é recomendada e usada para uma análise de médio a longo prazo. Já os controles de gestão permitem o estudo a curto prazo.

Dessa forma, observa-se que a área de Responsabilidade Social Corporativa vem crescendo e ganhando destaque ao longo dos anos dentro da Empresa X estudada, por ter um papel fundamental no fortalecimento da conexão entre o negócio e as comunidades onde está inserido. Esse vínculo está integralmente ligado ao objetivo da organização de ser reconhecida como inteligente e confiável, contribuindo para a criação da mineração do futuro.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, W.F; MONSEN, R.J. **On the Measurementof Corporate Social Responsibility: Self-reporteddisclosures as a MethodofMeasuring Corporate Social Involvement.** Academyof Management Journal, volume 22, n.3, p.501-515, 1979.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. In: Encontro da ANPAD, 24. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000. p. 7-22.

ADMINISTRADORES.COM. **Responsabilidade Social é diferencial competitivo para empresas**. Goiânia. Disponível em <https://administradores.com.br/noticias/responsabilidade-social-e-diferencial-competitivo-para-empresas>. Acesso em 23/10/2020.

ANCHIETA, N.; SILVA, S.; COSTA, C. **A Sustentabilidade e seu impacto na gestão das organizações**. Belo Horizonte, 2018.

ANNIBAL, Professor. **Desenvolvendo projetos com a Engenharia Organizacional**, 2019. Disponível em < https://professorannibal.com.br/2019/06/18/desenvolvendo-projetos-com-a-engenharia-organizacional/ > Acesso em 08/09/2020.

BACELLAR, J. E. & KNORICH, P. **Manual Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. São Paulo: Ethos, 2000.

BIEKER, T. **Managing Corporate SustainabilitywithBalanced Scorecard: developing a Balanced Scorecard for Integrity Management**. Oikos PhD summerAcademy 2002 Sustainability, CorporationsandInstitutionalArrangements, p.20, 2002.

BIEKER, T.; DYLLICK T.; GMINDER, C.; HOCKERTS, K. **Towards a SustainabilityBalanced Scorecard Linking Environmental and Social Sustainabilityto Business Strategy**. ConferenceProceedingsof Business Strategyandthe Environment, Leeds, UK, 2001.

BLAU, P.M.; SCOTT W.R. **Formal Organizations: a comparative approach**. Scranton, Penn, Chandler, 1962.BROWN, M.G. **Keeping Score. New York: Quality Resources**, 1996.

CARLOS, Luiz. **Estratégia Competitiva e Organização Industrial**, 2018.

CARROL, A.B. **A Three-dimensional conceptual model of Corporate Performance**. Academy of Management Review, n.4, p.497-505, 1979.

CARVALHO, S.; CONSTÂNCIO, A.; PENIDO, A. **Surgimento e evolução da Responsabilidade Social Empresaria**: uma reflexão teórica analítica. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2008.

CAUTELA, A.L.; POLIONI, F.G.F. **Sistemas de informação**. Livros científicos e técnicos, 1982.CLARKSON, M. B. E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**, Academy of Management Review, Vol.20 No.1, pp.92-116, 1995.

DE BENEDICTO, S. C. **A Responsabilidade Social das Empresas: uma relação estreita com a educação**. Lavras, UFLA/DED, 2002. 199 p. (Monografia de Especialização em Educação).

DEMING, W. Edwards. **O método Deming de Administração**. 5a. Ed., São Paulo: Marques Saraiva, 1989.

EELLS, R. **The Meaning of Modern Business**. New York, Columbia university Press, 1960.ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks**: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.EMERY, F.E.; TRIST, E.L. **The Causal Texture of Organizational Environments**. Human Relations, v.18, n.1, p.21-31, 1965.EON, Fábio. **O que é responsabilidade social?** Revista ResponsabiliadeSocial.com, 2015. Disponível em < http://www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidade-social/>. Acesso em 07/09/2020.

FILHO, N.; SANTANA, J.; SILVA, L. **A Responsabilidade Social na vida de um Engenheiro**. 2011. Escola Politécnica de Pernambuco, Recife. 2011.

G1. **Sustentabilidade na indústria: é possível manter uma produção aliada a atitudes sustentáveis**. Santa Catarina. Disponível em <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/dohler/noticia/sustentabilidade-na-industria-e-possivel-manter-uma-producao-aliada-a-atitudes-sustentaveis.ghtml>. Acesso em: 23/10/2020.

GRUPO UNIS. **Como um Engenheiro de Produção pode atuar na Sustentabilidade de uma empresa**. 2019. Disponível em <https://blog.unis.edu.br/como-o-engenheiro-de-producao-pode-atuar-na-sustentabilidade-de-uma-empresa>. Acesso em 19/10/2020.

JOHNSON, S. **Application of the Balanced Scorecard Approach**. Corporate Environmental Strategy. Vol. 5, No. 4, p.35-41, 1998.

MATHIELO, Pamela Suellen Rodrigues dos Santos. **Tecnologia da Informação aplicada à Gestão Empresarial**. Carapicuíba, 2013.

MAZON, R. **Uma Abordagem Conceitual aos Negócios Sustentáveis**. Manual de Negócios Sustentáveis, 2004.

MCNAMARA, C. **Performance management: what do we mean by performance?** In: Free Management Library. 2002

MOURA, Kaique. ENGENHARIA 360. **Sustentabilidade na indústria: como construir essa mentalidade**. 2017. Disponível em <https://engenharia360.com/sustentabilidade-na-industria-como-construir-essa-mentalidade/>. Acesso em 17/10/2020.

NETO, F.P.M.; FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa:** Um Caso Brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, A. **O Valor da Informação**. Revista Pequena e Média Empresa, nº12-3ª Série, 1994.

ORCHIS, M. A.; YUNG, M. & MORALES, S. **Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais**. São Paulo: FAAP, 2000 (Monografia).

PARTNERS COMUNICAÇÃO PRO BUSINESS. **Responsabilidade Social Empresarial: o que representa para os negócios?**. Belo Horizonte. Disponível em <https://www.partnerscom.com.br/blog/2018/responsabilidade-social-empresarial-o-que-representa-para-os-negocios/>. Acesso em 21/10/2020.

PETRINI, Maira. **Integrando Responsabilidade Social Corporativa à Gestão Empresarial**. 2008. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2008.

PETRINI, M. & POZZEBON, M. **The Value of "Business Intelligence" in the Context of Developing Countries**. Proceedings of 11th European Conference on Information Systems, Napoli, Itália, 2003.

RAYNARD, P.; FORSTARTER, M. **Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries**. United Nations Industrial Development Organization, Viena, 2002.

SBCOACHING. **Gestão de desempenho: o que é, importância e como fazer**. São Paulo, 2019. Disponível em <https://www.sbcoaching.com.br/blog/gestao-desempenho/>. Acesso em 14/09/2020.

SLIDESHARE. **Engenharia Organizacional**. 2011. Disponível em < https://www.slideshare.net/LeonardoPinto1/engenharia-organizacional-10197319 >. Acesso em 11/09/2020.

SILVEIRA, José Henrique Porto. **Sustentabilidade e Responsabilidade social** Volume 8. 1 ed. Belo Horizonte: Poisson, 2018.

SCHOMMER, Paula Chies; FISCHER, Tânia. **Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas**. Organizações & Sociedade. v. 6, n. 15, maio/ago. 1999.

TREVISAN, F. A. **Balanço social como instrumento de marketing.** RAE-eletrônica. v. 1, n 2, jul./dez. 2002. Disponível em < www.rae.com.br > Acesso em 21/09/2020. Não paginado.

TURRIONI, Prof. Dr. J. B; Mello, Prof. Dr. C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, 2012.

VAIPE. **Gestão de Desempenho Organizacional: conheça essa estratégia**. São Paulo, 2018. Disponível em <https://vaipe.com.br/blog/gestao-de-desempenho-organizacional/>. Acesso em 17/09/2020.

WALTON, C. **Corporate Social Responsibilities**. Belmont, California, Wadsworth, 1967.WARTICK, S.L. & COCHRAN, P.L. **The Evolution of the Corporate Social Performance Model**. Academy of Management Review, vol.10, n.4, p.758-769, 1985.

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

ZADEK, Simon. **Ganho de escala: Alinhando a responsabilidade corporativa às estratégias de competitividade nacional e dos negócios.** Traduzido por Anna Cynthia Oliveira 2005. São Paulo, 2005.

ZENISEK, T.J. **Corporate Social Responsibility: a Conceptualization based on Organizational Literature**. Academy of Management Review, vol.4, n.3, p.359-368, Jul 1979.
ZORRINHO, Carlos. **Gestão da Informação: condição para vencer**. Lisboa: IAPMEI, 1995.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 11 de março de 2021.

Paloma Faria de Castro	201549036
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Paloma Faria de Castro	110.348.016-27
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.