



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

JAIRO DE CARVALHO GUIMARÃES

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO CAMPO DAS
CORRETORAS DE SEGUROS BRASILEIRAS

FORTALEZA

2009

G978r Guimarães, Jairo de Carvalho
Responsabilidade social no campo das corretoras de seguros
brasileiras. / Jairo de Carvalho Guimarães. - Fortaleza, 2009.
180f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará.
Mestrado Profissional em Administração e Controladoria.
Orientador: Augusto César de Aquino Cabral

1. Responsabilidade social. 2. Ética. 3. Corretoras
de seguros. 4. Instituto Ethos. I. Título.

CDD: 658.408

JAIRO DE CARVALHO GUIMARÃES

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO CAMPO DAS CORRETORAS
DE SEGUROS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

FORTALEZA

2009

JAIRO DE CARVALHO GUIMARÃES

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO CAMPO DAS
CORRETORAS DE SEGUROS BRASILEIRAS**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Encontra-se à disposição dos interessados na biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta dissertação é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador) Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. Dra. Ana Sílvia Rocha Ipiranga Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª. Dra. Sandra Maria dos Santos Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico esta pesquisa à minha mãe, Maria Dapaz de Carvalho Guimarães, que não obstante suas limitações acadêmicas, sempre me mostrou que a verdadeira razão para se chegar ao sucesso é não se deixar vencer pelas pedras que certamente surgirão pelo caminho. Perseverar é a palavra de ordem.

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa não seria possível sem a participação de algumas pessoas. Minha família (mãe, irmãos, cunhados) que tiveram paciência e compreenderam a verdadeira razão deste meu projeto pessoal.

Ao professor Augusto César Cabral de Aquino, pelas inegáveis qualidades que detém, as quais foram fundamentais para a minha superação e reflexão: paciência, sabedoria, disciplina, foco e fé.

Às professoras Sandra Maria dos Santos e Ana Sílvia Rocha Ipiranga, pela sensibilidade, competência e pragmatismo, características presentes em pessoas com grande senso de responsabilidade e respeito pelos orientandos.

Aos executivos das empresas Bórgia Corretora de Seguros, Companhia do Seguro, Fena Corretora de Seguros e Harmonia Corretora de Seguros, que se dispuseram, com paciência, envolvimento e especial atenção, a contribuir para a construção desta pesquisa.

Aos colegas e aos professores do MPA – Mestrado Profissional em Administração, pelo prazeroso convívio e pela experiência que me permitiram adquirir.

RESUMO

Tendo por tema a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), este estudo foi desenvolvido no segmento brasileiro de corretagem de seguros que representa significativo papel na economia do país. No referencial teórico, são utilizados como parâmetro os Indicadores Ethos (ETHOS, 2007). Do mesmo modo, na pesquisa de campo, são investigadas as quatro corretoras de seguros listadas no Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, base 2007. O objetivo da pesquisa é investigar o estágio de desenvolvimento dos indicadores relacionados aos temas *Valores, Transparência e Governança* e *Público Interno*, que fazem parte do rol de sete temas do questionário do Instituto Ethos. O recorte feito reflete a relevância destes temas e de seus subtemas para o campo em foco. Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, realizada mediante um *survey*. Quanto aos resultados, verifica-se que, embora haja uma certa preocupação em se aprofundar as práticas de RSE, estas encontram-se, em geral, ainda em fase inicial, exigindo, portanto, das empresas um compromisso mais eficaz em direção às ações. Dos dois temas abordados, há concentração de ações no *Público Interno*, mediante conduta direcionada nas relações com os funcionários, conforme se vê nos indicadores relacionados ao subtema trabalho decente. Apesar da complexidade da atividade e do cunho ético que lhe é subjacente, dado que se assenta em uma relação de confiança, os corretores de seguros demonstram timidez em termos de práticas socialmente responsáveis, indicando desconhecem a importância deste tema em seu campo de atuação. Em razão do vasto horizonte que o tema representa na dinâmica econômica, estudos futuros podem contribuir para o aprofundamento do assunto ainda na atividade de corretagem de seguros, incentivando outras empresas a ingressarem no movimento da RSE, permitindo que uma nova realidade social imirja no segmento.

Palavras-chave: Corretoras de Seguros. Ética. Instituto Ethos. Responsabilidade Social Empresarial. Seguros.

ABSTRACT

Taking the theme of Corporate Social Responsibility (CSR), this study was developed in the Brazilian segment of the insurance brokerage that represents significant role in the economy. In the theoretical framework, the Ethos Indicators (ETHOS, 2007) are used as a parameter. Similarly, field research was conducted in four insurance brokers listed in the Ethos Institute of Business and Social Responsibility, based in 2007. The objective of this research is to investigate the stage of development of indicators related to the themes *Values, Transparency and Governance* and *Internal Public*, which are part of the list of seven topics of the questionnaire of the Ethos Institute. The cut made reflects the relevance of these themes and their subthemes for the field in focus. This is a descriptive-exploratory research, conducted through a survey. As for the results, it appears that although there is some concern to deepen the practice of CSR, they are, in general, still in early stages, requiring, therefore, a commitment of companies towards more effective actions. Of the two issues addressed, there is concentration of actions in the *Internal Public*, through conduct targeted in relations with officials, as seen in indicators related to the subtheme decent work. Despite the complexity of the activity and the ethical underpinning to it, because it relies on a relationship of trust, the insurance brokers show reluctance in terms of socially responsible practices, which indicates a lack of awareness of the importance of this theme in their field of expertise. Because of the broad horizon that represents the subject in the dynamic economy, future studies may contribute to the further deepening of the subject in the activity of insurance brokerage, encouraging other companies to join the CSR movement, enabling a new social reality to arise in the segment.

Keywords: Insurance Brokers. Ethics. Ethos Institute. Corporate Social Responsibility. Insurance.

Lista de Quadros

1 – As diferenças entre filantropia e a responsabilidade social	27
2 – Visões sobre a RSE e seus respectivos argumentos	30
3 – Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial	30
4 – Argumentos contra e a favor da Responsabilidade Social Empresarial	31
5 – Éticas da responsabilidade e irresponsabilidade social	34
6 – Dimensões do comportamento ético	40
7 – Indicadores do Instituto Ethos	47
8 – Descrição dos 4 estágios de evolução das práticas de RSE	48
9 – Conceitos dos Indicadores Ethos – Tema: Valores, Transparência, Governança	50
10 – Conceitos dos Indicadores Ethos – Tema: Público Interno	53-54
11 – Modelo Hopkins de RSE	59
12 – As características da nova racionalidade social	63
13 – Tipos de racionalidade	64
14 – Motivações para a Responsabilidade Social Empresarial	74
15 – Modelos e fundamentos das ações de RSE	75
16 – Tipos de estratégias em termos de grau de comprometimento da empresa	76
17 – Ênfases da Responsabilidade Social Corporativa	77
18 – Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial	77
19 – Atitudes	77
20 – Dimensões do comprometimento organizacional	78
21 – Tipos de processos para a tomada de decisão	79
22 – Percursos da RSE	84
23 – Temas Valores, Transparência e Governança e Público Interno	95
24 – Indicadores de profundidade	96
25 – Conceito dos estágios dos Indicadores do subtema auto-relação da conduta	97
26 – Conceito dos estágios dos Indicadores do subtema relações transparentes com a sociedade	97-98
27 – Conceito dos estágios dos Indicadores do subtema diálogo e participação	98
28 – Conceito dos estágios dos Indicadores do subtema respeito ao indivíduo	99-100
29 – Conceito dos estágios dos Indicadores do subtema trabalho decente	100-101
30 – Fontes bibliográficas e seus autores	103
31 – Corretoras de seguros, respondentes e instrumentos de coleta	105
32 – Relação entre objetivos específicos e questões do instrumento de coleta dos dados	105
33 – Pilares da instituição do seguro	109
34 – Atuação social das empresas	130
35 – Perfil dos respondentes	136-137
36 – Questionário complementar aplicado às corretoras de seguros	137-138
37 – Estágio atual da RSE nas corretoras de seguros em relação ao tema Valores, Transparência e Governança	139
38 – Estágio atual da RSE nas corretoras de seguros em relação ao tema Público Interno	142
39 – Importância do OGP na disseminação das práticas de RSE	146-147
40 – Questionário (pré-teste) aplicado às corretoras pesquisadas	147-149

Lista de Tabelas

1 – Contingente de empresas listadas no Instituto Ethos	45
2 – Mercado segurador brasileiro – Seguradoras	120
3 – Participação do mercado segurador no PIB brasileiro	121
4 – Mercado segurador brasileiro – Corretores de seguros ativos (por ano)	125
5 – Demonstrativo dos resultados com base no tema Valores, Transparência e Governança (6 indicadores)	140
6 – Demonstrativo por estágio dos resultados com base no tema Valores, Transparência e Governança (6 indicadores)	140-141
7 – Demonstrativo dos resultados com base no tema Público Interno (13 indicadores)	143
8 – Demonstrativo por estágio dos resultados com base no tema Público Interno (13 indicadores)	144

Lista de Figuras

1 – Fluxo da operação de seguro

131

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problematização	15
1.2 Relevância e Justificativa	16
1.3 Objetivos e hipóteses	20
1.4 Metodologia e estrutura	21
2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	23
2.1 RSE: Contexto econômico, globalização e os reflexos sociais	23
2.2 A ética e a cultura organizacional	32
2.3 Indicadores Ethos de Empresas e Responsabilidade Social	44
2.3.1 Tema: Valores, Transparência e Governança	49
2.3.1.1 Responsabilidade social e a auto-regulação da conduta	51
2.3.1.2 Responsabilidade social e as relações transparentes com a sociedade	51
2.3.2 Tema: Público Interno	52
2.3.2.1 Responsabilidade social e diálogo e participação	55
2.3.2.2 Responsabilidade social e respeito ao indivíduo	55
2.3.2.3 Responsabilidade social e trabalho decente	57
2.4 Racionalidades e subjetividades no processo decisório da RSE	62
2.5 As contribuições do Órgão de Gestão de Pessoas para a RSE	81
3 METODOLOGIA	85
3.1 O que é pesquisa?	85
3.2 O que é metodologia?	87
3.3 Aspectos gerais e classificação da pesquisa	88
3.4 Universo e Amostra	91
3.5 Temas, subtemas e indicadores Ethos: Os recortes e suas dimensões	94
3.6 Procedimentos e Técnicas de Coleta dos Dados	101
3.7 Técnicas de Análise dos Dados	106
4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR DAS CORRETORAS DE SEGUROS BRASILEIRAS	107
4.1 O mercado de seguros brasileiro	107
4.1.1 Uma breve introdução sobre a atividade seguradora	108
4.1.2 O mercado segurador brasileiro: da fase histórica ao modelo consolidado	110
4.1.3 A importância do intermediário no processo: O corretor de seguros	122
4.1.4 O segmento de corretagem de seguros: Transformações em curso	132
4.2 A responsabilidade social nas corretoras associadas ao Instituto Ethos	135
4.2.1 O perfil dos respondentes	136
4.2.2 Análise das motivações para a inserção das corretoras de seguros brasileiras no movimento da Responsabilidade Social Empresarial	137
4.2.3 Análise do estágio de desenvolvimento das ações referentes ao tema Valores, Transparência e Governança e seus respectivos indicadores	139
4.2.4 Análise do estágio de desenvolvimento das ações referentes ao tema Público Interno e seus respectivos indicadores	141
4.2.5 Identificando as contribuições do Órgão de Gestão de Pessoas (OGP) para o desenvolvimento das práticas de responsabilidade social	146

5 CONCLUSÕES	151
REFERÊNCIAS	165
APÊNDICE	173

1 INTRODUÇÃO

Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é o tema desta dissertação. Para compor o referencial do estudo, aborda-se a literatura acerca do tema, em seus diferentes enfoques, apresentando-se uma síntese de sua gênese e evolução e adotando-se os indicadores do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, como parâmetro principal. Embora seja um conceito de difícil delimitação, dado que ainda esta em construção, pode-se compreender a Responsabilidade Social Empresarial como

... a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INDICADORES ETHOS, 2007).

A noção de Responsabilidade Social Empresarial perpassa pela concepção de transparência, ética, valores e boa-vontade, não sem considerar a questão cultural como fator determinante nas ações requeridas nesta dimensão. Diversos segmentos da atividade econômica brasileira já estão envolvidos com o tema em foco, evidenciando a preocupação do empresariado com os reflexos de sua atividade. Nesta pesquisa, tem-se como objeto de estudo o setor de seguro brasileiro, mais particularmente o segmento de corretagem. Com vistas a posicionar o segmento abordado no contexto da pesquisa, apresenta-se uma sintética radiografia do mercado brasileiro de seguros, considerando-se o campo das corretoras de seguros.

No Brasil, a RSE vem ganhando corpo nos últimos dez anos (ASHLEY, 2005; VENTURA, 2005), notadamente após a fundação do Instituto Ethos, em 1998, que deu um impulso em direção ao fortalecimento do movimento. Diversas organizações dos mais variados segmentos da economia brasileira passaram a adotar práticas de RSE. Muitas utilizam os indicadores do Instituto Ethos como ferramentas para sistematizar, materializar e avaliar suas ações.

Nesta pesquisa, busca-se um recorte especificamente na atividade desenvolvida pelo corretor de seguros, que é uma das três partes envolvidas com o processo de efetivação de um seguro (produto elaborado pela seguradora e comercializado pelo corretor de seguros). De um

lado, há uma seguradora disposta a garantir o risco (a vida, o patrimônio etc.) e, do outro lado, um consumidor, aquele que adquire um seguro, normalmente denominado segurado, buscando transferir o risco para a companhia seguradora. Entre ambos, emerge a figura do corretor de seguros (Pessoa Física ou Jurídica), que é o profissional habilitado a intermediar as operações de seguro no país. É neste elemento do tripé, corretor de seguros, que a pesquisa pretende focar, uma vez que o autor da pesquisa atua no segmento de corretagem de seguros e, também, dado que este é um campo em que este tipo de abordagem é, ainda, muito pouco explorado. Sendo assim, este estudo tem o potencial de contribuir para a pesquisa social nesta área.

A instituição “seguro” há muito apresenta representatividade na economia de um país e isto decorre de alguns fatores: a fragmentação do risco, de forma a transferir para quem dispõe de capacidade financeira (seguradora) para assumir o ônus de uma eventualidade que possa sofrer o segurado; a amenização de perdas catastróficas, gerando atenuação de sacrifícios, caso o evento atinja grandes camadas da sociedade; participação na construção do PIB do país; ampliação do mercado através do oferecimento de produtos para as classes de menor poder aquisitivo (microseguro) etc.

Silva Filha (2006, p. 12) ressalva “a contribuição desse setor na formação da poupança interna do país, na medida que acumula reservas financeiras capazes de honrar os riscos segurados, quando e se necessário”. Destaca-se, assim, que o setor tem relevância no contexto econômico e social do país. Todavia, o foco da pesquisa é o intermediário da operação de seguro, o corretor de seguros, que tem ativa participação na construção e fortalecimento do segmento, especificamente na disseminação da cultura do seguro, quando estabelece uma postura proativa junto às diversas camadas da população, ampliando o raio de abrangência da atividade.

Agindo como espelho das seguradoras, o corretor de seguros é o agente que está mais próximo do cliente (segurado) e normalmente é quem ouve suas demandas, atuando como caixa de ressonância perante as seguradoras, que assumem o papel de agente conciliador na intrincada relação que envolve a todos. Neste processo, a ética e a transparência são fatores fundamentais na construção do relacionamento, visando uma relação duradoura. Registre-se que tais fatores dizem respeito às ações estabelecidas tanto pelas corretoras de seguros quanto

pelas seguradoras. O arcabouço conceitual contempla estes dois agentes, sem distinção, sob pena de comprometer a teia operacional que embasa a relação entre as partes.

Dada à dinâmica e à complexidade da atividade, o mercado de seguro é um segmento que não prescinde da presença do corretor de seguros que, mediante conquista pessoal junto aos segurados, contribui para a consolidação do setor e da relação que consubstancia o tripé da atividade. Tendo em vista que as empresas vivem hoje a chamada era do cliente, o corretor de seguros, como elo de ligação, torna-se um agente indispensável na continuidade do processo de crescimento da atividade.

1.1 Problematização

O contexto organizacional atual exige de pessoas e organizações respostas rápidas e eficientes para as demandas advindas das transformações por que tem passado o mundo do trabalho, em especial devido ao forte movimento de reestruturação produtiva que tem como um dos seus elementos centrais o avanço nas tecnologias de comunicação e informação. Como corolário dessas mudanças, as organizações dos mais diversos setores têm sido pressionadas a rever suas estratégias, particularmente em relação à forma de lidar com seus múltiplos *stakeholders*. Alinhadas a esse novo cenário, muitas organizações, inclusive as corretoras de seguros, foco desse estudo, têm se inserido no movimento da Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

A Responsabilidade Social Empresarial, nesta dimensão, deve constituir-se de ações duradouras e sistematizadas, afirmando o caráter cidadão das organizações. De acordo com Melo Neto e Froes (2004, p. 216), as “empresas-cidadãs exercem a sua responsabilidade social em caráter permanente, com programas e projetos sociais próprios através de ações de filantropia, de assistência social e de fomento ao desenvolvimento social. Estas gerenciam o seu processo de responsabilidade social.” Nesta visão, a prática social, reiterada por longos períodos, atesta a permanência da conduta e incentiva os agentes a adotarem comportamentos compatíveis com a noção de responsabilidade social. A prática se dissemina, incorporando-se ao arranjo e à estratégia empresariais, constituindo-se em atitudes que serão incorporadas ao longo do tempo, transformando-se em ação permanente, porque RSE não é uma ação efêmera. A partir de uma ação já consolidada, outras ações vão sendo elaboradas e disseminadas, consolidando o desenvolvimento das práticas de RSE no âmbito corporativo.

Neste estudo, busca-se compreender como tem acontecido a inserção das empresas corretoras de seguros no movimento da responsabilidade social, em termos de motivações, fatores facilitadores e dificultadores, agentes envolvidos, ganhos etc. Busca-se, assim, compreender, de que modo tem ocorrido o crescimento, a formalização e a sistematização das ações de responsabilidade social. Mais especificamente, tendo como parâmetro os Indicadores Ethos, este estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: **em relação aos temas Valores, Transparência e Governança e Público Interno, em que estágio estão as práticas de responsabilidade social das corretoras de seguros brasileiras associadas ao Instituto Ethos?**

O tema *Valores, Transparência e Governança* diz respeito à relação que a organização mantém com a sociedade e com a sua conduta enquanto empresa (dimensão externa). O tema *Público Interno* (dimensão interna) opera o relacionamento da organização com os colaboradores e como ela entende a importância destes na construção de uma organização ética, justa e coerente, que respeita, compreende e admite a diversidade.

1.2 Relevância e justificativa

A relevância desta pesquisa atrela-se, de modo geral, ao alcance do tema da responsabilidade social nas empresas contemporâneas, bem como ao fato que este se insere, crescentemente, no campo da gestão estratégica, podendo vir a constituir um diferencial competitivo. De modo mais particular, ressalta-se a relevância socioeconômica do campo em estudo, o setor de seguros, e, ainda, a escassez de estudos sobre o tema neste setor, cujas atividades vão além dos campos administrativo e econômico, inserindo-se, inexoravelmente, nos campos social, legal, e ético. Portanto, as ações de responsabilidade social das corretoras de seguros brasileiros constituem um campo legítimo de investigação.

Ressalta-se, ainda, a relevância de se analisar o tema em foco, sob a perspectiva dos indicadores Ethos, instrumentos de incontestável valor conceitual e prático, reconhecidos por empresários e pesquisadores que atuam nesta área. Para a realidade desta pesquisa são considerados os dois temas mais significativos: *Valores, Transparência e Governança* e *Público Interno*. Por fim, destaca-se a contribuição do estudo ao investigar as contribuições do Órgão de Gestão de Pessoas das empresas em estudo na adoção e disseminação das práticas de responsabilidade social.

A contribuição do setor de seguros na formação da riqueza do Brasil tem evoluído ao longo das décadas, não obstante alguns gargalos verificados no processo de massificação e disseminação dos inúmeros produtos que compõem o portfólio disponibilizado pelas seguradoras, um dos pilares que compõem o sistema segurador nacional, aos mais exigentes consumidores, os segurados. Esta situação tem se alterado no decorrer dos tempos, especialmente após a instituição do Código de Defesa do Consumidor, na medida em que os clientes passam a conhecer seus direitos, exigindo mais qualificação e produtos que efetivamente atendam às demandas instauradas.

Exatamente em função do novo padrão de comportamento dos consumidores, entende-se que a adoção da Responsabilidade Social Empresarial nas corretoras de seguros exige uma conduta diferenciada, haja vista que a efetivação de um seguro, seja ele qual for, demanda que a operação seja conduzida com ética, transparência e bom senso, atributos inerentes às ações de Responsabilidade Social Empresarial. Esse conjunto de fatores é tratado como uma operação sutil, como será visto.

A sutileza mencionada é simples de ser diagnosticada. Em primeiro lugar, o segurado adquire um produto ou serviço, sem saber, com certeza, se vai utilizar, pois está comprando uma expectativa, como é comum em operações desta natureza, cuja maior característica é a intangibilidade imediata. Portanto, a credibilidade desempenha papel chave no contexto. Ter-se-á ou não a noção de sucesso e satisfação quando a seguradora for acionada. Há casos em que ruídos na comunicação, entre segurado e seguradora e/ou corretor de seguros, gera frustração. Na medida em que houve o prévio pagamento de uma prestação de serviço, limitada inicialmente a uma pesquisa de preços no mercado (cotação que a corretora faz, mas que em determinadas circunstâncias exige um avançado processo de consultoria, a depender do risco) que está sustentada em mera expectativa, o desgaste se torna inevitável, caso não sejam plenamente atendidas as demandas emergidas pelo segurado quando instadas.

Desta forma, a convicção de que a relação estabelecida satisfaz às partes, seguradora, corretor de seguros e segurado, pauta-se pela conduta ética, reta e transparente dos agentes envolvidos, com destaque para o corretor de seguros, cujo papel é fomentar o crescimento do setor, mediante a manutenção e a prospecção de consumidores, e atuar como consultor técnico, orientando e disponibilizando aos clientes os melhores produtos e/ou serviços.

A prática social da RSE contribui para a consolidação das relações e do campo organizacional pesquisado, dada à linha tênue que emerge em termos de credibilidade no desenvolvimento da prática negocial entre os atores relacionados. Na transação com o cliente, tem-se que não raro é um funcionário e não o corretor titular da empresa que mantém contato com o segurado, o que torna relevante a análise acerca das ações de RSE em relação ao indicador Público Interno. Acredita-se que o Órgão de Gestão de Pessoas, neste contexto, desempenha papel relevante na difusão das ações de RSE.

No atual contexto organizacional, em função das transformações ocorridas nas áreas econômica, política e social, a gestão de pessoas é essencial para se conciliar os interesses individuais e organizacionais. Segundo Maciel e Silva (2008, p. 40)

o comportamento humano é difícil de ser enquadrado, devido à capacidade humana de abstrair, inovar, criar e fantasiar a realidade. [...] O ser humano se destaca pela sua inteligência, afetividade e pela possibilidade de construir, destruir ou reconstruir tudo o que o cerca.

Nesta perspectiva, Maciel e Silva (2008) avaliam a necessidade de que um novo modelo de gerenciamento de pessoas seja estabelecido, estando vinculado à mudança de mentalidade das organizações em termos de ações socialmente responsáveis. De acordo com os autores (2008, p. 48) “o exercício do comportamento socialmente responsável, antes impensável, é uma das muitas conseqüências da evolução do estilo de gestão”, que só prospera a partir da convergência dos interesses e condutas dos colaboradores e das organizações. Por sua vez, Ventura (2005, p. 14) entende RSE como “parte de um movimento de deslocamento do capitalismo, uma realidade socialmente construída com objetivos precisos, embora não arquitetado pelos atores individualmente”.

As práticas da Responsabilidade Social Empresarial inserem-se tanto no campo da gestão de pessoas, na perspectiva interna, quanto no campo da gestão estratégica, como diferencial competitivo. Em termos gerais, a RSE exige comprometimento dos atores, individualmente, e da organização, como um todo. Acredita-se que a gestão de pessoas, por seu crescente valor estratégico, deve e pode atuar na construção da ponte entre os atores e as práticas pretendidas.

Ademais, dada à relativa escassez de trabalhos acerca do tema de responsabilidade social no setor de seguros, como evidencia o levantamento da literatura, esta pesquisa

representa uma contribuição para o campo. Por fim, busca-se investigar o que para as empresas em foco a responsabilidade social significa. Como ressalta Ventura (2005, p. 21), diante da visibilidade que essa temática tem ganhado nos últimos anos, “é preciso compreender o que representa esse movimento e qual a profundidade com que as organizações estão assimilando e solidificando o fenômeno da RSE”. O estágio de desenvolvimento das práticas esclarecerá o significado destas ações.

O desempenho empresarial está em constante ebulição e, sendo ele um requisito estratégico, as organizações veem nas ações de responsabilidade social um vetor capaz de contribuir para a excelência do desempenho corporativo. Para tal, essas práticas devem ser reflexo de uma atitude permanente, e não uma postura efêmera. Importa, pois sua disseminação e alinhamento à estratégia organizacional, de modo, que se torne sistemática e integrada às ações da empresa como premissa para instituir o desenvolvimento das ações.

Por outro lado, algumas organizações adotam tais práticas como mero modismo, de forma a dar destaque à sua marca, sem a consistência que permeia uma ação na perspectiva de permanência. Em determinadas organizações, dependendo do seu tamanho, é o Órgão de Gestão de Pessoas que conduz tal instrumentalização. Em outras, há diretoria específica para tratar do assunto. Desta forma, o tamanho da organização pode contribuir para a abrangência da prática de RSE.

Atuando há cerca de 30 anos no mercado de seguros, o pesquisador entende que a evolução do mercado de seguros não atingirá sua plenitude se não compreender a necessidade de adotar práticas de responsabilidade social como instrumento para a consolidação do setor por intermédio do crescimento dos atores que sustentam a tríade (seguradora, corretor de seguros e segurado). Pode-se creditar a relevância da RSE no contexto do setor de seguros ao fato que os pressupostos básicos da relação contratual também estão presentes nas ações de RSE (transparência, ética, lisura, boa-fé, governança) e a simbiose entre os *stakeholders*, notadamente em função da ação reta do corretor de seguros no papel de intermediador da operação.

Deve-se registrar que à pesquisa não coube o papel de elaborar uma crítica sobre a incipiência ou não das práticas de RSE no segmento de corretoras de seguros, mas tão-somente apontar que motivações levaram os sujeitos pesquisados a adotar tal comportamento,

o estágio de desenvolvimento e se o modelo realmente se encontra albergado sob uma ótica desenvolvimentista, ratificando seu caráter permanente e indispensável.

Portanto, tomando como referência os Indicadores Ethos (2007), esta pesquisa parte do questionamento acerca do atual estágio de desenvolvimento das ações de responsabilidade social das corretoras de seguros brasileiras. Tendo em vista a amplitude do tema, a abrangência dos indicadores tomados como parâmetro e o conhecimento prévio do autor sobre o setor de estudo em foco, busca-se investigar, especificamente, o desenvolvimento das ações em relação aos indicadores relacionados aos temas *Valores, Transparência e Governança e Público Interno*. Almeja-se, assim, extrair-se uma fotografia da situação em seu estado puro, não aspirando à pesquisa interferir nos padrões observados.

1.3 Objetivos e hipóteses

Esta pesquisa tem como objetivo geral: **Investigar, no contexto das corretoras de seguros brasileiras listadas no Instituto Ethos, o estágio de desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial, em relação aos indicadores Valores, Transparência e Governança e Público Interno**. De modo a se alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar as motivações para a inserção das corretoras de seguros brasileiras no movimento da Responsabilidade Social Empresarial;
- 2) Analisar o estágio de desenvolvimento das ações referentes ao tema Valores, Transparência e Governança e seus respectivos indicadores;
- 3) Analisar o estágio de desenvolvimento das ações referentes ao tema Público Interno e seus respectivos indicadores; e
- 4) Identificar as contribuições do Órgão de Gestão de Pessoas (OGP) dessas organizações no desenvolvimento das práticas de RSE.

A pesquisa parte da suposição de que, em relação ao temas em estudo, as práticas de responsabilidade social das corretoras brasileiras encontram-se, genericamente, no estágio 1

dos Indicadores Ethos (2007), caracterizado com um estágio ainda inicial de ações, em que se observa uma postura defensiva sobre os temas foco da pesquisa, ao mesmo tempo em que já há sinais de mudanças e avanços. A partir daí, foram formuladas as seguintes hipóteses, referentes a cada um dos objetivos específicos:

- 1) As principais motivações para a inserção das corretoras de seguros brasileiras no movimento da Responsabilidade Social Empresarial são as pressões dos empregados da empresa e o ganho de imagem;
- 2) As ações de auto-regulação da conduta, em especial aquelas referentes aos compromissos éticos e enraizamento na cultura organizacional, estão mais desenvolvidas do que as ações de relações transparentes com a sociedade;
- 3) As ações de trabalho decente, em especial aquelas referentes aos compromissos com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade, estão mais desenvolvidas do que as ações de diálogo e participação e respeito ao indivíduo;
- 4) O Órgão de Gestão de Pessoas das organizações em estudo desempenha papel central na adoção, disseminação e sistematização das ações de RSE.

1.4 Metodologia e estrutura

Em relação aos procedimentos metodológicos, quanto à abordagem do problema e à natureza dos dados, o estudo é de cunho quantitativo. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, realizada mediante um *survey*. Quanto aos fins, a pesquisa é de caráter exploratório-descritivo. Na coleta de dados, um questionário estruturado, aplicado junto aos gestores das quatro únicas corretoras de seguros brasileiras listadas no Instituto Ethos, base 2007. A amostra dos respondentes é do tipo não-probabilística e intencional.

Quanto à estrutura da dissertação, além desta Introdução, que delimita o tema, formula a questão de pesquisa e apresenta a relevância e os objetivos do estudo, há quatro outras seções.

Na segunda seção, desenvolve-se o referencial teórico, contemplando-se o tema da Responsabilidade Social Empresarial. Nela, são apresentados aspectos relacionados à gênese e à evolução do tema, bem como aos fatores vinculados à ética e à cultura organizacional. Em seguida, são apresentados os indicadores Ethos de responsabilidade social, além de uma discussão acerca das racionalidades e subjetividades no processo decisório da RSE.

Na terceira seção, apresenta-se a metodologia da pesquisa. Inicialmente, apresenta-se uma breve discussão acerca dos conceitos de pesquisa e metodologia. Em seguida, trata-se da classificação da pesquisa quanto à natureza, aos meios e aos fins. Apresenta-se, ainda, o universo e a amostra da pesquisa, ressaltando-se, por fim, os instrumentos e os procedimentos de coleta de dados, bem como as técnicas de análise.

Em seguida, na quarta seção, em dois grandes segmentos, faz-se a apresentação e análise dos dados de campo. O primeiro destes segmentos apresenta indicadores acerca do mercado segurador brasileiro, onde está inserida a atividade de corretagem de seguros, com destaque para a importância do corretor no processo e para o segmento de corretagem de seguros. Em seguida, no segundo segmento, são mostrados os dados colhidos relativos à Responsabilidade Social Empresarial em relação aos temas *Valores, Transparência e Governança* e *Público Interno*, analisando-se os indicadores vinculados a cada um destes temas, além da identificação das contribuições do OGP – Órgão de Gestão de Pessoas para a disseminação das práticas de responsabilidade social no âmbito organizacional.

Na quinta seção, são apresentadas as conclusões da pesquisa. Por fim, seguem as referências e o apêndice.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Essa seção tem por objetivo desenvolver o referencial teórico acerca do tema Responsabilidade Social Empresarial que serve de suporte para esse estudo. Discorre-se, inicialmente, acerca do macro contexto econômico e os reflexos sociais das ações de RSE. Nos próximos segmentos, trata-se do aspecto conceitual do tema e da ética como fundamento para a construção do processo de implementação da RSE. Em seguida, apresenta-se uma síntese acerca do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, órgão certificador das ações de RSE nas empresas do estudo, com destaque para os seus indicadores. Por fim, aborda-se a relevância do Órgão de Gestão de Pessoas (OGP) de uma organização no tocante ao tema em foco.

2.1 RSE: Contexto econômico, globalização e os reflexos sociais

No mundo globalizado, onde as fronteiras praticamente foram removidas em função das novas tecnologias de informação e comunicação, as organizações operam em um contexto de crescente complexidade, estando, portanto, sujeitas a múltiplas pressões, em especial de ordem socioeconômica. Nesse contexto, tem-se exigido das organizações e de seus gestores uma postura diferenciada, capaz de nortear o caminho que percorrerão no esforço de otimizar a sintonia com a complexidade da sociedade contemporânea.

Hodiernamente, uma decisão tomada por um executivo em uma corporação com sede na Ásia, por exemplo, poderá refletir em todas as unidades da empresa e, muitas vezes, junto a todos atores envolvidos com os negócios gerados. Como o ambiente institucional e os fatores culturais são distintos em cada país, não raro uma atitude aplicada uniformemente a todas as subsidiárias pode provocar efeitos diversos. Portanto, cada decisão deve ser avaliada em termos de seus impactos em diferentes contextos, o que requer dos decisores uma postura crítica-reflexiva, considerando em uma perspectiva sistêmica o todo e as partes, sem desconsiderar a dinâmica da inter-relação entre estas.

Considerando-se, ainda, as mudanças no macrocontexto organizacional, deve-se ressaltar que, quer em reação às pressões do ambiente, quer em reflexo à visão de seus dirigentes, um número crescente de organizações tem considerado em seu processo decisório não apenas seus próprios interesses, mas também os interesses dos demais *stakeholders*. Esta

postura associa-se ao tema da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), foco dessa pesquisa.

A Responsabilidade Social Empresarial pode ser percebida sob diferentes perspectivas, ancoradas em diferentes motivações. Certo *et al.* (2005, p. 265) afirma que “o ponto de vista clássico vê as empresas como entidades econômicas, enquanto o ponto de vista contemporâneo as concebe como membros da sociedade”. Em qualquer das visões, o envolvimento efetivo das organizações na direção das ações é requisito básico.

Tanto no Brasil quanto em outros países, a prática de Responsabilidade Social Empresarial tende a ser reflexo de movimentos demandados pela sociedade como ações críticas ao modelo implementado pelas empresas, notadamente após a explosão do processo de globalização, onde fronteiras foram derrubadas, deixando de ser um obstáculo às pretensões corporativas (ASHLEY, 2005). Nesta perspectiva, Melo Neto e Froes (2004, p. 2) afirmam que “o rearranjo espacial das atividades produtivas no mundo, através da fragmentação e migração de cadeiras produtivas, criou um novo tipo de globalização, de efeitos perversos e que culminam com a elevação dos custos ecológicos e sociais”, impulsionando a sociedade a exigir das empresas tratamento diferenciado, em termos de retorno às demandas sociais, muitas vezes, provocadas ou intensificadas pela queda das fronteiras econômicas.

Parker (1999, p. 419) afirma que “a natureza da globalização levanta um número de implicações importantes sobre a responsabilidade social de todas as organizações globais, tanto para as empresas como para todos os outros tipos de organização”. Ressalta-se, contudo, que mesmo para as empresas que não se interessam diretamente pela exportação de produtos ou serviços, o mercado global pode representar um forte componente na perpetuação do negócio, haja vista que, não aderindo à internacionalização do seu negócio, podem restringir seu mercado de atuação e deixar de desenvolver novas tecnologias gerenciais ou, ainda, de estabelecer importantes alianças. Podem, enfim, perder competitividade ao deixar de aproveitar oportunidades além das fronteiras nacionais.

Conforme coloca Parker (1999, p. 409), “globalização é um fenômeno em expansão, e o interesse pelo fenômeno não pode estar confinado somente às atividades de negócios”. Suas repercussões são, também, de cunho político e social. Uma de suas decorrências é o fato de

que o Estado foi reduzido às ações mais estratégicas, passando para o mercado setores antes sob sua custódia. Desta forma, algumas questões antes contempladas pelo Estado passarão a fazer parte do rol de atribuições das empresas, como parte de sua responsabilidade social. Nessa perspectiva, as empresas tomam a iniciativa de atuar em substituição ao governo, que por inabilidade, omissão ou carência de recursos, deixou de cumprir adequadamente seu papel. Precisam atuar no sentido de suprir carências e, como afirma Thiry-Cherques (2003), em função das implicações de suas atividades, têm sido chamadas a assumir responsabilidades, o que evidencia que há uma cobrança, por parte da sociedade, para que as empresas revejam sua conduta.

Ainda quanto às mudanças no macrocontexto organizacional, Simai (1994 *apud* PARKER, 1999, p. 412) ressalta que a globalização “reduziu a influência de líderes políticos nacionais e a transferiu para o mundo dos negócios, enfraquecendo a possibilidade de controle dos processos econômicos pelos responsáveis pelas políticas públicas”. Por outro lado, como afirma Nardi (2004, p. 464), “à ausência do Estado se soma a crueldade do mercado de trabalho nos países de economia periférica”. Com atuação reduzida no contexto social, o Estado transferiu para as organizações um papel que no passado seria exclusivamente seu. Com essa omissão, as empresas obtiveram poder nunca antes imaginado. Conforme apontam Melo Neto e Froes (2004, p. 4-5),

o Estado, principal gestor da racionalidade econômica tradicional, através de suas políticas macroeconômicas, cede lugar às empresas transnacionais e multinacionais, como principal agente da nova racionalidade econômica. [...] Com isso, o foco das ações sociais migra do Estado e da sociedade para as estruturas de poder geridas pelas empresas transnacionais e multinacionais.

As empresas tornaram-se não apenas mais poderosas, mas, também, mais visíveis. Contudo, essa maior visibilidade veio associada a um novo contexto institucional, em que fatores como maior regulamentação e maior nível de conscientização dos indivíduos impuseram pressões. Nesse cenário, como comentado, verifica-se um maior nível de exigências por parte da sociedade e dos *stakeholders* organizacionais em relação às ações empresariais. Melo Neto e Froes (2004, p. 6) são enfáticos ao admitir que “sem o Estado, que perdeu tamanho e força, e sem sociedade, subjugada pelos interesses das empresas transnacionais e pela ótica do mercado, os problemas sociais tendem a atingir limites intoleráveis”, provocando a reação das massas em direção às empresas, com vistas a amenizar tais desequilíbrios.

A crítica acerca da ausência do Estado na condução de políticas sociais sustentáveis e permanentes insere a questão no campo do neoliberalismo. O Estado, acuado para se afastar dos movimentos econômicos e investir maciçamente nos setores mais carentes da população, não conseguiu impor adequadamente medidas que trouxessem os resultados necessários. Interessante constatar o que Cappellin *et al.* (2002, p. 255) exprimem:

O que de fato estamos vendo é um Estado que, por vontade política ou por incapacidade financeira, retira seu empenho da questão social. Privatiza suas empresas, enxuga, nem sempre modernizando, sua máquina burocrática, terceiriza os serviços que oferece e reduz drasticamente os investimentos nas principais áreas sociais, ampliando o campo de atuação das empresas privadas, sua lógica do lucro.

Acerca dos desdobramentos da política neoliberal, Soares (2003) discorre sobre a fragilidade do Estado quanto à responsabilidade de assumir, por legitimação, as questões de âmbito social. Em seu ponto de vista, fica claro que o Estado está forte não no segmento social, foco de suas ações mais prementes, mas na área econômica, subsidiando organizações a crescerem mediante a transferência de setores rentáveis da economia (privatização). Segundo a autora (2003, p. 106),

onde mais se precisaria de um 'Estado forte' - no sentido da sua capacidade de intervenção na superação das condições sociais de desigualdade e exclusão, garantindo, ou retomando em alguns casos, os princípios de cidadania e de direitos perdidos -, a força do Estado permanece apenas na garantia dos interesses capitalistas dominantes.

Adicionalmente, sintetizando a polêmica acerca do tema, Soares (2003, p. 106) ressalta que “apesar do discurso de que o Estado deve ‘retirar-se do econômico e permanecer no social’, a realidade é inversa. Cria-se um ‘Estado mínimo’ no âmbito do social, e mantém-se um Estado forte no econômico, já que se trata de que esse mesmo Estado não deixe de garantir os interesses (econômicos e políticos) dos grupos capitalistas de turno.”

É neste complexo contexto que se instauram, contemporaneamente, as ações de Responsabilidade Social Empresarial. Algumas empresas começaram, então, a agir, de forma proativa, estimuladas por seus valores e crenças ou, ainda, pela orientação de seus líderes. Muitas outras em reação a estímulos externos, de diversas naturezas. Foram, em geral, impelidas a agir, como forma de atenuar o atual estado de carências sociais, inclusive no Brasil, abrindo espaço para questionamentos diversos. Discute-se, por exemplo, quanto ao alcance destas ações. Em geral, seriam ações meramente filantrópicas que não respondem aos

anseios da sociedade? No campo em que se insere esta questão, há um hiato entre filantropia e ações de responsabilidade social. Rechaça-se a idéia de que ações de boa vontade, calcadas em atos de generosidade, mas efêmeras e temporais, surtirão os efeitos que o conceito de responsabilidade social contempla. Segundo Soares (2003, p. 12),

a filantropia substitui o direito social. Os pobres substituem os cidadãos. A ajuda individual substitui a solidariedade coletiva. O emergencial e o provisório substituem o permanente. As microssoluções *ad hoc* substituem as políticas públicas.

Alguns autores argumentam que há uma enorme distância entre ações filantrópicas e de responsabilidade social. Melo Neto e Froes (2004, p. 26), por exemplo, ao fazer um comparativo entre duas afirmam que a responsabilidade social é diferente:

Tem a ver com a consciência social e o dever cívico. A ação de responsabilidade social não é individual. Reflete a ação de uma empresa em prol da cidadania. A empresa que a pratica demonstra uma atitude de respeito e estímulo à cidadania corporativa; conseqüentemente existe uma associação direta entre o exercício da responsabilidade social e o exercício da cidadania empresarial.

Conforme a síntese apresentada no Quadro 1, pode-se distinguir a filantropia da responsabilidade social. Melo Neto e Froes (2004, p. 27) argumentam que “a filantropia é uma ‘simples doação’”, fruto da maior sensibilidade e consciência social do empresário. A responsabilidade social é uma ‘ação transformadora’. Uma nova forma de inserção social e uma intervenção direta em busca da solução de problemas sociais”.

Filantropia	Responsabilidade Social
Ação individual e voluntária	Ação coletiva
Fomento da caridade	Fomento da cidadania
Base assistencialista	Base estratégica
Restrita a empresários filantrópicos e abnegados	Extensiva a todos
Prescinde de gerenciamento	Demanda gerenciamento
Decisão individual	Decisão consensual

Quadro 1 – As diferenças entre filantropia e responsabilidade social.
Fonte: Melo Neto e Froes (2004, p. 28).

Em geral, verifica-se, na prática, que há empresas que assumem o papel que seria do Estado e há aquelas que, a título de ampliar sua margem de lucro, transferem suas responsabilidades legais para a sociedade, como se a sociedade pudesse suportar mais este ônus, uma vez que o Estado, agente responsável pelas políticas públicas, negligencia alguns de seus deveres básicos. Muitas vezes, inadequadamente, as empresas que atuam como substitutas do Estado são tidas como as responsabilmente corretas, enquanto aquelas que

atuam apenas em observância aos normativos impostos são as chamadas política e socialmente irresponsáveis, antiéticas e oportunistas. Conforme Certo *et al.* (2005, p. 265), “as empresas são consideradas entidades socialmente responsáveis à medida que atuam voluntariamente para manter ou aumentar o bem-estar social, em vez de serem forçadas a fazê-lo apenas por determinação governamental”.

Sobre as consequências da globalização, é notório que as organizações foram buscar condições competitivas que permitissem o seu crescimento, ainda que à custa do sacrifício dos chamados países periféricos, através da utilização, sem precedentes, de sua mão-de-obra barata e de seus recursos naturais. Diante de contestações deste tipo, evidencia-se o paradoxo do sistema capitalista que, como comenta Bartero (2001, p. 58), “cria, acumula, desenvolve tecnologias, gera produtos e serviços. Mas, por outro lado, desumaniza, divide, rompe com um universo de relações sociais”. Melo Neto e Froes (2004, p. 9) reforçam esta perspectiva ao afirmarem que “[...] à medida que aumentam os efeitos sociais perversos (desemprego, exclusão social, fome, pobreza, criminalidade etc.), ocasionados pela racionalidade econômica dominante, os ajustes na racionalidade social adotada pelas empresas tornam-se mais necessários”. Assim, as ações empresariais em prol da sociedade mostram-se relevantes dado que, como ressaltam os autores (2004), predomina hoje uma nova face do Estado, enfraquecida no campo social e mais fiscalizador das ações sociais.

Diante deste cenário, e, em grande medida, em função as pressões advindas de setores, entidades e grupos diversos, muitas empresas tiveram que rever seu comportamento, de forma a conciliar seus interesses com os dos demais *stakeholders*. A sociedade, por sua vez, faz pressão para que as empresas adotem práticas ética e socialmente responsáveis. A este respeito, Cappellin *et al.* (2002, p. 257) ressaltam que “a pressão que os diversos segmentos da sociedade civil fazem a favor de regras de boa conduta já tem inspirado o estabelecimento de acordos internacionais de cooperação e linhas de crédito e financiamentos focalizados para as empresas”. Ademais, ainda que nem sempre na intensidade e frequência desejadas, o Estado tem interferido, no sentido, por exemplo, de estimular a formação de parcerias e alianças que transformem as empresas também em gestores sociais, apoiando ações governamentais ou não como mecanismo de redução do déficit social.

Para adequar-se ao novo cenário, as empresas buscam rever seus modelos de gestão, incorporando, gradativamente, a sua atuação estratégica ações de responsabilidade social.

Dada a complexidade do tema, diferentes abordagens podem ser utilizadas. Genericamente, a questão é enfocada sob duas perspectivas: a visão clássica e a visão socioeconômica.

O ponto de vista clássico prevê uma única responsabilidade social, cujo fundamento é estabelecido na ideologia econômica, onde a empresa deve visar à maximização do lucro. Prevalece a racionalidade instrumental como vetor de transferência de benefícios para a sociedade, embasada meramente nas obrigações legais impostas às empresas. Nesta perspectiva, ressalta-se a clássica visão do economista norte-americano Milton Friedman, segundo a qual há apenas um tipo de responsabilidade social, qual seja a de cunho eminentemente econômico, não existindo qualquer outra que justifique a existência da empresa, até porque, em seu ponto de vista, é a busca pelo lucro que assegura a sobrevivência da empresa. Segundo Friedman (1962 *apud* CERTO *et al.* 2005, p. 262),

[...] existe uma, e apenas uma, responsabilidade social empresarial – usar seus recursos e empregá-los em atividades projetadas para aumentar seus lucros, desde que elas permaneçam dentro das regras do jogo, que são engajar-se na concorrência aberta e livre, sem logro ou fraude [...]. Poucas tendências podem minar tão completamente os fundamentos de nossa livre sociedade como a aceitação, por parte dos administradores das corporações, de outras responsabilidades sociais que não as de gerar tanto dinheiro para seus acionistas quanto possível. Esta é uma doutrina fundamentalmente subversiva.

Por outro lado, o ponto de vista socioeconômico, contemporâneo, admite a RSE como estando perfeitamente inserida no âmbito da sociedade, porquanto a empresa é tratada como membro desta e, como tal, deve garantir que os seus direitos serão limitados no momento em que diferentes interessados argüirem os deles, havendo, assim, uma troca de interesses. Esta perspectiva alinha-se ao argumento apresentado por Maciel e Silva (2008, p. 49) de que “a adoção de causas direcionadas ao exercício da cidadania e da responsabilidade social representa o propósito de contribuir para uma sociedade mais justa, inculcando no âmbito organizacional a consciência da necessidade premente de minimizar as precárias condições de vida de comunidades excluídas.”

Como ressaltam Certo *et al.* (2005, p. 265), os dois pontos de vista, sumarizados no Quadro 2, são conflitantes em situações em que as atividades de responsabilidade social: “(1) não são exigidas por lei e (2) não são lucrativas. Nesses casos, o ponto de vista clássico argumenta contra a realização da atividade; já o ponto de vista contemporâneo se posiciona a favor da realização da atividade, se os custos não forem muito grandes”.

Visão clássica	Visão socioeconômica/contemporânea
<ul style="list-style-type: none"> - Lucros reduzidos da atividade - Custos maiores dos negócios - Diluição do propósito dos negócios - Poder social demasiado para os negócios 	<ul style="list-style-type: none"> - Lucros de longo prazo maiores nos negócios - Melhor imagem pública dos negócios - Negócios podem evitar mais regulamentações governamentais - Organizações têm recursos - Organizações têm obrigações éticas - Negócios devem prover melhores condições para cada um (e para todos)

Quadro 2 – Visões sobre a RSE e seus respectivos argumentos.

Fonte: Silva (2008, p. 63-64).

Para que a empresa seja admitida como socialmente responsável mister se faz que se arrime em algumas dimensões, fatores que vão assegurar a presença da organização no campo da RSE. “Empresa socialmente responsável é aquela que, na busca de maximizar os efeitos positivos sobre a sociedade e minimizar os negativos, considera dimensões legais, econômicas, filantrópicas e éticas”, conforme apontam Ferrell, Fraedrich e Ferrell (2000 *apud* SERPA, FOURNEAU, 2007, p. 87).

Em relação a estas dimensões, inexistente uma hierarquia de valores, sendo, portanto, o valor de cada uma delas aferido pelas empresas, quando prevalecerá, no tocante às práticas de RSE, aquela que melhor convier aos interesses corporativos. O Quadro 3 aponta estas dimensões.

Dimensão	Características
Legal	Refere-se ao respeito às leis estabelecidas para a manutenção da conduta responsável da organização.
Econômica	Diz respeito à garantia do lucro e ao retorno dos investimentos realizados. Garante os empregos como premissa para o crescimento organizacional.
Filantrópica	Preservação do meio ambiente, destinação de recursos para as comunidades e busca da melhoria da qualidade de vida da sociedade é o que justifica tal dimensão.
Ética	Caminhar por trilhas íntegras, justas, ilibadas, probas, honestas, corretas. Significa respeitar os <i>stakeholders</i> e adotar valores e princípios que não devem ser deslocados sob hipótese alguma.

Quadro 3 – Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Adaptado de Serpa e Fourneau (2007).

Não só de argumentos favoráveis prospera a perspectiva da responsabilidade social no mundo corporativo. Montana e Charnov (2006, p. 38-40) desenvolvem extenso clausulado acerca dos argumentos contra e a favor da RSE, conforme pode ser visto no Quadro 4.

Argumentos contra a RSE	Teóricos	<ul style="list-style-type: none"> 1-Essa é função maior do governo; 2-A empresa precisa medir desempenho, e os programas de ação social muitas vezes não conseguem medir índices de sucesso; 3-A função da empresa é maximizar o lucro; exigir que recursos sejam destinados a ações sociais é violar a meta empresarial; 4-Não há razão para supor que os líderes empresariais tenham a capacidade de determinar o que é de interesse social.
	Práticos	<ul style="list-style-type: none"> 1-Os gerentes têm uma responsabilidade fiduciária (de confiança) para com os interessados no sentido de maximizar o valor do patrimônio líquido; 2-O custo dos programas sociais seria um ônus para a empresa e teria de ser repassado aos consumidores na forma de aumento de preços; 3-O público pode querer que o governo tenha programas sociais, mas há pouco apoio para a empresa assumir tais programas; 4-Não há razão para supor que os líderes empresariais disponham das habilidades especializadas necessárias para alcançar metas de interesse social.
Argumentos a favor da RSE	Teóricos	<ul style="list-style-type: none"> 1-Teoricamente é do melhor interesse da empresa melhorar as comunidades nas quais estão inseridas e nas quais fazem negócios. A melhoria no ambiente comunitário reverterá em benefícios; 2-Programas de responsabilidade social ajudam a evitar que pequenos problemas possam se tornar grandes problemas. Isso será benéfico à sociedade e à empresa; 3-Ser socialmente responsável é coisa ética ou correta a fazer; 4-Demonstrar sensibilidade a questões sociais ajudará a evitar intervenção governamental na empresa; 5-O sistema de valores mais generalizado, a tradição judaico-cristã, incentiva fortemente os atos de caridade e a preocupação social.
	Práticos	<ul style="list-style-type: none"> 1-Ações que demonstram sensibilidade social, se efetivadas dentro de um modelo econômico sustentável, podem, de fato, ser lucrativas para a empresa; 2-Ser socialmente responsável melhora a imagem de relações públicas da empresa em termos de cidadania; 3-Se nós mesmos não o fizermos, nem a opinião pública, nem o governo exigirão que façamos; 4-Ela pode ser boa para os acionistas já que tais medidas obterão aprovação pública, levarão a empresa a ser vista pelos analistas financeiros como menos exposta à crítica social e produzirão um aumento no preço das ações.

Quadro 4 – Argumentos contra e a favor da Responsabilidade Social Empresarial
Fonte: Adaptado de Montana e Charnov (2006, p. 38-40).

Em síntese, verifica-se que a inserção das empresas no campo da responsabilidade social decorre de uma série de fatores, dentro os quais se ressaltam as consequências da globalização econômica e a minimização do Estado, ambos associados ao neoliberalismo. Acerca das ações neste campo, deve-se salientar que as mesmas adquirem relevância na medida em que se tornam mais e mais sistemáticas, diferenciando-se da filantropia, adquirindo um caráter mais estratégico. Devem ter como pressuposto o interesse coletivo e o bem-comum e como objetivo a consolidação de um comportamento que ratifique a postura ética e socialmente correta, de modo a poder contribuir para a legitimidade das ações empresariais perante todos os seus *stakeholders*.

2.2 A ética e a cultura organizacional

Como ressaltado, em função das pressões decorrentes do novo contexto organizacional, uma nova concepção de negócios tem transformado as relações das empresas com o seu ambiente, de forma a contemplar seus diversos públicos interessados. Também caracteriza esse novo cenário o acirramento da vigilância sobre as práticas organizacionais, como medida preventiva e punitiva de eventuais ações que possam ser consideradas inadequadas ou ilegítimas, por serem, por exemplo, ilegais ou antiéticas.

A Responsabilidade Social Empresarial pode ser vista de diferentes maneiras. Oliveira (1984 *apud* SERPA; FOURNEAU, 2007, p. 87), por exemplo, afirma que ela pode ser compreendida como “comportamento empresarial pautado por uma orientação ética, como ações filantrópicas, ou, ainda, como responsabilidade legal ou obrigação social que a empresa deve ter”. Este padrão de comportamento organizacional, visando à inserção social, remete às empresas para outra dimensão. Nessa perspectiva, como ressaltam Cappellin *et al.*, (2002, p. 257),

Os imperativos de rentabilidade, de bom funcionamento de sua organização produtiva e de aceitação de seus produtos ou serviços não são mais as únicas garantias de sucesso. Na avaliação de performance da empresa, conta também sua conduta social junto a seus trabalhadores, aos consumidores, à opinião pública e ao território onde ela está inserida.

Verifica-se, assim, que, como argumentam Chaves e Ashley (2005, p. 18), “o conceito de responsabilidade social vem sendo apresentado como uma questão estratégica para a sobrevivência em longo prazo”, devendo, portanto, integrar a cultura da organização. Como salienta Veloso (2005, p. 3), “a preocupação com princípios éticos, valores morais e um conceito abrangente de cultura é necessária (sic) para que se estabeleçam critérios e parâmetros adequados para atividades empresariais socialmente responsáveis”.

Por outro lado, Hamel (2007, p. 8) admite que “embora a gestão moderna tenha ajudado a tornar as empresas muito mais eficientes, há pouca evidência de que ela as tenha tornado mais éticas”. A ética, destarte, constitui ponto central para a elaboração deste novo modelo de conduta socialmente responsável. Contudo, a frenética busca pela eficiência registrada por Hamel (2007) tem gerado nas empresas um desejo incontido de consolidação,

conduta que muitas vezes não está respaldada pelo comportamento ético, que normalmente deve conduzir as ações empresariais.

Com a intensificação do capitalismo e da lógica de mercado livre, as empresas foram pressionadas a apresentar resultados financeiros e de desempenho crescentes, o que tem exigido de algumas, por vezes, comportamentos em desacordo com sua missão e valores. Algumas empresas, para não perderem posição no mercado, adotam medidas antiéticas e desleais. Muitas, contudo, têm conseguido efetuar os ajustes devidos, sem se distanciarem dos princípios fundamentais contidos em sua missão.

A ética, neste contexto, passa a ser um tema de relevância, inclusive por que a própria sociedade tem-se tornado mais exigente e vigilante quanto à atuação das empresas. E, também, ao encontro desses anseios que ganha substância o tema da Responsabilidade Social Empresarial pois, para autores como Cappellin *et al.* (2002), Melo Neto e Froes (2004), Maciel e Silva (2008) e Ashley (2005), ele está intrinsecamente associado à ética. Segundo Melo Neto e Froes (2004, p. 21) o objetivo da ética na RSE é “desenvolver a sociedade e a comunidade a partir de novas inserções e parcerias envolvendo outros agentes, tais como: empresas, ONG’s, entidades filantrópicas, associações comunitárias e o próprio Estado”.

De fato, torna-se fundamental que se pense acerca da Responsabilidade Social Empresarial sob um prisma ético, embora alguns, como Srour (1998), argumentem que ética e negócios são incomensuráveis. De todo modo, ações que têm como fundamento a ética adquirem, mais facilmente, aceitação e legitimidade, conforme atestam Machado-da-Silva *et al.* (2003). A este respeito, Melo Neto e Froes (2004, p. 22) afirmam que “a ênfase é na legitimação social empresarial, cujo objetivo é legitimar a ação social das empresas, enfatizando o seu caráter altruísta e o seu elevado compromisso social”. Como Machado-da-Silva *et al.* (2003, p. 183) argumentam, “em busca de legitimação e aceitação social, as organizações procuram conformar as suas ações e estruturas aos valores ambientais e aos conceitos considerados socialmente corretos”. Nessa perspectiva, a Responsabilidade Social Empresarial constitui-se, como afirma Bower (1957 *apud* SERPA, FOURNEAU, 2007, p. 85), “as obrigações dos administradores de empresas a adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de uma sociedade”.

Como argumentam Oliveira *et al.* (2006, p. 21) “ética é a base da responsabilidade social e se expressa através dos princípios e dos valores adotados pela organização. Seu objetivo é desenvolver a sociedade e a comunidade a partir de novas inserções e parcerias”. Neste sentido, conforme exposto por Martinelli (1997 *apud* MACIEL; SILVA, 2008, p. 49), a empresa-cidadã ou responsável social é aquela “que opera sob concepção estratégica e compromissos éticos, cujos resultados influenciam a satisfação das expectativas e o respeito dos parceiros”. Conforme Veloso (2005, p. 7),

um dos efeitos da economia global é a adoção, por todo o mundo, de padrões éticos e morais mais rigorosos, seja pela necessidade das próprias organizações de manter sua boa imagem perante o público, sejam pelas demandas diretas do público para que todas as organizações atuem de acordo com tais padrões. Valores éticos e morais sempre influenciaram as atitudes das empresas, mas estão se tornando, cada vez mais, homogêneos e rigorosos.

Discutindo sobre a solução viável para justificar as transformações que o mercado de alta competição produziu ao longo do processo de globalização, Melo Neto e Froes (2004, p. 11) apontam que “a criação de uma nova ética que possa atenuar a perversidade sistêmica difundida pela ética do dinheiro é a solução lógica”, ética esta que estaria respaldada em ações de cidadania empresarial plena, enfatizando que a “nova ética da responsabilidade social veio para superar os desafios perversos da ética da irresponsabilidade social, dos globalismos ideologizantes, do domínio do dinheiro em estado puro e dos consumismos desenfreados” (MELO NETO; FROES, 2004, p. 15).

Éticas da responsabilidade e da irresponsabilidade social	
Ética do dinheiro (irresponsabilidade social)	Nova ética social (responsabilidade social)
Promove individualismo.	Promove associativismo.
Ênfase na competição e competitividade.	Ênfase na solidariedade.
Prevalece o discurso único do mercado.	Prevalece o debate civilizatório.
Banalização dos problemas sociais.	Priorização dos problemas sociais.
Adoção de comportamentos antiéticos.	Adoção de comportamentos éticos.
Gera alienação.	Gera participação.
Deterioração do trabalho.	Enobrecimento e revigoração do trabalho.
Contaminação do caráter das pessoas.	Exaltação do caráter das pessoas.
Ampliação das desigualdades.	Redução das desigualdades.

Quadro 5 – Éticas da responsabilidade e irresponsabilidade social.
Fonte: Melo Neto e Froes (2004, p. 16).

De todo modo, permanece o fato de que a Responsabilidade Social Empresarial, por seu escopo, vai além de questões legais, abrangendo questões éticas e morais. A esse respeito, Veloso (2005, p. 5) esclarece que valores morais “dizem respeito a crenças pessoais sobre comportamento eticamente correto ou incorreto, tanto por parte do próprio indivíduo quanto com relação aos outros. É dessa maneira que valores morais e ética se complementam”. Alargando essa compreensão, Srour (1998, p. 270) afirma que

as morais têm caráter exclusivamente social, não se aplicam a atos pessoais que não afetem os outros ou que não produzam conseqüências sobre outrem. [...] Assim, para conhecer a moralidade de uma organização é preciso antes de tudo saber como se imbricam suas ideologias política e econômica, porque toda ideologia comporta uma moral particular.

Significa que uma empresa que pratica a RSE tem uma moralidade distinta daquela que não pratica, embora as duas possam não se distinguir em termos éticos. A análise das decisões corporativas nas esferas política e econômica permite avaliar a dimensão da moralidade com que atua a empresa. Como a moralidade tem vínculo com a história da empresa, é possível que hoje uma empresa conceba um tipo de moralidade que no passado não era admitido. A flexibilidade da moralidade concebe que a empresa, embora embasada em questões de cunho político e econômico, altere sua postura moral e adote práticas que fujam às premissas originais.

Veloso (2005) entende que algumas atividades são ética e moralmente aceitas, devendo as empresas adotá-las de modo contínuo, conforme sumarizado a seguir:

- Preocupação com atitudes ética e moralmente corretas que afetam todos os públicos/stakeholders envolvidos, entendidos de maneira mais ampla possível;
- Promoção de valores e comportamentos morais que respeitem os padrões universais de direitos humanos e de cidadania e participação na sociedade;
- Respeito ao meio ambiente, contribuindo para sua sustentabilidade; e
- Maior envolvimento nas comunidades em que se insere a organização, contribuindo para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos ou até atuando diretamente na área social, em parceria com governos ou agindo em sistema isolado.

Valores morais contribuem para o entendimento da relevância da RSE. Uma vez que a ética é a base das ações socialmente responsáveis, não há como dissociá-la dos valores

morais, que induzem o indivíduo a optar pelo que é certo ou errado, lícito ou ilícito, bem ou mal. Assim, as práticas de RSE perpassam pela significação que o empresário discerne e entende ser uma medida moral e eticamente adequada. Ademais, os atores precisam compreender a amplitude do significado que as ações representam em sua visão de bem estar. De acordo com Ashley (2005, p. 19), a “adoção da responsabilidade social nas estratégias empresariais passa por uma reflexão prévia sobre ética empresarial, na medida em que a responsabilidade social é um indicador de gestão empresarial que envolve a ética em suas atividades”.

De acordo com Srour (1998, p. 270), “a ética estuda as morais e as moralidades, analisa as escolhas que os agentes fazem em situações concretas, verifica se as opções se conformam aos padrões sociais”. Ainda segundo o autor (p. 270), o objeto do estudo da ética é “a moral, o dever fazer, a qualificação do bem e do mal, a melhor forma de agir coletivamente”. É neste sentido que se observa que inexiste a prática da responsabilidade social se a empresa não a orientar pelo sentido ético, pela postura proba e legítima, voltada para uma visão eminentemente coletiva. Não importa o regime moralista estabelecido, desde que ele esteja aportado numa concepção ética. Em função deste requisito, as organizações estabelecem códigos de ética e conduta para nortear o comportamento de seus funcionários.

Silva (2008, p. 43), por outro lado, afirma que a “ética é o código de princípios morais e valores que governa os comportamentos de uma pessoa ou de um grupo, com respeito ao que é certo ou errado. Valores éticos estabelecem padrões no que se refere ao que é boa ou má conduta e boa ou má tomada de decisão”.

Desse modo, configura-se que a prática de RSE nas organizações tem nítida conexão com a adoção de comportamento ético, sob pena de não consagrar a credibilidade necessária para a legitimação das ações de cunho socialmente responsáveis. Conforme Bartero (2001, p. 59), isto é devido, “pois a prática organizacional só poderá ser encontrada se começarmos pela ética”. Reforçando essa visão, Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 34) afirmam que responsabilidade social organizacional “é a obrigação da organização de agir de forma ética e moral como instituição social”, inobstante Melo Neto e Froes (2004, p. 33) serem categóricos ao afirmar que “quanto à ética nos negócios ainda há muito o que fazer. Nem sempre as empresas-cidadãs brasileiras primam pelo seu comportamento ético”, o que evidencia a incipiência das práticas de RSE no meio empresarial nacional. Contudo, como Maciel e Silva

(2008, p. 45) afirmam que as empresas “podem ser elementos-chave para liderar com as transformações necessárias para desenvolver a sociedade através de práticas de exercício da cidadania corporativa”.

Os administradores têm que considerar as conversações com os *stakeholders* como premissa para a construção da transparente e clara comunicação que forma a base de sustentação da boa conduta, até porque os indivíduos possuem valores morais distintos, requerendo dos administradores habilidades e atitudes na condução das ações empresariais. A unilateralidade ética perde terreno para o consenso ético. A empresa deve apontar qual é o seu padrão moral e por quais caminhos pretende atingir os seus objetivos estratégicos. Pode-se, assim, identificar a racionalidade subjacente a suas ações. A este respeito, Ashley (2005, p. 21) afirma que uma “racionalidade mais extremada é aquela segundo a qual as organizações deveriam buscar toda vantagem possível sem se preocuparem com leis e costumes sociais tradicionais – uma filosofia do tipo levar vantagem em tudo, visão claramente condenável pela sociedade nos tempos atuais”.

No esforço de instituir uma visão calcada na ética, as empresas têm buscado desenvolver códigos de ética ou de conduta, como instrumento de gestão estratégica, tidos como relevantes, mas não suficientes para a efetiva implementação da Responsabilidade Social Empresarial. Mais relevante e desafiador do que adotar códigos de conduta é a concretização das ações. A esse respeito, Nardi (2004, p. 465) afirma que “a ética empresarial surge mais como uma figura de discurso do que como algo presente no cotidiano das ações”, aduzindo que poucas empresas transformam em ações as promessas divulgadas.

Empresas que adotam o Código de Ética sinalizam o que esperam que seus funcionários realizem e de que forma se comportem. Definem, desta forma, o comportamento moral que desejam que seja instituído, construindo um referencial que deve ser seguido pelos funcionários. Em razão disso, que o Código de Ética deve ser afirmativo, elencando as ações positivas e permitidas, evitando destacar aquelas que são inaceitáveis, proibidas ou reprováveis. Este conjunto de procedimentos serve, então, como um norte para que os funcionários orientem seus comportamentos e contribuam para a inserção do processo de RSE. A partir desta orientação, alinha-se a cultura organizacional, que sustenta as práticas que a empresa definiu como essenciais à sua existência, dando-lhes sentido.

Normalmente, os funcionários são conduzidos pelos exemplos emergidos da alta administração, que deve manter a adequada sintonia entre o discurso contido no código instituído e a prática cotidiana de suas ações. O homem detém a prerrogativa sobre seus destinos e adota a racionalidade como instrumento para conduzir suas decisões. Segundo Cassirer (1994, p. 20), “o juízo é o poder central no homem, a fonte comum da verdade e da moralidade, pois é a única coisa em que o homem depende inteiramente de si mesmo”. Assim, aceitar ou não o que é correto ou escolher ou não o que parece ilícito, é decisão de foro íntimo, uma característica específica do ser racional. É uma ação autônoma do agente.

Segundo Queiroz (2005, p. 100), o fator que motiva os funcionários a aderirem ao Código de Ética não é a sua existência, mas o “exemplo de postura ética e responsável dado pelo próprio líder, no qual os funcionários se espelham, além da existência de exemplos do passado que sustentam o código”. Um fator relevante nessa questão é o fato que, apesar de genericamente adotarem um padrão de racionalidade instrumental, que privilegiam ações focadas em resultados e ganhos financeiros, a adoção de uma prática orientada pela ética pode ser fonte de vantagem competitiva, haja vista que os agentes instalados no entorno da organização consideram a conduta um diferencial capaz de destacá-la no mercado.

Surgem algumas dúvidas quanto à compreensão eficaz do Código de Ética concomitante às práticas exemplares por parte dos funcionários, uma vez que a simples existência do código é insuficiente para que as ações consideradas éticas e morais sejam seguidas pelos colaboradores. Não basta haver um documento instruindo como se comportar se quem deve dar o exemplo esquece que ele também é, por natureza, um seguidor dos princípios exortados no código estabelecido. O Código de Ética, assim, não assegura que os funcionários o sigam em caráter pleno. É relevante haver conscientização dos funcionários acerca da importância do comportamento ético, sendo apenas ele capaz de, orientado pelo código estabelecido, adotar as práticas que entender serem adequadas às condições morais que ao longo dos anos foram construídas em sua mente. Se inexistir significado, não prospera a instrução dada. Como ressalta Srour (1998, p. 270), “uma coletividade pode adotar normas morais para uso interno e reservar outras para uso externo”, fato que constitui mais um argumento a favor da construção de um Código de Ética.

O código é uma ferramenta objetiva, que intenciona conduzir comportamentos e posturas. Cabe ao funcionário compreender sua relevância e dimensão e segui-la, mas sob

uma perspectiva cognitiva e consciente. A concepção que se almeja é que a Responsabilidade Social Empresarial seja introjetada na organização e obtenha o apoio dos agentes internos, mediante o seu consentimento, servindo de parâmetro o juízo de valor que ele constrói sobre uma base cognitiva e emotiva. O ideal, assim, é que a legitimação da RSE não seja conduzida pelo viés coercitivo, mesmo porque contrariaria a estrutura moral e cultural do indivíduo envolvido. Acerca destas questões, em relação ao comportamento moral, virtuoso e da índole das pessoas, Srour (1998, p. 274) afirma que:

as pessoas não são inteiriças, totalmente boas ou totalmente más; não basta enunciar normas morais, pautas de decência, para que os agentes ajam com probidade; e controles permanentes e sanções intimidadoras são indispensáveis para que as normas morais prosperem.

Em contraponto, Nardi (2004, p. 457-458), sob uma perspectiva racional, avalia que “o julgamento ético é necessariamente dinâmico e processual; ele é constantemente corrigido pela razão do outro, depende permanentemente de reflexão”. A ação de RSE como prática de significação meramente midiática e oportunista, sem ater-se às questões de fundo social e ético, não tem logrado êxito em sua aplicação. Os *stakeholders* sabem bem como distinguir ações socialmente responsáveis de comportamentos oportunistas. Desta percepção, advém a preocupação das empresas em adotar uma nova mentalidade, que vise a atender os anseios mais legítimos da sociedade.

Conforme explana Veloso (2005, p. 15), esta nova mentalidade “valoriza a cultura da boa conduta empresarial, para a qual a eficiência e lucro podem ser combinados com valores como cidadania, preservação ambiental e ética nos negócios”. Assim, Silva (2008, p. 59) é categórico ao afirmar que “um dos maiores desafios dos administradores é conduzir as atividades de maneira ética, enquanto alcançam altos níveis de desempenho econômico”, evidenciando que um comportamento eticamente aceito é fator qualificador dos gestores, que devem agir sem necessitar, todavia, buscar albergue em medidas arrogantes ou prepotentes.

A legitimação se dará via credibilidade, não pelo viés coercitivo. Por isso, a influência e absorção destes novos modelos éticos, morais e culturais por parte da sociedade brasileira têm produzido efeitos dos mais positivos na mentalidade empresarial, orientando a gestão organizacional para o novo momento vivido, convergindo suas atividades para a prática da

Responsabilidade Social Empresarial como fator agregador, indispensável ao sucesso da empresa.

Em relação ao controle interno e para que a responsabilidade social se desenvolva de modo natural e em observância aos padrões da empresa, é fundamental que um sistema de vigilância ética atue como agente de inibição de eventuais desvios. Sendo a RSE um processo social enraizado na cultura da organização, a controle ético desempenhará papel relevante no acompanhamento e avaliação acerca de desmandos ou distorções que porventura ocorram, adotando os necessários ajustes. Esta vigilância deve ser permanente e deve contemplar todos os fundamentos inerentes ao processo de RSE já que há considerável risco de que comportamentos de determinados atores não estejam alinhados a estratégia organizacional. Em termos de comportamento ético, o Quadro 6 aponta as dimensões levantadas por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999):

COMPORTAMENTO ÉTICO	
Dimensões	Definições
Utilitarista	Aquele que traz o maior bem para o maior número possível de pessoas. Os que seguem a lógica utilitarista voltada para resultados avaliam os aspectos morais de suas decisões nos termos das conseqüências que elas criam
Individualista	Aquele que é melhor para o interesse (individual) de uma pessoa em longo prazo.
Dos Direitos Morais	Aquele que respeita os direitos fundamentais compartilhados por todos os seres humanos.
De Justiça	Aquele que é justo e imparcial. É baseada no conceito de tratamento igual para todos os envolvidos.

Quadro 6 – Dimensões do comportamento ético.

Fonte: Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 33).

Quando se avalia o comportamento organizacional, tem-se que os valores são fundamentais para compor um sistema ético. Quinello (2007, p. 75) afirma que “os processos de integração das organizações estão baseados em forma, função, normas e valores. Os padrões formais de comportamento advindos de imposição de regras são funcionais, legitimados por normas, as quais, por sua vez, são justificadas por valores.”

Conforme Melo Neto e Froes (2004, p. 136), o comportamento ético-social empresarial baseia-se em três vetores de atuação: “aplicação dos princípios éticos a todos os relacionamentos que a empresa mantém com seu ambiente interno e externo; adoção dos valores éticos em todas as suas práticas gerenciais, comerciais e empresariais; e respeito à pessoa humana em todos os níveis de atuação.”

Assim, para que a empresa socialmente responsável atinja seus objetivos é fundamental que adote comportamentos éticos, que podem se tornar vulneráveis em função de posturas individuais. Segundo Melo Neto e Froes (2004), para que tais comportamentos surtam efeitos, a organização deve atuar mediante a *adoção*, a *difusão* e a *transferência* de valores éticos.

A *adoção* diz respeito à inserção de medidas éticas, morais, culturais, sociais e econômicas no âmbito da cultura organizacional, isto é, inserindo os valores éticos como premissa para a condução das políticas estratégicas e comportamentais. A *difusão* é o momento em que a empresa, já definidos os valores éticos, inicia suas ações e práticas em direção a RSE. Por fim, é na *transferência* dos valores éticos que a empresa assume sua postura socialmente responsável, de modo continuado, desenvolvendo ações sustentáveis, de modo a conseguir equilíbrio entre a força da maximização do lucro e as práticas ética e socialmente responsáveis.

De acordo com Veloso (2005, p. 8), “a preocupação com a responsabilidade social tornou-se um diferencial fundamental para tornar as organizações mais produtivas e garantir o respeito do público e, enfim, sua própria viabilidade”. É o que Hamel (2007) chama de “vantagem essencial”, característica criada pela organização que vem a se tornar um ponto forte em sua ação estratégica, revestida de vetor diferencial no mercado onde se insere, o qual transforma a organização em referencial, destacando-a das demais congêneres. Sem dúvida, a associação da ética com práticas de responsabilidade social, não obstante a força da competitividade no mercado, embasada em fatores culturais, econômicos e sociais, sinaliza uma posição menos vulnerável para a organização, de sorte que a cultura instalada se revela medida adequada. Como relatam Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 224-225),

em sociedades em que a diversidade de condições de competição e de mercado, de um lado, e de condições culturais e sociais, de outro, constitui fator preponderante, como parece ser o caso da sociedade brasileira, a consideração das pressões institucionais nos diferentes níveis e sua articulação com os esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais pode propiciar interpretações mais adequadas do fenômeno da estabilidade e da mudança organizacional.

Verifica-se que questões institucionais e culturais interferem na postura adotada pela organização. Os impactos podem advir de demandas exógenas ou podem transcender em

função da historicidade da organização, considerando sua missão, seus valores, seus propósitos, sua visão de futuro.

No contexto brasileiro, conforme Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), os empregados, pela influência da cultura aqui instalada e pela construção de suas relações que se fundamentam em bases sociais e não apenas em variáveis econômicas, adquirem comportamento moral e ético tomando como referencial a postura dos líderes organizacionais. Ora, surge aqui um problema: se a postura ética do funcionário advém do comportamento adotado pelo líder da empresa, “como garantir a continuidade dos valores éticos considerando os processos de sucessão na direção das empresas?”, questiona Queiroz (2005, p. 101).

Por outro lado, a cultura organizacional define comportamentos e práticas que levam as empresas a agirem em direção a determinados objetivos. Ora, na medida em que a adoção da ação socialmente responsável não surge sem uma orientação interna da organização (normalmente advinda da alta cúpula), há de se supor que tal iniciativa se constitui em pilar de sustentação da cultura endógena, como fator de condução dos agentes internos para as práticas postas em evidência e tidas como direcionadoras da postura empresarial. Esta cultura organizacional, não obstante sua originalidade e arranjos, não se isola do tipo de cultura mediado pelo ambiente exógeno. Nesta visão, diante de incertezas e turbulências, os líderes empresariais são instados a responder com novos comportamentos. Conforme afirmam Kotler e Caslione (2009, p. 101), a cultura organizacional é, em parte, moldado pelos padrões de comportamento que caracterizam o processo decisório, em resposta aos problemas do cotidiano, com forte influencia da administração superior.

O conceito de cultura organizacional perpassa pelos valores subjacentes às práticas de gestão; de fato, permeia todas as atividades de uma organização (VELOSO, 2005). Nesta questão, deve-se considerar, inclusive, a influência que os traços da cultura nacional pode exercer nas práticas de gestão, como ressaltam Machado-da-Silva e Gonçalves (1999). A este respeito, Lima *et al.* (2005, p. 70), referindo-se à cultura brasileira, reforçam, por exemplo, a importância de “que as estratégias de Responsabilidade Social Empresarial sejam criadas e desenvolvidas de acordo com a realidade brasileira e das distintas regionalidades deste imenso país”.

Enquanto nos Estados Unidos, com base em uma lógica racional eminentemente capitalista, privilegia-se o individualismo, no Brasil as relações sociais constituem um traço

marcante da cultura (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 1999). Isto retrata bem como a empresa sofre influência de fatores exógenos, sendo impelida a adotar comportamentos alinhados ao seu macrocontexto, adequando-se, neste caso, não apenas aos traços nacionais, mas, também aos regionais.

Como no Brasil os valores culturais, éticos e morais predominantes estão vinculados aos fatores entrelaçados às relações sociais (MACHADO-DA-SILVA E GONÇALVES, 1999), é corrente que a cultura organizacional desejada pela cúpula corporativa apresente certa dificuldade para sua aplicação de maneira a atender às estratégias deliberadas, mesmo porque, segundo Melo Neto e Froes (2004, p. 33) “o que temos visto em nosso país é a prevalência da dimensão pragmática sobre as demais – a ética e a político-institucional”. Assim, os traços culturais do brasileiro dificultam a implantação de práticas e teorias administrativas contemporâneas. De acordo com Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 224)

no caso da sociedade brasileira, a forte tradição patrimonialista associada aos longos períodos autoritários durante o seu processo de formação sócio-cultural tem conferido especial destaque aos mecanismos coercitivos de manutenção e de transformação social.

Não obstante este componente cultural na lógica corporativa brasileira, é imperativo que se registre que as transformações que vêm sofrendo as sociedades mundiais têm refletido em mudanças no Brasil, especialmente porque há demanda impondo comportamentos transparentes e éticos às organizações.

Em síntese, verifica-se que as concepções de Responsabilidade Social Empresarial são diversas. Contudo, tendem a compartilhar alguns elementos, dentre os quais merecem destaque, a ética, os valores e a cultura organizacional, como parâmetros que norteiam o processo decisório, contrabalançando interesses e orientando ações coletivas e individuais, inclusive no que diz respeito às questões de RSE. Somente apoiando-se em seus valores e princípios éticos, a empresa pode enfrentar o desafio de atender aos seus múltiplos *stakeholders* do melhor modo possível. Nesta seara, para muitas empresas, o Código de Ética representa um poderoso instrumento visando à consecução deste propósito.

2.3 Indicadores Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Os indicadores sociais de responsabilidade social podem ser compreendidos como instrumentos norteadores das práticas de gestão que possibilitam a mensuração do nível de responsabilidade social das empresas. O Global Compact, a Norma SA, a AA 1000, o Balanço Social, o modelo Hopkins e os Indicadores Ethos, parâmetro escolhido nesta pesquisa são, conforme Oliveira e Silva (2005), as ferramentas mais utilizadas para medir o desempenho social das organizações. Genericamente, podem ser compreendidos, como definem Karkotli e Aragão (2004, p. 101), “instrumentos que a organização pode-se utilizar para direcionar as suas estratégias, também avaliar a eficácia das metas e iniciativas planejadas para a parceria e transformação do seu entorno”.

Considerando-se o foco desta pesquisa, discorre-se nesta seção sobre o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, antes de se apresentar seus indicadores. Trata-se de um organismo sem fins lucrativos, criado em 1998 em São Paulo por empresários e executivos da iniciativa privada. Tem como principal fundamento a avaliação acerca das ações adotadas pelas organizações, checando as práticas de gestão, assim como identificando as medidas adotadas em relação às ações de responsabilidade social. Sua relevância já transcende as fronteiras nacionais, posto que constitui marco de referência inclusive na esfera internacional. Conforme definido em seu sítio oficial na internet, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é:

uma associação de empresas, sem fins lucrativos, criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Juridicamente é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip). Não desenvolve atividades de consultoria, não autoriza ou credencia profissionais a oferecer qualquer tipo de serviço em seu nome nem se trata de entidade certificadora de responsabilidade social que fornece selos com essa função. O trabalho de orientação às empresas é voluntário, sem nenhuma cobrança ou remuneração (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Na concepção do Instituto Ethos, a responsabilidade social deve ser compreendida como uma forma de gestão, definida pela

relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e

promovendo a redução das desigualdades sociais. (INSTITUTO ETHOS, 2009).

Uma evidência do êxito do Instituto Ethos no cumprimento de sua missão é a evolução que se constata, em relação à quantidade de empresas que vêm obtendo sua certificação, o que, também, demonstra a crescente inserção das empresas neste campo. Contemplando um período de 10 anos, de 1998 até 2008, ano da pesquisa de campo desta dissertação, a Tabela 1 retrata esta situação, ressaltando, ainda, a inserção das empresas corretora de seguros, segmento foco deste estudo, no âmbito deste Instituto.

Tabela 1 – Contingente de empresas listadas no Instituto Ethos

Ano	Quantidade de Empresas listadas no Instituto Ethos (todos os segmentos e portes)	Quantidade de corretoras de seguros listadas no Instituto Ethos
1998	61	0
1999	130	0
2000	202	0
2001	308	0
2002	413	0
2003	511	1
2004	703	3
2005	862	3
2006	1020	3
2007	1208	4
2008 (até agosto)	1.317	4

Fonte: Instituto Ethos (2008).

O Instituto Ethos se propõe a disseminar a prática da Responsabilidade Social Empresarial no país, tendo como missão

mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, de modo a torná-las parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa, sensibilizando e mobilizando esta classe, numa perspectiva local e global, a fim de assumir a promoção do desenvolvimento econômico com responsabilidade social. (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Para tanto, conforme consta no seu sítio oficial na internet, ajuda as instituições a:

- 1) compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável;
- 2) implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso econômico sustentável em longo prazo;
- 3) assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades;

- 4) demonstrar a seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos;
- 5) identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum; e
- 6) prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente sustentável.

Chaves e Ashley (2005, p. 25) afirmam que a principal finalidade do Instituto Ethos é “fornecer às empresas um instrumento de acompanhamento e monitoramento das suas práticas de responsabilidade social, tratando-se de uma ferramenta de uso essencialmente interno, de um instrumento de auto-avaliação.” Na medida em que o objetivo é tornar a Responsabilidade Social Empresarial um conceito “historicizado” como meio de afastá-la de uma visão meramente secundária (LIMA *et al.*, 2005), é razoável deduzir que tal intenção pressupõe a disseminação da prática da RSE como requisito para tornar-se o referencial ético e moral das ações corporativas, isto é, tem-se na ação da RSE um movimento que deve participar ativamente das estratégias empresariais e não apenas como um apêndice que serve para a formulação de posturas empresariais eventuais e esporádicas.

O objetivo maior do Instituto Ethos é contribuir para que as empresas adotem práticas sociais responsáveis, dentro de uma visão desenvolvimentista e sustentável, considerando todos os *stakeholders*. Busca, assim, redirecionar orientações meramente econômicas, abrindo espaço para perspectivas mais amplas, inclusive no campo da atuação social. É aspiração do Instituto Ethos tornar as empresas-cidadãs, de forma que a credibilidade e a aceitação sejam fatores marcantes no processo evolutivo, modificando, assim, a forma de pensar e agir das empresas. O Instituto visa, então, extrair da perspectiva econômica um significado que justifique a razão de ser de uma empresa, em termos de práticas sociais, contribuindo, assim, para que o conceito de cidadania avance, notadamente no Brasil.

Como afirmam Chaves e Ahsley (2005, p. 24), uma empresa-cidadã, além de ganhar maior legitimidade perante a sociedade e o Estado, fortalecendo, assim, sua imagem, beneficia-se de uma série de outros benefícios, dentre os quais destacam-se: a) Maior capacidade de atrair e reter talentos; b) Maior comprometimento e lealdade dos empregados; c) Maior aceitação por parte de clientes e consumidores; e d) Maior facilidade de acesso a financiamentos. Apesar da complexidade inerente a este conceito, muitas empresas têm

conseguido sistematizar suas ações, registrando grandes avanços neste campo. Os indicadores Ethos, sumarizados no Quadro 7, constituem, neste sentido, um guia potencialmente capaz de levar as empresas a um patamar de destaque no âmbito da responsabilidade social.

INDICADORES ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL		
TEMA	SUBTEMA	INDICADOR
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	Auto-regulação da conduta	Compromissos éticos
		Enraizamento na Cultura Organizacional
		Governança Corporativa
	Relações transparentes com a sociedade	Relações com a concorrência
		Diálogo e engajamento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>)
PÚBLICO INTERNO	Diálogo e participação	Balanço social
		Relações com sindicatos
	Respeito ao indivíduo	Gestão participativa
		Compromisso com o futuro das crianças
		Compromisso com o desenvolvimento infantil
		Valorização da diversidade
		Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial
		Compromisso com a promoção da equidade de gênero
	Trabalho decente	Relações com trabalhadores terceirizados
		Política de remuneração, benefícios e carreira
		Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho
		Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
		Comportamento nas demissões
MEIO AMBIENTE	Responsabilidade com as gerações futuras	Preparação para a aposentadoria
		Compromisso com a melhoria da qualidade ambiental
	Gerenciamento do impacto ambiental	Educação e conscientização ambiental
		Gerenciamento do impacto no meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços
FORNECEDORES	Seleção, avaliação e parceria com fornecedores	Sustentabilidade da economia florestal
		Minimização de entradas e saídas de materiais
		Critérios de seleção e avaliação de fornecedores
		Trabalho infantil na cadeia produtiva
CONSUMIDORES E CLIENTES	Dimensão social do consumo	Trabalho forçado (ou análogo ao escravo) na cadeia produtiva
		Apoio ao desenvolvimento de fornecedores
		Política de comunicação comercial
COMUNIDADE	Relações com a comunidade local	Excelência no atendimento
		Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade de entorno
	Ação social	Conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de produtos e serviços
		Relações com organizações locais
GOVERNO E SOCIEDADE	Transparência política	Financiamento da ação social
		Envolvimento com a ação social
		Contribuições para campanhas políticas
	Liderança social	Construção da cidadania pelas empresas
		Práticas anticorrupção e antipropina
		Liderança e influência social
		Participação em projetos sociais governamentais

Quadro 7 – Indicadores do Instituto Ethos.
Fonte: Instituto Ethos (2007).

Como definido pelo Instituto Ethos (2007), os indicadores (Quadro 7) representam um importante referencial que permite às organizações mensurarem em que nível estão, genérica e especificamente, o diálogo e o engajamento em relação aos diversos públicos (*stakeholders*) que compõem a cadeia produtiva, cuja ligação direta com a empresa, no seu constante processo de inter-relação e interdependência com as partes envolvidas, contribui para a disseminação das práticas de Responsabilidade Social Empresarial.

O questionário dos Indicadores Ethos está organizado em sete temas (Quadro 7) e para cada indicador é formado por uma questão de profundidade (Quadro 8), questões binárias (*sim* ou *não*, que visam qualificar a resposta que foi dada ao indicador de profundidade) e questões de caráter quantitativo, que tem como característica o levantamento sistemático de dados quantificáveis, que normalmente são cruzados em períodos anuais como requisito para avaliação acerca do processo evolutivo das ações de RSE no âmbito corporativo. Adicionalmente, constam do questionário, as opções “*não vemos aplicação disso em nossa empresa (justifique)*” e “*não havíamos tratado antes desse assunto*”. Estas opções visam apontar se determinados indicadores não são aplicáveis na dinâmica organizacional ou se, por outro lado, não houve debate anterior acerca da prática (indicador). Em relação às questões de profundidade, que são organizadas através de estágios, define-se para cada indicador em que estágio se encontra a forma de gestão da empresa em relação a cada prática. Este referencial dispõe de quatro estágios evolutivos, como mostra o Quadro 8:

ESTÁGIO	PROFUNDIDADE / EVOLUÇÃO
1	É o estágio básico de ações da empresa, no qual ela ainda se encontra em nível reativo às exigências legais.
2	Representa o estágio intermediário de ações, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa a encaminhar mudanças e avanços em relação à conformidade de suas práticas.
3	É o estágio avançado de ações, no qual já são reconhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras no mercado, da sociedade etc. Nesse estágio, a empresa age estrategicamente em relação à responsabilidade social e desenvolvimento sustentável.
4	Representa um estágio proativo, no qual a empresa atingiu padrões considerados de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes e comunidade, e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade.

Quadro 8 – Descrição dos 4 estágios de evolução das práticas de RSE
 Fonte: Instituto Ethos (2008).

Conforme determina a lógica do questionário, apenas um dos quatro estágios deve ser escolhido, correspondendo à realidade atual da organização, e isto pressupõe que o estágio

anterior foi plenamente atendido. Para o presente estudo, os temas que nortearão a pesquisa são dois: *Valores, Transparência e Governança e Público Interno*.

Em relação ao tema *valores, transparência e governança*, ressalta-se, inicialmente, que este é constituído por dois subtemas (auto-regulação da conduta e relações transparentes com a sociedade), desdobrando-se em seis indicadores. O tema *público interno*, que com o tema *valores, transparência e governança* formam a base deste estudo, é composto de três subtemas, os quais são desdobrados em treze indicadores. Os dois temas perfazem, assim, um conjunto de dezenove indicadores (práticas de RSE), os quais serão dissecados a seguir.

2.3.1 Tema: Valores, Transparência e Governança

Valores, Transparência e Governança é o primeiro tema que constitui o modelo implantando pelo Instituto Ethos (2007) para avaliar o estágio de desenvolvimento das práticas de responsabilidade social nas organizações brasileiras. De acordo com o Instituto Ethos (2007) o conceito que envolve este tema é atribuído a uma ação que se relaciona principalmente a princípios éticos. O propósito é avaliar em que dimensão se encontram as ações corporativas no tocante à sua conduta interna e em que nível é operada a sua transparência em relação à sociedade, especialmente em função da atividade objeto desta pesquisa (corretores de seguros), cujas práticas são merecedoras de constante vigilância por parte dos segurados e seguradoras. Contextualizando e conforme o Instituto Ethos (2007):

Valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social. A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação das empresas deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações.

Este tópico analisa a postura da organização em relação às ações estabelecidas perante ela própria, composto de fatores como ética, lisura, valores, crenças, implementação da cultura organizacional e governança corporativa, assim como o seu comportamento em relação à sociedade, onde se averiguam as atitudes que ela mantém com a concorrência, com os *stakeholders* e ainda se dispõe de balanço social, de forma a demonstrar o nível de aprofundamento das ações de RSE. A adoção de fatores como ética, valores e transparência

constituem reforço ao processo de sistematização da responsabilidade social, o que requer da organização uma conduta clara e objetiva em termos de compromissos éticos. Este tema é dividido em dois subtemas. No Quadro 9, são apresentados os conceitos de cada subtema na ótica do Instituto Ethos (2007).

SUBTEMA	INDICADOR	CONCEITO
Auto-regulação da conduta	Compromissos éticos	O Código de Ética ou de compromisso social é um instrumento de realização da visão e da missão da empresa, orienta suas ações e explicita sua postura social a todos com quem mantém relações. O Código de Ética e/ou de compromisso social e o comprometimento da alta gestão com sua disseminação e cumprimento são bases de sustentação da empresa socialmente responsável. A formalização dos compromissos éticos da empresa é importante para que ela possa se comunicar de forma consistente com todos os parceiros. Dado o dinamismo do contexto social é necessário criar mecanismos de atualização do Código de Ética e promover a participação de todos os envolvidos.
	Enraizamento na Cultura Organizacional	As crenças e valores da empresa estarão progressivamente enraizados na cultura da organização na medida em que passem por uma difusão sistemática. Além de desenvolver instrumentos de comunicação, é importante estimular a participação e a contribuição dos interessados nos processos de avaliação e monitoramento, principalmente quando eles possibilitam a incorporação das sugestões aos processos de trabalho.
	Governança Corporativa	Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade." (Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC). É um fator fundamental para a empresa socialmente responsável, seja ela sociedade de capital aberto ou fechado, pois é um dos pilares que garante o nível de confiança entre todas as partes interessadas. Implica na incorporação efetiva de critérios de ordem social e ambiental na definição do negócio e ter como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam.
Relações transparentes com a sociedade	Relações com a concorrência	A responsabilidade social implica na busca pela empresa de uma posição de liderança, em seu segmento de negócios, nas discussões que visem contribuir para a consolidação de elevados padrões de concorrência para o setor específico e para o mercado como um todo.
	Diálogo e engajamento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	O envolvimento dos parceiros na definição das estratégias de negócios da empresa gera compromisso mútuo com as metas estabelecidas. Ele será tanto mais eficaz quanto sejam assegurados canais de comunicação que viabilizem o diálogo estruturado.
	Balanço social	O registro das ações voltadas para a responsabilidade social permite avaliar seus resultados e direcionar os recursos para o futuro. O balanço social da empresa deve explicitar a forma de gestão de negócios e os resultados atingidos, investimentos realizados e os desafios para o futuro. O monitoramento de seus resultados por meio de indicadores pode ser complementado por auditorias feitas por entidades da sociedade (ONGs e outras instituições), agregando uma perspectiva externa à avaliação da própria empresa

Quadro 9 – Conceitos dos indicadores Ethos – Tema: Valores, Transparência e Governança.

Fonte: Instituto Ethos (2007)

2.3.1.1 Responsabilidade social e a auto-regulação da conduta

Este subtema é composto de três indicadores: Compromissos éticos, enraizamento na cultura organizacional e Governança Corporativa.

Estes indicadores retratam, basicamente, o comportamento que as organizações devem apresentar em termos de postura corporativa. O respeito à missão, aos valores, à ética, às crenças e à história da corporação devem ser consideradas. A existência de um Código de Conduta representa uma importante ferramenta para a clarificação dos desígnios organizacionais, apontando as diretrizes e ações que devem nortear as atitudes. É a organização olhando para dentro e corrigindo eventuais deslizes que possam macular o arcabouço conceitual em relação às posturas que definiu como orientadoras de suas ações. A cultura organizacional se fortalece na medida em que ações transparentes e de conduta irrepreensível são disseminadas, de sorte a se tornar o marco que conduzirá a organização para o sucesso, uma vez que a missão e as diretrizes conjugam do mesmo pensamento.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009), entende-se como Governança Corporativa:

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

2.3.1.2 Responsabilidade social e as relações transparentes com a sociedade

Relações com a concorrência, diálogo e engajamento das partes interessadas (*stakeholders*) e Balanço Social são os indicadores que constituem o subtema Relações Transparentes com a Sociedade. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), em definição cunhada pelo professor Alexandre Di Miceli da Silveira, *stakeholders* “são todas as partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa. São elas: os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros, além dos acionistas”. Neste sentido, a organização estabelece diálogo com os interessados de forma a conduzir suas ações dentro de

uma perspectiva que atenda a todos os envolvidos, não atuando em caráter isolado ou que vise extrair dos parceiros o máximo de recurso cujo propósito maior seja usufruir, de forma desproporcional, da riqueza do parceiro. Neste contexto, a conduta justa e legal em relação à concorrência se situa no campo da RSE como fator relevante, considerando que agindo neste sentido a empresa constrói um relacionamento digno e transparente, transmitindo para a sociedade a sua vontade de manter intacta a integridade de seus atos, consolidando o setor em que atua.

O Balanço Social, por sua vez, é a divulgação de um relatório das ações de âmbito econômico, social e ambiental adotadas pela organização como forma de tornarem transparentes e conhecidas a sua conduta nestas áreas. Investimentos em capacitação e desenvolvimento profissional, distribuição dos lucros, educação, cultura, creche ou auxílio creche, entre outros, fazem parte desta variável. Segundo o Balanço Social (2009), o conceito é o seguinte:

O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. No balanço social a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente. O balanço social é uma ferramenta que, quando construída por múltiplos profissionais, tem a capacidade de explicitar e medir a preocupação da empresa com as pessoas e a vida no planeta. (www.balancosocial.org.br)

2.3.2 Tema: Público Interno

São três os subtemas que compõe este tema: Diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente. São tópicos que se relacionam ao ambiente interno da organização e justificam as ações que são estabelecidas principalmente perante os colaboradores. A concepção de RSE, antes de ser uma ferramenta de gestão visando também ao ambiente externo, perpassa pela necessidade de disseminação no ambiente interno como instrumento de ampliação das práticas incorporadas, reverberando fora da organização.

Para que esta condição ocorra, o público interno deverá ser alvo de detida atenção por parte da organização, uma vez que a compreensão deste acerca da relevância do processo de

desenvolvimento das práticas e a incorporação, conseqüentemente, destas ações, permitirão que haja disseminação das práticas, convertendo a legitimação e a aceitação tácita em força que conduzirá a empresa a atingir seus objetivos em termos de responsabilidade social. Em relação ao tema Público Interno, o Instituto Ethos (2007) o define da seguinte maneira:

A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses.

O Quadro 10 aponta os conceitos dos indicadores do tema Público Interno.

SUBTEMA	INDICADOR	CONCEITO
Diálogo e participação	Relações com sindicatos	A empresa socialmente responsável favorece a organização de seus empregados e busca o alinhamento de seus interesses aos dos trabalhadores. Além de estabelecer negociações com as entidades sindicais visando solucionar demandas coletivas, a empresa deve buscar consolidar a prática de interlocução transparente com essas entidades, em torno de objetivos compartilhados.
	Gestão participativa	Os programas de gestão participativa incentivam o envolvimento dos empregados na solução dos problemas da empresa. A empresa deve possibilitar que os empregados compartilhem seus desafios, o que também favorece o desenvolvimento pessoal e profissional e a conquista de metas estabelecidas em conjunto.
Respeito ao indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças	Para ser reconhecida como socialmente responsável, a empresa não deve utilizar-se, direta ou indiretamente, de trabalho infantil (de menores de 14 anos), conforme determina a legislação brasileira. Por outro lado, é positiva a iniciativa de empregar menores entre 14 e 16 anos, como aprendizes. A lei de aprendizes impõe procedimentos rígidos em relação a estes adolescentes, o que inclui a exigência de sua permanência na escola. Crianças e adolescentes têm direito à educação para poderem exercer sua cidadania e para capacitar-se profissionalmente.
	Compromisso com o desenvolvimento infantil	Os primeiros anos de vida são fundamentais para o indivíduo e para a sociedade como um todo. É consenso entre especialistas que os primeiros anos de vida são caracterizados por um rápido e significativo desenvolvimento físico e mental que é o alicerce das capacidades cognitivas e emocionais futuras. Portanto, trata-se de proteger cada criança, já a partir de sua formação e desenvolvimento ainda no útero materno, durante a gestação, por meio de pré-natal adequado e de qualidade*. Além disso, é preciso garantir o cuidado e o afeto, o registro de nascimento, o aleitamento materno exclusivo até os seis meses de idade, a imunização completa para a idade, o acesso a serviços de saúde, creches e pré-escolas, garantir o direito de brincar, da participação dos pais e da família na vida das crianças e proteção contra acidentes domésticos e de abusos.
	Valorização da diversidade	A empresa não deve permitir qualquer tipo de discriminação em termos de recrutamento, acesso a treinamento, remuneração, avaliação ou promoção de seus empregados. Devem ser oferecidas oportunidades iguais às pessoas, independente do sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, etc. Atenção especial deve ser dada a membros de grupos que geralmente sofrem discriminação na sociedade.

SUBTEMA	INDICADOR	CONCEITO
Respeito ao indivíduo	Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial	As empresas interessadas em combater o preconceito racial devem estar conscientes de que apenas o discurso é ineficaz para transformar positivamente qualquer cenário. Este novo indicador pretende auxiliar as empresas trazendo propostas práticas do que pode ser feito em relação à inclusão dos negros (pretos e pardos) tais como, contemplar este tema no código de conduta da empresa, promover censo para monitorar e promover a equidade racial etc.
	Compromisso com a promoção da equidade de gênero	As desvantagens das mulheres no mundo do trabalho e na sociedade em geral são um desses problemas globalizados. As políticas que se limitam tratá-la com igualdade têm sido insuficientes, pois tratar igualmente pessoas que estão em situações desiguais não altera desvantagens iniciais. Tampouco se deve considerar as mulheres isoladamente, pois elas ainda são pessoas centrais nas estratégias de manutenção das famílias. O fortalecimento do papel econômico das mulheres também requer políticas que contribuam para reduzir sua carga de trabalho doméstico, de cuidado com as crianças e com os idosos da família, que estimulem a paternidade responsável e as protejam contra todas as formas de violência. Este novo indicador tem o objetivo de mostrar o que uma empresa pode fazer para mudar esta realidade e assim tornar-se agente de transformação social.
	Relações com trabalhadores terceirizados	Uma iniciativa importante para a empresa é buscar disseminar seus valores pela cadeia de fornecedores, empresas parceiras e terceirizadas. Desta forma, deve exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados. Cabe à empresa evitar que ocorram terceirizações em que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores.
Trabalho decente	Política de remuneração, benefícios e carreira	A empresa socialmente responsável deve considerar seus funcionários como sócios, desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize as competências potenciais de seus funcionários e invista em seu desenvolvimento profissional. Além disso, deve monitorar a amplitude de seus níveis salariais com o objetivo de evitar reforçar mecanismos de má distribuição de renda e geração de desigualdades sociais, efetuando ajustes quando necessário.
	Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho	A conscientização é a base fundamental para o desdobramento das intenções da empresa em ações que alinhem seus interesses aos dos trabalhadores. A busca por padrões internacionais de relações de trabalho é desejável, sendo as certificações a respeito do tema (ex.: BS 8800 e SA 8000), ferramentas adequadas para tanto.
	Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	Cabe à empresa comprometer-se com o investimento na capacitação e desenvolvimento profissional de seus empregados, oferecendo apoio a projetos de geração de empregos e fortalecimento da empregabilidade para a comunidade com que se relaciona.
	Comportamento nas demissões	As demissões de pessoal não devem ser utilizadas como primeiro recurso de redução de custos. Quando forem inevitáveis, a empresa deve realizá-las com responsabilidade, estabelecendo critérios para executá-las (empregados temporários, facilidade de recolocação, idade do empregado, empregado casado ou com filhos etc.) e assegurando os benefícios que estiverem a seu alcance. Além disso, a empresa pode utilizar sua influência e acesso a informações para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos.
	Preparação para aposentadoria	A empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários. O momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática. A empresa deve criar mecanismos de complementação previdenciária, visando reduzir o impacto da aposentadoria no nível de renda, e estimular a participação dos aposentados em seus projetos sociais.

Quadro 10 – Conceitos dos indicadores Ethos – Tema Público Interno
Fonte: Instituto Ethos (2007)

2.3.2.1 Responsabilidade social e diálogo e participação

Este subtema possui dois indicadores: Relações com sindicatos e gestão participativa. O indicador relações com sindicatos se refere à forma como a organização lida com os funcionários que atuam como representantes sindicais e de que maneira a empresa mantém diálogo com os sindicatos que representam a categoria dos colaboradores. Há empresas que não são transparentes nesta relação e que assediam moralmente os funcionários que buscam assegurar, mediante legítimo processo, a garantia de direitos para os demais colaboradores. O alinhamento dos interesses da empresa e dos funcionários deve prevalecer, fortalecendo o intercâmbio com o sindicato representativo da categoria.

O indicador gestão participativa equivale à abertura que a empresa concede aos colaboradores no tocante à construção das diretrizes que nortearão as ações corporativas, trazendo-os para o centro das discussões e permitindo que as sugestões, ideias e pontos de vista façam parte do modelo a ser implementado. Há participação dos funcionários no comitê de gestão e as informações econômico-financeira da empresa são discutidas abertamente.

2.3.2.2 Responsabilidade social e respeito ao indivíduo

Dos subtemas que compõem o tema Público Interno é o que apresenta o maior número de indicadores (seis). São eles: Compromisso com o futuro das crianças; compromisso com o desenvolvimento infantil; valorização da diversidade; compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial; compromisso com a promoção da equidade de gênero, e relações com trabalhadores terceirizados.

Em relação ao subtema respeito ao indivíduo, no âmbito do Público Interno, o Instituto Ethos lista, dentre outros indicadores, a valorização da diversidade como fator que deve ser observado pelas organizações. Segundo Silva (2008, p. 67) “diversidade é a existência de diferenças em uma ou mais dimensões importantes, como idade, religião, gênero ou etnia, entre pessoas, grupos ou organizações”. Barbosa (2002, p. 214) é enfático ao afirmar que “a diversidade aumenta a criatividade das empresas, influenciando diretamente no seu diferencial competitivo e, conseqüentemente, os resultados do negócio”.

A valorização da diversidade admite que a empresa deve evitar qualquer tipo de discriminação, seja no processo de seleção e treinamento, seja na condução de políticas internas de recursos humanos, permitindo as oportunidades a todos, independente do sexo, raça, cor, credo, orientação sexual, entre outros. Nesta mesma linha seguem os indicadores compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial e compromisso com a promoção da equidade de gênero, que também ratificam a importância sobre a igualdade de oportunidades aos colaboradores, extensiva aos candidatos a funcionários, buscando a organização sempre a agir sem aplicar qualquer tipo de distinção ou discriminação entre as pessoas.

Quando o envolvimento sobre as ações de RSE diz respeito aos colaboradores internos, o nível de comprometimento destes pode assegurar alto grau de sucesso da implementação. Segundo Certo *et al.*, (2005, p. 261) “os administradores de organizações bem-sucedidas têm obrigações para com muitos interessados diferentes”. Estas organizações, tratadas por Certo *et al.* como bem-sucedidas, são aquelas que já dispõem de significativa imagem de excelência. Conforme expõe Karawejczyk (2004) é possível que o funcionário se sinta orgulhoso de trabalhar em uma empresa que adota ações socialmente responsáveis. Ademais, o grau de comprometimento do funcionário poderia ser elevado ao perceber que está construindo algo de dimensão maior que a mera contrapartida financeira. É a existência de um significado que vai induzi-lo a se tornar partícipe do processo disseminador. Para isso, “[...] é necessário não enxergar o trabalho voluntário ou as ações sociais desenvolvidas pela empresa como mais um *modismo* e, sim, como uma prática instituída e reconhecida, seja pelo corpo gerencial, seja pelo corpo funcional”. (KARAJCZYK, 2004, p. 435).

Em relação ao indicador compromisso com o futuro das crianças, observa-se que a empresa age de forma socialmente responsável quando não emprega menores de 14, obedecendo ao que determina a legislação brasileira. Por outro lado, investir em menores entre 14 e 16, como aprendizes, é uma conduta aceitável e incentivada, pois contribui para a preparação dos jovens para a vida corporativa. O indicador compromisso com o desenvolvimento infantil acentua a importância que a empresa deve dar ao crescimento das crianças como forma de preparar um cidadão integral. Conforme o Instituto Ethos (2009) “garantir hoje os direitos das crianças é assegurar o crescimento e desenvolvimento de seres humanos cidadãos, responsáveis, seguros, com maior escolaridade, melhores salários, status social e menos violentos”.

Não muito diferente da conduta em relação aos demais indicadores, as relações com trabalhadores terceirizados preconiza que o respeito ao indivíduo, de forma geral, não distingue o tipo de vínculo que ele possui em relação à empresa, não devendo prosperar, portanto, um comportamento diferente em termos de condutas socialmente responsáveis caso o colaborador não faça parte do quadro efetivo da empresa. É uma prática que permite que todos, enquanto colaboradores, sejam vistos como parte relevante no processo de construção de uma nova realidade social, qualquer que seja a relação empregatícia.

2.3.2.3 Responsabilidade social e trabalho decente

A responsabilidade social em relação ao trabalho decente compreende cinco indicadores, sendo considerado, após o subtema Respeito ao Indivíduo, o que detém o maior número de indicadores. São estes: Política de remuneração, benefícios e carreira; cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho; compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; comportamento frente a demissões (sic), e preparação para aposentadoria.

O conceito de trabalho decente, na visão da OIT – Organização Internacional do Trabalho (2009) é o seguinte: “é um trabalho produtivo e adequadamente remunerado, exercido em condições de liberdade, equidade, e segurança, sem quaisquer formas de discriminação, e capaz de garantir uma vida digna a todas as pessoas que vivem de seu trabalho”. Trabalho decente, neste sentido, diz respeito à ambiência em seu aspecto macro, onde os funcionários realizam suas atividades e conseguem, dentro de condição aceitável, criar mecanismos para desenvolver e desempenhar, potencialmente, as tarefas que se encontram sob sua responsabilidade.

Desta forma, trabalho decente pressupõe que a política de remuneração, benefícios e carreira seja aplicada em conformidade com as regras do mercado, sem a utilização de subterfúgios ou condutas incompatíveis com a justiça e a lealdade. Outro indicador que reforça o trabalho decente se refere ao cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho, que devem permitir, conjuntamente, a atuação equilibrada e ponderada das atividades dos funcionários. Além disso, a empresa deve manter acesa a preocupação com o

desenvolvimento profissional e a empregabilidade dos seus colaboradores, respondendo de forma profissional e respeitosa diante de situações que não permitam evitar as demissões. Que tais demissões não sejam utilizadas como primeiro fator diante de incertezas e turbulências e que os desligamentos ocorram de forma clara e justa, contribuindo a organização para a recolocação do profissional no mercado.

Por fim, conforme aponta o Instituto Ethos (2009) o indicador preparação para aposentadoria concebe que a “a empresa socialmente responsável tem forte compromisso com o futuro de seus funcionários” e que “o momento da aposentadoria representa excelente oportunidade para demonstrá-lo na prática”. Trata-se de conduta avançada, em termos de RSE, na qual a empresa contribui para o futuro dos seus colaboradores mediante a contratação de planos de previdência complementar, garantindo tranquilidade e a certeza de que o amanhã não virá acompanhado de incertezas e dilemas. Agindo assim, a empresa demonstra preocupação pelos funcionários, retém os melhores talentos, contribui para o processo de desenvolvimento profissional e faz da organização um caso de destaque no segmento.

O conjunto dos indicadores Ethos, portanto, constitui importante referencial para a condução e disseminação, pela organização, das práticas de RSE, produzindo ações que permitirão que um novo paradigma social se estabeleça, contribuindo para uma revolução na gestão empresarial, em especial no segmento de corretores de seguros, objeto desta pesquisa. Por outro lado, há ações concomitantes de outros institutos, que adotam modelos semelhantes ao do Instituto Ethos.

Atuando na mesma linha dos indicadores Ethos de Responsabilidade Social, Michael Hopkins implementou uma ferramenta que é utilizada para medir o Desempenho Social das Empresas (*Corporate Social Performance*). Segundo o criador do modelo, para que haja a identificação do nível de compromisso da empresa com o tema RSE, são necessários que nove elementos sejam considerados. Vale ressaltar que ao contrário do Instituto Ethos, que não utiliza fatores classificatórios, mas tão-somente o grau de atendimento aos indicadores, o modelo Hopkins estabelece um *ranking* social, onde são avaliadas as organizações pelo critério de classificação, conforme o Quadro 11.

NÍVEL	FATOR	INDICADOR/MEDIDA
I – Princípios de responsabilidade social	1 – Legitimidade	- Código de Ética
	2 – Responsabilidade pública	- Litígios envolvendo violação das leis da empresa - Penalidades em consequência de atividades ilegais - Contribuição para inovações - Criação de empregos
	3 – Arbítrio dos executivos	- Código de Ética - Executivos condenados por atividades ilegais
II – Processos de capacidade de resposta social	4 – Percepção do ambiente	- Mecanismo para examinar as questões sociais relevantes para a empresa
	5 – Gerenciamento dos stakeholders	- Corpo analítico para as questões sociais como parte integrante da elaboração de políticas - Existe auditoria social? - Existe um relatório de prestação de contas sobre ética?
	6 – Administração de questões	- Políticas elaboradas tendo como base de análise as questões sociais
III – Resultados / ações de responsabilidade social	7 – Efeitos nos stakeholders internos	- Proprietários, acionistas (lucratividade/valor, irresponsabilidade corporativa ou atividades ilegais, filantropia corporativa etc.) - Executivos (Código de Ética) - Funcionários (relações sindicato/empresa, questões de segurança, demissões, políticas para mulheres e minorias)
	8 – Efeitos nos stakeholders externos	- Clientes, consumidores (Código de Ética, recalls de produtos, litígios, propaganda enganosa) - Meio ambiente (poluição, lixo tóxico, reciclagem e uso de produtos reciclados, uso de etiqueta ecológica nos produtos) - Comunidade (doações corporativas para programas comunitários, envolvimento direto em programas comunitários, controvérsias ou litígios com a comunidade) - Fornecedores (Código de Ética da empresa, Código de Ética dos fornecedores, litígios/penalidades, controvérsias públicas)
	9 – Efeitos institucionais externos	- Organização como uma instituição social

Quadro 11 – Modelo Hopkins de RSE.

Fonte: Queiroz (2005).

Por outro lado, Chaves e Ashley (2005) questionam alguns indicadores e variáveis adotados pelo Instituto Ethos para, por exemplo, avaliar o cumprimento da lei, por parte das empresas, em cada variável que compõe o quadro analítico das políticas socialmente responsáveis. Segundo os autores, há uma dicotomia no contexto dos indicadores, na medida em que estão inseridos pontos vinculados às questões do meio ambiente e comportamentos sociais, mas não são considerados os indicativos financeiros e econômicos, de sorte que pode haver distorção na avaliação final do Instituto, que pode, eventualmente, brindar com uma posição favorável determinada empresa que não atue dentro de padrões rigorosos éticos e morais nos campos não considerados, não obstante o instituto enfatizar que não estabelece ranking de ações de RSE, mas apenas divulga os atos que as organizações concebem como socialmente responsáveis.

A RSE não está restrita apenas ao âmbito econômico, mas sobremaneira às questões relacionais, uma vez que aos *stakeholders* passam a responder pelas suas práticas. Para que a consciência do empresário transcenda a simples vontade e convirja para a prática efetiva da RSE é imperioso que duas questões sejam consideradas: o seu nível de entendimento sobre o tema e o alcance de seu comprometimento em relação à sua aplicação. De acordo com Lima *et al.* (2005, p. 70), “saber o que representa a responsabilidade social para a empresa é primordial para a sua prática”. Destarte, mister se faz elencar três pontos que abrangem o processo de formulação e implementação da RSE:

- 1- Nível de entendimento da RSE (extensão)
- 2- Nível de comprometimento com a RSE (profundidade)
- 3- Dimensão da aplicação da RSE em nível institucional (intensidade)

No tocante à *extensão*, tem-se que equivale ao nível de entendimento do tema responsabilidade social no âmbito corporativo, isto é, em que dimensão o movimento de RSE é compreendido pelos agentes envolvidos ou que serão convocados a participar das ações.

Em relação à *profundidade* do comprometimento da RSE, é recorrente que a decisão cabe à alta administração da organização considerando que há evidentes custos para alocação de medidas voltadas às ações socialmente responsáveis de forma a influir no resultado organizacional. Ora, se é inegável que as práticas de RSE produzem efeitos benéficos às organizações uma vez que os *stakeholders* contribuem direta ou indiretamente para o sucesso empresarial, é racional deduzir que os recursos despendidos com tais movimentos serão compensados futuramente.

Em termos de *intensidade*, tem-se que quando a organização inserir a RSE na agenda empresarial, fazendo-a compor o portfólio de estratégias necessárias à consolidação da empresa e ainda constituindo-a como item indispensável no bojo da cultura organizacional, fica patente que o processo acionador das práticas socialmente responsáveis está automaticamente incorporando-o no âmbito organizacional, estendendo uma iniciativa antes pertinente apenas à alta administração a todo o corpo funcional, dotando todos os colaboradores de prerrogativas positivas, até porque tal inserção se constituirá em necessário processo de aprendizagem, requerendo de todos a aceitação implícita da aplicação da RSE.

Neste contexto, qualquer que seja o indicador ou referencial adotado, é recomendável que as organizações não negligenciem a questão da Responsabilidade Social Empresarial na integralidade de seu alcance, notadamente em um mercado altamente competitivo como é o de corretagem de seguros. Abrir as portas para abraçar a diversidade, a pluralidade e a complexidade existentes no ambiente é papel de suma importância para a garantia de sobrevivência corporativa. A ação de RSE obterá êxito se mantiver uma densidade capaz de abarcar um número maior de *stakeholders*, contemplando os desdobramentos que compõem o construto e desencadeando a sistematização inexorável do modelo construído. O Instituto Ethos, destarte, tem contribuído ativamente para que as empresas considerem este novo estilo de gestão empresarial.

Assim, quando empresários reconhecem a necessidade de adotar práticas socialmente responsáveis, por compreenderem que medidas de cunho social têm conexão direta com as atividades desempenhadas pelas organizações, e quando consideram que soluções urgentes devem ser tomadas em função das disparidades prementes, o processo de inserção da empresa no combate às desigualdades sociais requer um projeto de médio e longo prazo, uma vez que as decisões perdem sentido se adotadas em caráter pontual e imediatista, dado o grau de complexidade e permanência que determinados problemas apresentam. Por isso, Melo Neto e Froes (2004, p. 27) apontam que “as ações de responsabilidade social exigem periodicidade, método e sistematização e, principalmente, gerenciamento efetivo por parte das empresariedades”. É uma tarefa que exige compromisso permanente.

Como ressaltado neste segmento, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial tem contribuído significativamente para a disseminação da prática da RSE no Brasil. Como instrumento de diagnóstico e de avaliação, utiliza uma complexa gama de indicadores, construídos em torno de sete grandes temas: *valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e governo e sociedade*. Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, especial atenção foi dada aos temas *valores, transparência e governança e público interno* que, como evidenciado, subdividem-se, respectivamente, em *auto-regulação da conduta e relações transparentes com a sociedade, e diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente*.

Os dois temas escolhidos foram recortados em função das características que desempenha o corretor de seguros no âmbito do mercado segurador. O seu papel não apenas está vinculado às ações éticas, transparentes e claras em relação às parceiras (seguradoras), mas também e principalmente em relação aos seus clientes (segurados), que buscam neste profissional o porto seguro para entregar seu patrimônio e sua vida, acreditando estar bem assessorado em termos de garantias. Por outro lado, e não menos importante, o tema Público Interno é relevante uma vez que as ações de RSE perpassam pela legitimação, aceitação e concordância dos agentes internos, os quais contribuirão, caso compreendam que seus objetivos estão coadunando com os interesses organizacionais, para a disseminação das práticas de responsabilidade social. Nesta dimensão, o Órgão Gestor de Pessoas tem importante papel na condução destas ações, cuja abordagem será vista na seção 2.5.

2.4 – Racionalidades e subjetividades no processo decisório da RSE

Subjacente aos estilos de gestão e às ações de uma empresa, há uma dada visão de mundo ou conjunto de crenças e pressupostos que, por sua vez, alinham-se a uma determinada forma de pensar e apóiam-se em um tipo específico de racionalidade, que estimulam ou repelem certos padrões de comportamento. Em relação às categorias de comportamento racional, Weber (2002) identificou dois tipos distintos de ética, como ressalta Ramos (1983): 1) a *ética da convicção*, que aparece implícita a toda ação referida a valores, sendo seu parâmetro principal a *racionalidade substantiva*; 2) a *ética de responsabilidade*, que corresponde à ação racional referida a fins, sendo seu parâmetro principal a *racionalidade instrumental*.

Ao longo da história recente do homem, gradativamente, a racionalidade substantiva – um atributo natural do ser humano que se manifesta pela utilização do senso ético e através da qual as pessoas pautavam suas ações – foi sendo substituída pela racionalidade instrumental, orientada para o sucesso individual, à margem do julgamento ético, e norteadada pelo comportamento das pessoas através das leis de mercado. Como consequência, como ressalta Ramos (1989), o homem passou a ser “uma criatura que se comporta”; assim, no lugar do julgamento individual, pautado na ética, passam a predominar comportamentos socialmente desejados. Pode-se extrapolar esta percepção para o contexto organizacional.

Em oposição à lógica da racionalidade instrumental, a ação racional substantiva explica o comportamento humano orientado por valores sociais e pela ética, pela preocupação com o bem-comum e com padrões socialmente justos e aceitáveis. Visa a um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação coletiva, potencializando o anseio e a capacidade humana para a auto-realização, o autodesenvolvimento e a emancipação (RAMOS, 1989). Esta perspectiva deve ser considerada ao se refletir sobre as motivações e orientações das empresas em seu processo de tomar decisões sobre as questões referentes à responsabilidade social

Como ressaltado por Lima *et al.* (2005), o motivo que leva uma organização a ser socialmente responsável é que tal postura proporciona uma consciência que antes talvez não existisse, além de fazê-la interagir com a sociedade. Isto só é possível se a empresa compreender seu real significado, entender a sua verdadeira missão no contexto onde se insere e procurar agir dentro de prerrogativas éticas, morais e transparentes que assegurem a sua existência, uma vez que as ações empresariais não estão limitadas ao campo interno, produzindo efeitos dos mais variados para além das fronteiras corporativas, sem abrir mão do aspecto econômico. Mas de acordo com Melo Neto e Froes (2004, p. 9) “o maior desafio era viabilizar novas formas de ação social que pudessem desenvolver a nova racionalidade social sem anular ou ferir os princípios básicos da racionalidade econômica vigente”. Para tanto, Melo Neto e Froes (2004) estabelecem características que justificam esse novo momento, o qual as empresas entendem que uma nova realidade está sendo construída de forma a perpetuar a organização através de práticas sociais consistentes e duradouras, as quais são naturalmente percebidas pelos agentes.

NOVA RACIONALIDADE SOCIAL	
1	As empresas como principais agentes.
2	Foco na comunidade e não na sociedade.
3	Ênfase na prática da solidariedade empresarial e não local ou regional.
4	Desenvolvimento da comunidade a partir das ações sociais empresariais.
5	A empresa como grande investidor social, e não o Estado ou a sociedade.

Quadro 12 – As características da nova racionalidade social.

Fonte: Melo Neto e Froes (2004, p. 7).

No modelo capitalista, em que a decisão estratégica fundamenta-se através do viés econômico, uma questão que deve ser levantada diz respeito às racionalidades que constituem a base do projeto empresarial e de seu processo decisório, inclusive no tocante a RSE. Os acionistas desejam que o retorno de seus investimentos flua sem turbulências, de forma que a

compensação financeira se justifique e que medidas visando ao crescimento corporativo estejam garantidas pelos resultados auferidos pela prática empresarial. Tal cenário se desenha dentro de uma perspectiva racionalista e legal, não sendo qualquer medida que seja considerada ideal para a existência da organização, fator de discussão. Segundo Cheibub e Locke (2002, p. 279) “demandas legítimas sobre indivíduos e/ou instituições só podem ser feitas dentro dos limites do que é moral, social e politicamente obrigatório”. Segundo este pensamento, Paul Hawken (1993 *apud* CLEGG E HARDY, 2001, p. 303-304), aludindo acerca do objetivo de uma organização, afirma que

o propósito final das empresas não é, ou não deveria ser, simplesmente fazer dinheiro. Nem meramente ser um sistema de fazer e vender coisas. O sentido da empresa é aumentar o bem-estar geral da humanidade por meio de serviços, uma invenção criativa e uma ética filosófica. Fazer dinheiro é, em seus próprios termos, totalmente sem significado, uma busca insuficiente do mundo complexo e decadente em que vivemos.

Mas, afinal, o que é racionalidade? Para Quinello (2007, p. 19) “*racionalidade* é a faculdade que o ser humano tem de avaliar, julgar, ponderar idéias universais”. Fineman (2001, p. 164) afirma, por sua vez, que “racionalidade é essencialmente um processo de cálculo frio, cognitivo, de pensamento”, atestando que a racionalidade perpassa por um processo de construção do molde cognitivo. Conforme Ferreira (2000, p. 578) “*racionalismo* é 1. método de observar as coisas baseado unicamente na razão; 2. atividade do espírito de caráter puramente especulativo e, 3. doutrina que privilegia a razão como fonte do conhecimento”. A razão, nesta visão, é a premissa que conduz as organizações a agirem em direção as práticas de RSE numa ótica puramente clássica, tradicional, sem pretensões subjetivas ou benevolentes. Trata-se de ato convencional, interligado com os propósitos organizacionais, sem reflexões acerca de contextos relacionais. Simon (1975 *apud* QUINELLO, 2007, p. 51) classificou os tipos de racionalidade conforme o Quadro 13.

RACIONALIDADE	CARACTERÍSTICA
Objetiva	Comportamento baseado em dados e fatos mensuráveis.
Subjetiva	O tomador de decisão se baseia em informações e conhecimentos reais, porém filtrados pelos seus valores e experiências pessoais.
Deliberada	Ocorre quando o indivíduo ou organização, deliberadamente, provoca a adequação dos meios aos fins.
Consciente	Ocorre quando o ajustamento dos meios aos fins é resultante de um processo consciente
Organizacional	Ocorre quando a racionalidade é voltada aos objetivos da organização.
Pessoal	Acontece quando é direcionada aos interesses individuais.

Quadro 13 – Tipos de racionalidade.
Fonte: Quinello (2007).

Por outro lado, Serpa e Fourneau (2007, p. 97) fazem consistente reflexão sobre a questão da *racionalidade* que deve direcionar as ações corporativas, conectando com os efeitos de práticas e ações responsáveis, notadamente quando se trata do campo minado das questões sociais, relatando a necessidade de que as empresas participem ativamente deste revolucionário processo na busca do bem-estar social:

Diante do agravamento de uma vasta gama de problemas econômicos, sociais e ambientais em escala mundial, e da incapacidade dos governos para solucioná-los, parece haver uma exigência cada vez maior em relação ao papel das empresas na promoção do bem-estar social. Com isso o enfoque socioeconômico da responsabilidade social se fortalece, suplantando a visão clássica.

Segundo Lima *et al.* (2005, p. 68) “essas iniciativas não surgem com o intuito único de dismantelar as críticas às práticas das empresas, na medida em que o conteúdo dessas críticas revela ameaças reais à sociedade de mercado como um todo”. A questão transcende a mera especulação racional. Vai além da perspectiva lógica e aprofunda o interesse quanto à seriedade de tal objetivo. Por isso que o relativo aqui é tornar a medida corporativa absoluta, haja vista que se o intuito é amenizar as críticas e ficar apenas na dimensão do discurso, sem a aplicação combinada da prática sugerida, o efeito se torna volátil e inconsistente, apenas comprovando que a racionalidade econômica empresarial logrou êxito diante da necessária racionalidade socioambiental. Crubellate (2007, p. 201), por sua vez, afirma que “ação é entendida como produto de sujeitos em busca da maximização de seus próprios interesses” sofrendo quase nenhuma influência de fatores sociais ou para estes, voltado.

Em Vieira e Carvalho (2003, p. 15), resgata-se uma posição notoriamente materialista, quando admite que “a racionalização conduz ao domínio da natureza pelo homem para dela se servir”. Em processo de sistematização dos interesses meramente organizacionais, Cheibub e Locke (2002, p. 285) são categóricos ao afirmar que “as empresas podem e/ou devem ter responsabilidades sociais apenas se for de seu interesse, do interesse de seu negócio e trazer benefícios para sua atividade, sua posição de mercado etc.”. Ou seja: se a responsabilidade social disser respeito às questões que fomentem a acumulação de condições que permitam a sustentabilidade da organização, ela deve ser feita naturalmente. Caso contrário, não há sentido em adotar medidas neste campo que não se traduzam em vantagens competitivas.

O debate se torna polarizado quando se observa de um lado a questão ética sendo utilizada e exigida, e de outro, a busca pelo lucro como vetor primeiro das políticas corporativas. Até onde a racionalidade deve se sobrepor à postura ética? O que se deve esperar de empresas que adotam o estilo racionalista e mantenham, paralelamente, Códigos de Ética no seu construto corporativo, instruindo os funcionários a agirem dentro deste espectro? A empresa mantém relação amistosa com o seu público interno? É possível conciliar tais construtos num contexto socialmente responsável?

Segundo Chaves e Ashley (2005, p. 21) “as racionalidades representam o modo de valorar, refletir e decidir de cada empresa, revelando seus princípios éticos subjacentes”. Melo Neto e Froes (2004, p. 11) por sua vez afirmam que “a racionalidade econômica valoriza o capital intelectual; a racionalidade social valoriza o capital moral-ético e social”, criando no mesmo gênero (racionalidade) duas espécies de condutas que podem ser gerenciadas pelas organizações. Como conciliar as práticas de RSE respeitando-se o público interno, adotando-se ações transparentes e éticas, agindo sob a mentalidade racionalista, com os reflexos que todas estas questões produzem em relação à sociedade como ente interessado no conjunto destas condutas? É um dilema.

Vê-se, portanto, que o estilo adotado para conduzir os negócios da empresa é que vai nortear o seu comportamento. Obviamente que tal comportamento decorre das decisões emergidas da alta administração. São os gestores principais, portanto, que mantêm acesa a chama das posturas comportamentais que devem direcionar as racionalidades corporativas, estabelecendo um fluxo intermitente no contexto organizacional. Por isso que Marsden e Townley (2001, p. 36) advertem que a “racionalização trabalha eliminando dos negócios aqueles elementos humanos e emocionais que escapam ao cálculo”, reforçando posição eminentemente calculista.

Segundo Cheibub e Locke (2002, p. 283), há dois modelos que podem ser utilizados pelas organizações os quais apontam consequências políticas. Um deles, o *welfare capitalism*, ocorre quando as organizações assumem elas próprias as ações sociais para seus funcionários. Este modelo enfraquece o ente estatal pela omissão deste em termos de transferência de bem-estar, uma vez que as empresas substituem o Estado na sua atribuição mais básica. Fazendo uma paródia com a visão do *welfare-state*, Melo Neto e Froes (2004, p. 56) afirmam que

o Estado do mal-estar social é um verdadeiro 'leviatã' que gerencia mal seus recursos, não prioriza as questões sociais, é voraz na arrecadação de tributos, o que se reflete numa carga tributária pesada para os contribuintes. É um Estado que produz desigualdades de renda e todos os tipos de contrastes sociais.

O outro modelo, em contraste, é o que os autores chamam de *social-democrata*. Neste caso, as empresas se limitam a agir dentro de seu campo de atuação econômica, num cenário meramente legal, não transferindo para a seara externa ações em benefícios de agentes que se colocam em volta da organização. Esta alternativa provoca o fortalecimento do ente Estatal, que age em caráter direto, sem interveniência, uma vez que as empresas exigem desta uma ação efetiva em função do papel previsto constitucionalmente como provedor das garantias universais do cidadão.

Muitas empresas questionam o porquê de ampliar investimentos sociais se o que elas fazem, quando geram empregos e renda aos funcionários, é uma prova inequívoca de que uma efetiva ação social está em pleno funcionamento. Trata-se de argumento *produtivista*, que segundo Cheibub e Locke (2002, p. 284) “se não traz retorno econômico para a empresa, ela estaria sendo socialmente irresponsável, pois não estaria cumprindo satisfatoriamente sua função social – ser a mais produtiva possível – e, portanto, gerando os benefícios sociais que dela se espera”. O foco é a produtividade como premissa para justificar o papel social.

No modelo capitalista, a predominância e o poderio das empresas se tornam inquestionáveis do ponto de vista dos efeitos provocados pelo ajustamento da sociedade às regras de mercado. Daí o natural surgimento das críticas motivadas pelo comportamento muitas vezes irresponsável das empresas. A explicação advém da justificativa de que as empresas passaram a aplicar comportamentos contrários às demandas da sociedade em decorrência dos reflexos resultantes da abertura mundial da economia (globalização), da reconfiguração das estruturas organizacionais e de movimentos reducionistas da ação do Estado como vetores de transformação da economia contemporânea. Face à competitividade desenfreada, algumas empresas centraram suas ações na arena econômica, não deslocando parte do capital para setores que necessitam de uma perspectiva social.

O homem é um ser racional e sob esta ótica se comporta e conduz sua existência. Sendo ele racional, amolda-se, neste prisma, às formas e modelos que lhe são impostos, induzindo-o aos caminhos do agir, do comportar e do aceitar. Seguindo ponto de vista de

DiMaggio e Powell (1991), Misoczky (2003, p. 164) afirma que, “no longo prazo, atores organizacionais tomam decisões racionais que constroem, em seu entorno, um ambiente que limita sua habilidade para mudar no futuro”. Nesta linha, resgata-se Cassirer (1994, p. 17): “Tanto o seu conhecimento como a sua moralidade estão compreendidos nesse círculo. É por essa faculdade fundamental, por essa faculdade de dar uma resposta a si mesmo e aos outros, que o homem se torna um ser *responsável*, um sujeito moral”. Sobre o tema da racionalidade, inerente aos atores envolvidos em operações econômicas transacionadas nos mais diversos mercados, conclui-se que ela é deliberada, mas limitada em sua contextualização. Não há como ser racional em sua integralidade, pois há implicações, incertezas e expectativas que impedem que a decisão e a profundidade da racionalidade sejam dimensionadas. Segundo Barney e Hesterly (2004, p. 136),

sem a incerteza, a racionalidade limitada é irrelevante. Se as diferentes partes envolvidas pudessem antecipar precisamente como uma transação, os direitos e as responsabilidades evoluíram ao longo do tempo, gerenciar uma transação seria muito simples.

Segundo Fineman (2001, p. 168), citando estudo de Simon (1957), o ator racional precisa tomar a decisão e esta depende das informações disponíveis. Quando há um número demasiado de informações ocorrem conflitos em termos decisórios. Nestas circunstâncias, a “racionalidade deve ser subjetiva e limitada”, conforme o autor (p. 168).

Na linha de pensamento de Chaves e Ashley (2005), há a nítida convicção acerca do conflito entre a racionalidade empresarial de um lado, fundamentada em bases econômico-financeiras, e o desempenho socioambiental na outra extremidade, uma vez que a lógica do mercado prevalece sobre quaisquer práticas responsabilmente sociais, fazendo prevalecer a orientação para as ações de cunho econômico-financeiro. Retoma-se o dilema: Como conciliar um comportamento ético confrontado com o interesse financeiro? O que Wood (2003, p. 144) afirma abastece a discussão sobre a complexidade desta questão: “O que torna capitalista a ética do trabalho não é sua glorificação, do trabalho em si, mas sua identificação com produtividade e maximização de lucros”. Resta claro, todavia, que em decorrência das transformações havidas em função da pressão exercida pelos *stakeholders* no tocante à questão da RSE as empresas passaram a ser desafiadas pela combinação de duas lógicas racionais e, importante frisar, de mercado: a racionalidade que avalia o desempenho econômico-financeiro e a racionalidade que considera os indicadores socioambientais. Saber

lidar com estas duas vertentes e torná-las sinérgicas, de forma a resultar em efeitos que satisfaçam as partes envolvidas, é o grande gargalo a ser desconstruído pelos administradores.

Cheibub e Locke (2002) levantam a discussão acerca da obrigação moral ou política das organizações em se comprometerem com práticas de RSE. Segundo os autores, não há base nestes campos que atestem que as empresas estão inexoravelmente obrigadas a agir fora da sua dimensão econômica, como se induzidas, pela simples participação no mercado, a aderirem a sistemas de transferências, além de suas fronteiras, de ações de responsabilidade social. Segundo os autores (p. 284-285), “não se pode ter expectativas legítimas de que as empresas assumam estas responsabilidades. Ninguém tem o direito de exigir que elas pratiquem alguma forma de RSE, logo não há a obrigação, por parte delas, de o fazerem”.

Vê-se, assim, num cenário racionalista, que as práticas de Responsabilidade Social Empresarial são uma questão de cunho econômico, e não moral. Cabe às empresas aderirem ou não às práticas socialmente responsáveis sem que sobre elas recaiam quaisquer prejulgamentos de ordem moral ou política. O interesse em admitir e praticar as ações de RSE é postura de exclusiva estratégia corporativa, por isso que se esta medida não estiver inserida no âmbito da cultura organizacional e avalizada pela alta administração, nenhuma cobrança mais ousada deve ser imposta porque inexistente sentido em insurgir-se sobre quem não pode ser responsabilizado por um ato que não está afeito às suas regulares práticas. Estando a RSE fora da arena política ou moral, se sua realização não traz benefícios para a organização, porquanto não será esta impelida a agir fora da sua dimensão econômica e de sua expectativa propositiva estratégica se assim não desejar, inexistente fundamento para se argüirem às empresas quanto às suas eventuais responsabilidades sociais. Isto posto, “talvez, seja esse um dos motivos que ajudem a explicar a pequena eficácia dos argumentos de cunho humanitário na geração de arranjos sociais estáveis e duradouros”, como afirmam Cheibub e Locke (2002, p. 286).

Nesta visão que busca conciliar as racionalidades econômicas e sociais (MELO NETO, FROES, 2004), Cheibub e Locke (2002, p. 280) entendem como responsabilidade social:

As ações que vão além da *letra da lei* e que não resultam de um embate político com sindicatos ou organizações de trabalhadores. É, na verdade, apenas e necessariamente um conjunto de ações que vão além do que é requerido por lei, por obrigação ou por necessidade.

A pretexto de responder o porquê das empresas apostarem nas práticas sociais, Cappellin *et al.* (2002, p. 254-255) identificaram situações que colocam o empresário em permanente tensão entre três enfoques pertinentes à questão da Responsabilidade Social:

- 1) A visão individualista inerente a qualquer empresário, que organiza seus bens, sonhos e meios produtivos de forma a responder à sua racionalidade: Aqui, o empresário tem o poder de escolher que decisões tomará, sendo autônomo em sua posição. Quando a atitude observada é “uma opção pessoal”, tende para as ações assistencialistas e filantrópicas, pontuais e temporais, não constituindo-se em práticas que assegurem a RSE em sua dimensão maior.
- 2) A necessidade de definir um modelo de organização, cujo objetivo é levar à frente seus projetos e objetivos, obtendo apoio político e financeiro, influenciando a política geral.
- 3) A necessidade de auto-legitimação como premissa para justificar a criação de riqueza e o poder constituído diante das profundas desigualdades sociais presentes no país. O poder surge como pretexto justificador.

Este estado de tensão decorre da complexidade que os enfoques apontam, exigindo que os gestores busquem alternativas conciliadoras.

A disseminação das atividades vinculadas às práticas de Responsabilidade Social Empresarial exige um comando que aponte a direção a ser seguida. Com o avanço das práticas de RSE, o arranjo organizacional pode sofrer ajustes, de forma alterar, inclusive, as relações de poder. Hardy e Clegg (2001, p. 276) asseveram que “o poder não envolve a tomada de determinada posição, a identificação de quem possui mais ou menos poder, mas sim a busca da descrição de seu papel estratégico [...]”. O poder, destarte, está conectado com a tomada de decisão, que após avaliação acerca da relevância do papel social da organização, conduz o decisor para a ação efetiva, produzindo os efeitos estratégicos decorrentes da decisão.

A ideia vinculada à questão de poder surge em função da necessidade de que ele intervenha no sentido não de coibir ou alimentar conflitos, tão prejudicial ao processo de implementação da Responsabilidade Social Empresarial, mas com o fito de suplantar os litígios e buscar a convergência de interesses de forma a viabilizar a consecução das práticas. Não obstante haver o poder não legitimado, no caso específico da RSE é fundamental que o

poder, mediante uma dialética consensual particular, influa na consolidação do processo instaurado. Por mais que haja uma vontade oculta de participar de processos de RSE, é relevante considerar que a adoção consensual dos atores envolvidos seja estruturada com base no poder eleito para conduzir o modelo. Até porque, é aderindo ao processo de RSE que os atores legitimarão o poder concedido ao condutor ou decisor do processo.

Como colocado por Hardy e Clegg (2001, p. 260), deve-se “[...] construir uma reconceitualização do poder, como um meio necessário para promover a ação coletiva”. Mais uma vez percebe-se que, orientados pela alta direção e envolvidos nas práticas organizacionais legítimas, cujo significado eles compreendem e aceitam, os colaboradores contribuem para a disseminação das ações e assim tornam as empresas destacadas no cenário externo. A RSE evolui para novos estágios.

Segundo Simon (1945 *apud* MILLER, HICKSON E WILSON, 2004) a racionalidade não é perfeita na medida em que os decisores estão envolvidos com a complexidade das organizações e com suas próprias limitações cognitivas, de forma a impedir que a razão plena na tomada de decisão seja característica. A racionalidade é, reforçando, limitada. A subjetividade emerge com toda sua força. Sobre as conversações entre a racionalidade e as emoções, Fineman (2001, p. 169) afirma que o “dogma central dessa posição é que o auto-interesse racional é inteiramente imbuído de emoção. Os dois não podem ser separados e a ponderação de meios e fins é irresistivelmente emocional”. Ora, a complexidade de uma organização, participe no universo onde o ambiente é componente e onde proliferam as incertezas, impelem os decisores a agir com regular cautela, motivo pelo qual torna a tomada de decisão restrita, haja vista que as demandas externas impedem a plena racionalidade.

Quando Miller, Hickson e Wilson (2004) admitem no cerne da discussão sobre tomada de decisão (trabalhada num espectro racional) a presença de pressupostos econômicos neoclássicos, torna-se imperativo constituir avaliação pormenorizada acerca do processo decisório como fio condutor do processo de consecução das medidas cabíveis. Tal premissa atribui a tomada de decisão às questões de foro eminentemente econômico, sob o albergue da racionalidade-instrumental como providência com vistas ao atingimento das metas organizacionais. Fineman (2001, p. 164) é enfático ao admitir que “racionalidade é considerada como propriedade única dos seres humanos, que os habilita a tomar decisões que maximizarão seus ganhos em relação às metas específicas”.

No pensamento clássico, qualquer que seja a decisão escolhida ela deve se sustentar na convicção da missão financeira e do lucro como fundamento da operação. Este é o teor histórico. Por outro lado, Durkheim (1999, p. 118) assegura que “os acontecimentos atuais da vida social derivariam não do estado atual da sociedade, mas dos acontecimentos anteriores, dos precedentes históricos”. É como se a deterioração das relações sociais e o desenho capitalista em estágio avançado desestruturassem as construções sociais contemporâneas de forma a distorcer o construto social, estabelecendo um novo referencial econômico.

Miller, Hickson e Wilson (2004, p. 286) afirmam que “os meios pelos quais as decisões são tomadas podem ser isoladamente racionais, enquanto os fins podem não ser”. Fica, portanto, a questão: será a RSE um ato de pura benevolência ou filantropia, numa visão meramente subjetiva? Talvez Gagliardi (2001, p. 139) tenha a resposta: “Na maioria das organizações orientadas para o paradigma econômico, o padrão de sensibilidade aloja-se nos detalhes das ações imponentes, mudando a métrica formal dos objetos e dos espaços, ditada por propósitos práticos”.

Diante da racionalidade, a dificuldade para o decisor quanto à quantidade de informações disponíveis, exige dele uma tempestiva decisão, após equilibrada avaliação das alternativas apresentadas. Não há racionalidade transcendente, pois ela é limitada. Segundo Quinello (2007, p. 50) “não seria possível um tomador de decisão ter acesso a todos (*sic*) as possibilidades de ação e opção, devido à impossibilidade física do cérebro em acessar e processar todas as informações”. Notadamente na escassez de recursos, segundo Quinello (2007, p. 50), “os gerentes limitar-se-iam a obter um número limitado de informações, num nível satisfatório, que lhes possibilitasse solucionar problemas e com algumas soluções alternativas”. A racionalidade se torna ainda mais limitada quando abstraída de sentido social.

Resta claro que o sintoma marcante da racionalidade é a ausência de caracteres subjetivos, mas determinadas posturas racionais podem vir carregadas de percepções valorativas, que sustentarão, ao cabo, o significado da ação realizada. Não à toa que Clegg e Hardy (2001, p. 301) afirmam que “a parcialidade e a inserção de valores em todas as declarações de racionalidade tornaram-se mais evidentes tanto na vida diária quanto na vida teórica”. Quando se observa que as práticas de RSE se fundamentam ora sob o custeio da racionalidade, enquanto item componente do sistema estratégico organizacional, ora como resultado da construção de interações entre os variados interessados, conclui-se que se trata de

desenho obtido mediante a combinação das duas variáveis (racionalidade e subjetividade), sem estar albergado, contudo, numa dimensão dualista. A relação da organização com o público interno e com a sociedade reforça esta combinação e concilia uma possível dicotomia no tocante às práticas de RSE.

Quando uma organização decide implementar políticas de responsabilidade social certamente deve se precaver e mapear as possíveis consequências em torno da decisão. Na medida em que a decisão de investir em RSE adquire o consenso e obtém o aval dos *stakeholders* o modelo tende a se sustentar, evitando litígios ou questionamentos. Sobre ser decidido, Gracián (2003, p. 64) foi enfático e sutil:

A falta de decisão prejudica mais do que a má execução. A matéria se deteriora mais quando estagnada do que quando em movimento. Há homens pouco decididos que precisam da motivação alheia para tudo. Às vezes a origem deste comportamento não está tanto na perplexidade, pois eles vêem com clareza suficiente, mas na falta de iniciativa. Fazer objeções costuma ser sinal de inteligência, porém, é melhor ainda encontrar saída para os problemas [...].

Decisões podem ser tomadas aos poucos, principalmente quando o mar de incertezas se mostra revoltoso. Segundo Miller, Hickson e Wilson (2004, p. 290) “as decisões resultam de uma série de pequenos passos e não de um grande movimento em que se busca uma solução integral”. Eventualmente, a conclusão sobre a implantação da prática de RSE na dimensão corporativa pode requerer pequenas medidas decisórias de forma que a integral aplicação da ação socialmente responsável seja obtida ao longo do tempo. Weick e Westley (2004) avaliam que mudanças paulatinas são consideradas “pequenos ganhos”, notadamente em ambientes complexos. Os pequenos ganhos podem atuar em série, dosadamente, de forma a constituir o arcabouço das revoluções radicais. O estágio evolutivo das práticas de RSE no âmbito organizacional é um claro sinal destes pequenos ganhos.

A ação de RSE pode ser uma revolução dentro da organização, especialmente se houver aceitação por parte dos colaboradores. Isto não precisa ser de forma abrupta, pois pequenas ações ao longo do tempo significam uma revolução através da evolução. Segundo Weick e Westley (2004, p. 384) “a probabilidade de aprender aumenta à medida que os pequenos ganhos são iniciados por mais pessoas em vários locais”. Aplica-se uma postura racional com base em decisões intersubjetivas e interpretativas como garantia para atingir o objetivo corporativo sem colocar em risco o cronograma das ações estratégicas. Empresas que atendam, parcialmente, os indicadores do Instituto Ethos (como corretoras de seguros, objeto

do presente estudo) não devem ser taxadas de socialmente irresponsáveis, uma vez que determinados fatores não se aplicam a alguns segmentos avaliados pelo instituto.

Numa visão conceitualmente exógena, vê-se que a transformação ocorrida nas organizações levou em consideração os fenômenos decorrentes de variáveis que passaram a nortear boa parte do processo decisório em termos estratégicos. Não obstante a crença de que a tomada de decisão deveria estar embasada na concepção racionalista, viu-se que a

noção de organização começou a ser reinterpretada sob aspectos fenomenológicos, socialmente construídos, sendo resultado de esforços não apenas de ações humanas intencionais ou planejadas, mas também de interações políticas, culturais, processo cognitivos e simbólicos (elementos não racionais)”. (QUINELLO, 2007, p. 32).

Reflexo disso é que não apenas aspectos racionais influíram no processo de tomada de decisão, mas variáveis não-rationais ou subjetivas ganharam corpo em termos decisórios. Na visão racionalista, cuja complexidade é abortada por fatores limitadores, o poder decisório é definido sob a perspectiva da frieza e da objetividade pura, não considerando aspectos subjetivos que transcendem variantes ambientais. De acordo com Cheibub e Locke (2002) há quatro modelos básicos que permitem que as empresas atuem em seu meio social de forma responsável, conforme o Quadro 14.

ALVO DA AÇÃO	MOTIVAÇÃO DA AÇÃO	
	Instrumental	Moral/Valorativa
Acionistas e donos	Produtivismo	Filantropia
Stakeholders	Progressista	Idealismo ético

Quadro 14 – Motivações para a Responsabilidade Social Empresarial.

Fonte: Cheibub e Locke (2002).

A dimensão *alvo da ação* refere-se aos beneficiários das práticas socialmente responsáveis pela empresa. A dimensão *motivação da ação* diz respeito aos motivos que levam às empresas a adotarem a postura socialmente responsável. Enquanto as ações inseridas no campo *moral/valorativa* referem-se às práticas que suplantam os objetivos ligados aos interesses organizacionais, isto é, transcendem as ações rotineiras e imediatas, a dimensão *instrumental* cuida dos motivos que se encaixam precisamente na perspectiva dos interesses corporativos, não fugindo do raio de ação necessário ao atendimento das expectativas dos acionistas e administradores, como se a organização contemporânea fosse rígida, hermeticamente fechada, inalcançável aos seus *stakeholders*. Vale destacar, todavia, que no campo da motivação *instrumental*, alvo *stakeholders*, a empresa tem a dimensão dos

benefícios que podem gerar aos atores direta ou indiretamente envolvidos nas eventuais ações sociais, mas apenas em termos especulativos e potenciais. A priori, as ações não são implementadas sem um amplo debate interno, sob o ponto de vista das estratégias corporativas.

Conforme esclarecem os autores, a motivação para que a empresa opte por cada um dos modelos apontados decorre de fatos dos mais variados, conforme se vê no Quadro 15.

MODELO	FUNDAMENTOS
Filantropia/idealismo ético	É uma tendência normalmente observada nas ações realizadas pelas empresas brasileiras. Em parte, refere-se às práticas assistencialistas.
Progressista	Forma de RSE baseada no interesse da própria empresa. Atinge atores diretos e indiretos, mas a aplicação da ação, a priori, reveste-se de medidas avaliadas dentro de uma perspectiva limitada aos interesses organizacionais. Há a consciência de sua relevância no contexto empresarial, mas ações mais efetivas necessitam ser adotadas.
Produtivismo	Incorre responsabilidade social. Em posição inversa encontra-se Milton Friedman, para quem a essência da responsabilidade social se fundamenta as ações organizacionais que visem garantir a maximização dos lucros.

Quadro 15 – Modelos e fundamentos das ações de RSE. Adaptado pelo autor
 Fonte: Cheibub, Locke (2002, p. 281)

A análise sobre a ótica *progressista* afirma que “a responsabilidade social empresarial é um importante instrumento gerencial que as empresas devem lançar mão em um mundo crescentemente competitivo” (CHEIBUB, LOCKE, 2002, p. 281-282). Assim, a RSE na dimensão progressista é um instrumento para tornar a empresa um destaque em termos de práticas sociais, gerando vantagens competitivas.

Quando a visão se volta para motivação *moral/valorativa*, há forte indicativo de que este fundamento é reflexo da percepção de que as empresas “têm obrigações morais com a sociedade, que permite que elas exerçam suas funções produtivas”, conforme destacado por Cheibub e Locke (2002, p. 282).

Segundo Cheibub e Locke (2002, p. 282), para que a adequada avaliação sobre a inserção da responsabilidade social na relação sociedade e empresa constitua-se em processo legítimo e não efêmero, é fundamental que a dimensão política seja considerada, isto porque “a dimensão política é evidente, uma vez que obrigatoriedade em sociedade implica a ação normativa do Estado, do poder público”. Tal perspectiva considera que na medida em que há transferência de ações sociais para os entes privados (caso da Responsabilidade Social

Empresarial), que passam a agir como intermediários no processo de distribuição dos benefícios, não obstante sê-los relacionadas a atos sob a custódia do Estado, é este que deve monitorar e checar se as ações estão abrangendo a todos, se o alcance destes benefícios está considerando os agentes alvos das ações. Desta forma, a questão política, por conta da interveniência das empresas na condução das ações, reflete irremediavelmente no processo.

Como exemplo, cite-se o caso dos sindicatos, que perdem autonomia na medida em que a empresa participa efetivamente das ações sociais, reduzindo a força de determinados atores sociais. Sob o tema Público Interno, o relacionamento com os sindicatos representa questão a ser considerada na avaliação acerca do estágio de implementação das práticas de RSE pela organização. De acordo com Silva (2008) a empresa pode adotar uma das quatro estratégias (Quadro 16) em termos de comprometimento em relação à adoção de Responsabilidade Social Empresarial.

TIPO DE ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICAS
Obstrucionista	A empresa evita a responsabilidade social, focando exclusivamente em ações econômicas e racionais, combatendo as demandas sociais. Constitui-se na negação da RSE.
Defensiva	A empresa se protege através da prática da RSE dentro da observância do legalmente exigido, não se estendendo às ações fora deste âmbito.
Acomodativa	A empresa aceita as responsabilidades sociais e tenta satisfazer critérios legais, econômicos e éticos, fazendo o mínimo eticamente requerido. Normalmente reage em função das pressões externas.
Proativa	A empresa pratica fortemente ações de responsabilidade social. Toma a iniciativa de implantar uma ação eficaz. O comportamento organizacional neste nível previne impactos sociais adversos de atividades econômicas das empresas.

Quadro 16 – Tipos de estratégias em termos do grau de comprometimento da empresa.

Fonte: Silva (2008, p. 64-65).

Melo Neto e Froes (2004) definiram ênfases para diagnosticar a amplitude do conceito de Responsabilidade Social Empresarial em termos de efetividade. Enquanto a dimensão ética é a base de todo o processo de construção da RSE, o estágio institucional, onde a RSE atinge sua plenitude, é alcançado com a satisfação dos estágios predecessores. Nesta dimensão, identifica-se a conduta da organização em relação aos *stakeholders*. O estágio pragmático diz respeito à maneira como a empresa desenvolve as práticas de responsabilidade social, e é o elo de ligação entre as dimensões ética e institucional. O quadro 17 apresenta a intensidade entre as dimensões em discussão.

+ ênfase	Alta amplitude do conceito de RSE
↑	Dimensão institucional
	Dimensão pragmática
	Dimensão ética
- ênfase	Baixa amplitude do conceito de RSE

Quadro 17 – Ênfases da Responsabilidade Social Corporativa.

Fonte: Melo Neto e Froes (2004, p. 31-32).

Estudo conduzido por Cappellin *et al.* no ano de 1999 em 56 entidades empresariais brasileiras pretendeu identificar qual a dimensão, profundidade e intensidade das empresas filiadas quanto às práticas de Responsabilidade Social Empresarial. Segundo a pesquisa, as atitudes vão desde o desconhecimento do tema ou o desinteresse em sua implementação até a compreensão plena da questão e sua eficaz aplicação. Para tanto, os pesquisadores aportaram três dimensões para enquadrar os posicionamentos compreendidos nestes pólos.

<u>1ª dimensão:</u> Se as entidades reconhecem que as questões da RSE são <i>pertinentes</i> às suas atividades.
<u>2ª dimensão:</u> Se as entidades estão <i>disponíveis</i> a alocar recursos materiais, financeiros, técnicos, cognitivos e organizacionais visando à intervenção social.
<u>3ª dimensão:</u> Se as entidades se dispõem a ampliar a <i>gama dos atores</i> com a qual pretende compartilhar as iniciativas relacionadas à RSE.

Quadro 18 – Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Adaptado de Cappellin *et al.* (2002, p. 262).

Os resultados da pesquisa produziram diversas atitudes, que traduzem o entendimento dos empresários em relação à questão da Responsabilidade Social Empresarial. O Quadro 19 aponta, respeitando uma tendência quase que hierarquizada, quais são as atitudes que os empresários admitem e vinculam às práticas de responsabilidade social.

1- Desenvolver a cooperação
2- Conjugar ética e economia
3- A prioridade é econômica
4- É uma opção pessoal
5- Quando há externalidades positivas
6- Cuidar da segurança pública
7- Estabelecer metas de médio e longo alcances

Quadro 19 – Atitudes.

Fonte: Adaptado de Cappellin *et al.* (2002, p 263-268)

Ainda em termos de comprometimento em direção às práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), a organização pode atuar em três dimensões, situação decorrente de exaustivo processo de análise e tomada de decisão conectada, conforme esclarece Tamayo (2005):

DIMENSÃO NORMATIVA	As pessoas são controladas pela vigilância e com base em regras e regulamentos. Os funcionários são obrigados a aceitar as normas vigentes como forma de atingir os objetivos e metas estabelecidos. O comprometimento é compulsório, sob pena de punição em caso de negligência.
DIMENSÃO INSTRUMENTAL	Há um contrato psicológico onde as partes se ajustam. A recompensa é um dos fatores que sustentam esta dimensão. O interesse é recíproco e perdura o tempo necessário para justificar a convergência de vontades. O funcionário permanece na organização porque sabe que perderá vantagens caso opte por deixá-la. Aqui, a necessidade do indivíduo prevalece.
DIMENSÃO AFETIVA	O comprometimento se fundamenta em significados e crenças. As regras são internalizadas como certas e aceitas pelos funcionários. O nível de comprometimento avança na medida em que os funcionários compreendem o sentido de suas ações e concordam que elas estão de acordo com o tipo de comportamento que eles estão dispostos a adotar. Os valores individuais se coadunam com os valores organizacionais.

Quadro 20 – Dimensões do comprometimento organizacional.

Fonte: Tamayo (2005, p. 163).

No tocante à questão do desenvolvimento e do compromisso rumo à cooperação, fica claro que algumas entidades investem em ações junto às determinados organismos, sejam privados ou públicos. É fundamental, para o sucesso da RSE, que as empresas busquem conciliar os diversos tipos de capital envolvidos no processo de maturação empresarial. Saber alinhar os capitais humano, social, financeiro e ecológico produz efeitos sinérgicos e convergentes, gerando resultados econômicos relevantes para a empresa. Mas a medida não pode ser protelada. Este compromisso da organização com os atores envolvidos denota estilo contemporâneo no trato com os *stakeholders*. Esta imagem de empresa socialmente responsável não tem preço. Por isso que Quinello (2007, p. 74) afirma com precisão que “a adoção das formas estruturais legitimadas externamente pode aumentar ou diminuir o grau de comprometimento dos participantes internos e externos”. Esta legitimação surge em função da imagem satisfatória que a organização reflete tanto internamente quanto exogenamente. O aval interno decorrente do comprometimento que a organização desenvolveu resvala no compromisso dos *stakeholders*, mediante aprovação e legitimação.

É este poder interno que influencia o poder externo através da fertilização da prática da Responsabilidade Social Empresarial. Com base em estudo desenvolvido pela equipe de pesquisadores de Bradford que investigou o processo de tomada de decisão em algumas empresas inglesas, chegou-se à conclusão de que três tipos de processos para a definição da melhor escolha foram identificados.

O Quadro 21 identifica os tipos de processos que influenciam e contribuem para a organização e elaboração da tomada de decisão nas organizações, que certamente terão reflexos na condução das políticas de RSE.

TIPO DE PROCESSO	CARACTERÍSTICAS
Esporádico	Sofre perturbações. Apresenta diversas fontes, o que pode gerar informações de boa ou má qualidade, que irão interferir na tomada de decisão. Processo procrastinador. Elevada informalidade em função da pouca repetição. Permite negociação.
Fluido	Baixa informalidade motivada pela disseminação de medidas históricas e práticas rotineiras. Estilo padronizado. Apresenta maior rapidez. Formalmente canalizado e regulado.
Restrito	Apresenta indicativos dos dois processos anteriores. Mais frequente que o esporádico, todavia com menor fluidez em relação ao processo fluido.

Quadro 21 – Tipos de processos para a tomada de decisão.

Fonte: Adaptado de Bradford (*apud* MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p. 291-293).

Quando o processo para a tomada de decisão é *fluido* e contribui para o atingimento do objetivo em função da rapidez com que a medida é implementada, caracteriza-se como um processo adequadamente disseminado, até porque é típico de um modelo que evita o tumulto e a incongruência, facilitando a propagação das medidas definidas, reduzindo o grau de contestação e litígio. O passo seguinte é a implementação da decisão tomada. Segundo Miller, Hickson e Wilson (2004, p. 295) “raramente decisões não são implementadas, uma vez tenham sido autorizadas”. E complementam: “Uma vez uma decisão seja formalmente tomada, algo necessariamente acontece. [...] Muitas chegam a atingir os objetivos colimados”. (MILLER, HICKSON, WILSON, 2004, p. 295).

Ocorre a prática de ações responsabilmente sociais em caráter compulsório quando os empresários assumem posturas efetivas em função da necessidade de movimentos localizados como fator crucial para a viabilidade do negócio. A ação social, assim, passa a constituir o pólo ativo das estratégias empresariais. Vale extrair ponto de vista de Cheibub e Locke (2002, p. 287) bastante pertinente neste contexto, quando compreendem os autores a relevância participativa das organizações na construção de uma sociedade mais solidária e justa: “Quando as empresas se engajam em atividades que fortalecem a sociedade civil, tornando-a mais densa e articulada, elas estão contribuindo para a construção de uma sociedade em que os fluxos de informações são mais ágeis, diversificados e desenvolvidos[...]”. Trata-se de um processo fluido.

Qualquer ação voltada para a responsabilidade social, cujo objetivo pretenda estabelecer a sustentabilidade do processo conduzido espontaneamente pela empresa, requer a conjugação inexorável e concomitante de fragmentos sociais, políticos e econômicos, sob pena de descortinar uma dispersão que tenderia a minar a iniciativa. Quando a conjugação destes fatores é realizada, ocorre o adensamento da sociedade civil, que estabelece sinergia

com a organização à medida que compreende a exata dimensão dos benefícios que ela passa a usufruir. Este sintoma fica patente quando as empresas buscam se aproximar das comunidades e estas, reativamente, aceitam e contribuem para a consolidação do projeto social almejado. Esta “comunicação” com os setores da sociedade é fundamental para estabelecer um diálogo de conquista e confiança, mesmo que seja através da simbologia. Valores, Transparência e Governança e ainda a conexão com o Público Interno apontam nesta direção. Conforme Cheibub e Locke (2002, p. 289),

mesmo não sendo de seu interesse imediato, o adensamento da sociedade civil é do interesse estratégico, esclarecido e de longo prazo das empresas. Esta é a razão para que elas promovam e apoiem ações, programas e atividades que expressem responsabilidade social.

Destarte, as empresas têm a noção de que as medidas instituídas em caráter socialmente responsável trarão respostas positivas, mesmo que em longo prazo, uma vez que sendo o propósito maior assegurar a perenidade da organização, a medida se constitui em arrimo para a garantia do projeto organizacional de futuro. O começo de tudo ocorre com ações. A beleza da teoria não prescinde de ação qualificadora. É o ato que perpetua e dá sentido à aspiração. Falácia não dispõe de credibilidade. Não existem efeitos sem causas que as justifiquem ou sustentem. As ações de responsabilidade social pressupõem uma medida atitudinal. Como em colocado por Gracián (2003, p. 119):

[...] Não se vive de palavras, que são vento, nem de cortesias, o que é um engano. Só os presunçosos se satisfazem com vento. Para ter valor, as palavras devem ser acompanhadas de ações. As árvores que não dão fruto, só folhas, não costumam ter coração. Convém conhecê-las para saber de quais se obtém proveito e de quais somente sombra.

Sucintamente, Responsabilidade Social Empresarial (RSE) se fundamenta num conjunto de princípios, práticas, posturas e ações que, funcionando sinérgica e complementarmente, e obedecendo à orientação estratégica corporativa, consubstanciam em dimensão satisfatória os fins almejados na cultura organizacional, provocando os resultados desejados em relação ao conjunto dos *stakeholders*. O comportamento da organização em direção às práticas de RSE está embasado em aspectos puramente decisórios, uma vez que constitui o pilar que assegura que os objetivos corporativos estão sendo regularmente concretizados e, como tal, deve repercutir positivamente nos resultados pretendidos, com base

no desenho estratégico montado e estabelecido como fonte norteadora para as ações. Na concepção de Oliveira *et al.* (2006, p. 19) a Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

consiste em um comprometimento da empresa para com a sociedade, envolvendo estratégias organizacionais, visando à utilização responsável dos recursos produtivos, a satisfação dos funcionários, o bem-estar da sociedade e a preservação do meio ambiente.

Assim, não descartando o aspecto racionalista da decisão, qualquer conduta em direção às práticas de RSE perpassa pela tradução do significado de tais ações, pela compreensão acerca da profundidade e resultados que tais medidas produzirão, pela convicção de que inúmeros envolvidos (internos e externos) deverão estar presentes no processo de disseminação das práticas e pela necessidade que de um repensar estratégico será exigido para a implementação das medidas como pressuposto para o atendimento pleno da mudança. Para a reverberação das ações de RSE, eventualmente um Órgão de Gestão de Pessoas pode funcionar como instrumento de viabilização e incentivo neste sentido.

2.5 As contribuições do Órgão de Gestão de Pessoas para a RSE.

No movimento das ações de Responsabilidade Social Empresarial, em especial às práticas que dizem respeito aos indicadores vinculados aos temas Valores, Transparência e Governança e Público Interno (Instituto Ethos) é relevante que a condução do processo seja capitaneada por um departamento da empresa, o qual orientará o comportamento, tanto da organização quanto dos colaboradores. A difusão do conhecimento sobre a RSE como requisito para a obtenção da vantagem competitiva corporativa, é papel relevante que deve ser, sugestivamente, conduzido por um departamento específico.

A participação das pessoas na incorporação das ações de RSE e sua conseqüente disseminação perpassam pela compreensão do real significado de tais práticas. Os indivíduos precisam admitir que as medidas constituem desenvolvimento (individual, coletivo e corporativo), as quais serão disseminadas ao longo do tempo, contribuindo para sua inserção na cultura organizacional. Eventualmente haverá questionamentos em relação às práticas vigentes na organização (BITENCOURT, 2004), exigindo a acomodação de interesses conflitantes. Ao aceitar esta experiência como válida, a disposição dos colaboradores em

difundir as ações se constitui em mudança de comportamento, o que requer a condução de um órgão para o necessário acompanhamento, visando à implantação justa e adequada da sistematização do processo, preferivelmente almejando o consenso dos participantes. Como afirma Schein (2009, p. 13) “a cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”. Assim, a reviravolta cultural impõe a existência de um departamento que recomponha e redefine as diretrizes, alterando o comportamento individual, que será incorporado no novo modelo.

Neste sentido, dada a aderência dos subtemas às estratégias que são definidas pela cúpula organizacional e à necessidade de que os indivíduos se engajem no processo de implementação das práticas de RSE, o Órgão de Gestão de Pessoas (OGP) é o mais indicado para conduzir o processo, exceto se a empresa dispuser de departamento específico para gerenciar as ações de responsabilidade social, sendo isto o ideal. Desde que legitimadas pelo tecido social interno, através dele as práticas serão instauradas e a cultura organizacional será transformada, de sorte que as ações ocorrerão naturalmente, com o devido acompanhamento e orientação, com especial ênfase nos indicadores atrelados ao tema Público Interno, que envolve fatores de interesse dos funcionários.

Esta mudança de mentalidade, conforme afirma Senge (1990) citado por Bitencourt (2004, p. 27) interfere nos padrões de raciocínio dos colaboradores, estabelece uma nova atmosfera organizacional e ratifica o espírito coletivo das ações, que foram previamente admitidas e legitimadas, na medida em que permitiram a criação de significado para as pessoas. Neste sentido, o Órgão de Gestão de Pessoas (OGP) tem participação decisiva na instrumentalização deste movimento. Segundo Bitencourt (2004, p. 28) para que esta aprendizagem se incorpore no âmbito corporativo uma visão pragmática é exigida, como referência para a “apropriação e disseminação do conhecimento”. Toda transformação exige um sério engajamento por parte da organização e isto pode não ser possível através da alta direção, sugerindo um departamento para comandar esta mudança cultural.

Para que as mudanças conceituais e estruturais sejam implementadas, a organização mexerá com os indivíduos que a compõe. Neste sentido, o Órgão de Gestão de Pessoas tem papel relevante na condução desta transição, promovendo o conhecimento, a aprendizagem e, conseqüentemente, a disseminação das práticas. A simples opção da direção da empresa em desenvolver ações de RSE não garante a eficácia de sua aplicação. Um departamento

estruturado, detentor de bom trânsito em todos os escalões da organização, portanto, contribuirá irrefutavelmente para a disseminação do movimento de responsabilidade social, em especial quando se está diante de um tema de grande complexidade como Público Interno, que contém inúmeros indicadores onde há envolvimento de fatores pertinentes à relação capital x trabalho.

A partir do Órgão de Gestão de Pessoas (OGP), o compartilhamento de conhecimento sobre o tema e o engajamento gradual dos colaboradores tende a tornar a interação um requisito importante no processo de desenvolvimento das práticas, amadurecendo as ações e, conseqüentemente, permitindo a incorporação deste inovador comportamento na cultura organizacional. O reconhecimento acerca do potencial e a valorização dos funcionários são premissas indispensáveis para a consecução dos objetivos. Com coloca Bitencourt (2004, p. 35) “a empresa tem como um dos seus valores essenciais o respeito a seus funcionários e aparentemente oferece um ambiente estimulante e interessante”. Milkovich e Boudreau (2006, p. 57) no mesmo caminho apontam que “uma organização que valoriza a diversidade cria um ambiente que respeita e apóia os empregados com formação não tradicional de forma que eles possam contribuir com todo o seu potencial”. A cultura, assim, traduz-se como um organismo vivo na esfera interna da organização, mediante a intermediação de um agente proativo.

Sendo isto verossímil, o OGP se torna, assim, um vetor entre as diretrizes corporativas e a difusão das decisões em direção à aplicação das práticas de responsabilidade social, tanto endógena quanto externamente, uma vez que se coloca muito próximo aos colaboradores, escutando suas emoções, sentimentos e expectativas, estabelecendo imediata ligação com a cúpula empresarial no sentido de corrigir eventuais desvios que conflitem com os interesses admitidos em direção ao movimento da RSE. No tocante à diversidade, Milkovich e Boudreau (2006, p. 57) são enfáticos: “A ausência de uma estrutura comum pode resultar em falta de comunicação e até em conflitos entre os empregados”, assegurando que o papel da administração, basicamente de um departamento específico, pode contribuir para mitigar os conflitos. Nesta perspectiva, emerge a questão da cidadania, que é fator relevante na elaboração da nova realidade que se busca construir.

Segundo Melo Neto e Froes (2004), os focos da Responsabilidade Social Empresarial e as duas dimensões que servem de referência para o direcionamento das organizações neste sentido, podem ser resumidas conforme apresentado no Quadro 22.

TRAJETÓRIA DA CIDADANIA	FOCO	PERCURSO DAS AÇÕES DE RSE	DESDOBRAMENTOS
Individual para corporativa	Interno	Interno para externo	Comprometimento, criatividade, engajamento, inovação, mobilização, espírito de equipe, clima organizacional, motivação etc.
Corporativa para individual	Externo	Externo para interno	Imagem institucional, aumento das vendas, rentabilidade, <i>market share</i> , prêmios, publicidade gratuita, elogios, reputação, auto-estima dos empregados, satisfação em fazer parte da organização etc.

Quadro 22 – Percursos da RSE.

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2004, p. 85-92).

Uma vez considerada a cidadania interna, tem-se que o Órgão de Gestão de Pessoas da empresa deve direcionar e respaldar as ações voltadas para a construção do modelo, haja vista que a disseminação das práticas de RSE possui requisitos que, sugestivamente, devem ser conduzidos por área competente, de forma a acompanhar e controlar as ações com vistas a não permitir eventuais distorções.

Assim, invariavelmente, o Órgão de Gestão de Pessoas contribui para a compatibilização dos valores relacionados aos agentes (organização e indivíduos) envolvidos, culminando com o processo de admissão e legitimação das práticas de responsabilidade social, neste jogo de cidadania *versus* legitimação. Afinal, como assevera Peter Senge (1990) citado por Bitencourt (2004, p. 37) “é difícil lembrar uma organização que tenha se mantido numa posição de grandeza sem objetivos, valores e compromissos que sejam compartilhados em conjunto pelos membros da organização interna”. Seguindo este raciocínio, Bitencourt (2004, p. 37) afirma que “quando os objetivos são claros e as pessoas estão comprometidas, existe a legitimação e real busca da realização dessas intenções, que passam a ser compartilhadas pelos integrantes da organização”, reiterando a importância de um departamento que aja como vetor de condução do movimento da Responsabilidade Social Empresarial. Até porque, “as pessoas são a fonte mais promissora de vantagens competitivas na organização de hoje”, conforme afirmam Milkovich e Boudreau (2006, p. 137), cujo valor será mensurado e reconhecido pelo Órgão de Gestão de Pessoas, construindo e adaptando as ações através de permanentes medidas cidadãs. Neste contexto, o Órgão de Gestão de Pessoas tem papel relevante na construção deste cenário, cujo objetivo é disseminar e ampliar as ações de Responsabilidade Social Empresarial dentro e fora da organização.

3 METODOLOGIA

O pesquisador não deve se conformar com o que vê ou angaria em termos de informações. Deve ser insaciável na busca do conhecimento e de informações que façam sua pesquisa trilhar caminhos que não sejam tão facilmente seguidos, cujo interesse não deve visar ao impedimento de novas perspectivas ou o aprofundamento de visões contemporâneas, gerando a mesquinhez acadêmica, a arrogância e o conformismo, mas o oposto, intencionando instigar outros pesquisadores a desenvolverem novas pesquisas, avançando em direção a visões que possam contribuir para a ampliação do conhecimento. Como coloca Gil (1991, p. 19), uma das razões para a realização da pesquisa é a de ordem intelectual, que tem o “desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer”.

A proposta deste capítulo é evidenciar o percurso metodológico escolhido para a construção da pesquisa, explicando os motivos que levaram à escolha dos métodos, procedimentos e técnicas adotados. Assim, e com base no objetivo geral da pesquisa que é: Investigar, no contexto das corretoras de seguros brasileiras listadas no Instituto Ethos, o estágio de desenvolvimento da Responsabilidade Social Empresarial, em relação aos temas Valores, Transparência e Governança e Público Interno, passa-se a apresentar a caracterização geral da pesquisa.

3.1 O que é pesquisa?

Uma pesquisa científica é construída em função de uma possível lacuna existente no saber de determinado campo ou em função da existência de um problema que aflige e inquieta o pesquisador, o qual requer uma resposta que virá através de minucioso estudo. Pode, ainda, decorrer da curiosidade e da vontade do pesquisador em estabelecer um elo entre a realidade conhecida e a realidade a ser desvendada. Em qualquer caso, o processo perpassa pela necessidade de aprendizado e pela produção de idéias, abrindo caminho para um novo conhecer, mesmo porque em Ciências Sociais o verdadeiro é efêmero, provisório, relativo.

Como coloca Ventura (2005, p. 63), “a produção de idéias não se dá descasada da vontade do sujeito que aprende; há sempre intencionalidade”. Desta forma, a pesquisa ora desenvolvida traz em seu arcabouço o desejo do autor, através de instrumentos adequados, de

investigar em que estágio está o processo de RSE nas corretoras de seguros associadas ao Instituto Ethos. Portanto, visa contribuir, com seu engajamento, para uma dinâmica que reconstrua um novo saber, mediante a exploração e a descrição dos problemas que eventualmente podem estar submetidos à realidade social nesta linha de pesquisa.

Mas, o que é pesquisa? De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 63), “é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos”, uma vez que a solução ou a resposta almejada se constrói por intermédio de um método pré-determinado. Por sua vez, Gil (1991, p. 19) afirma que pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” e em razão desta se alcançam novos conhecimentos mediante o emprego de métodos, técnicas e outros procedimentos.

Se por um lado Demo (2000) citado por Barros (2007, p. 87) é categórico ao afirmar que pesquisa “é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto como procedimento de aprendizagem (princípio científico e educativo), sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento”, Marconi e Lakatos (2001, p. 43), por outro lado, afirmam que pesquisa é

um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

A pesquisa, destarte, é uma das formas pelas quais se obtém o conhecimento. Sendo a pesquisa uma parte do processo de construção da realidade, tem-se que a descrição do fenômeno que se busca investigar no presente estudo deu-se mediante a utilização de uma pesquisa que serviu para a emergência de uma visão acerca da realidade social inerente às empresas e ao campo pesquisados. Nestas circunstâncias, a pesquisa tem como fundamento a elaboração de uma nova visão, que contribui para a construção de uma realidade social que diagnostique fatos e satisfaça uma necessidade intelectual na dimensão cognitiva (CERVO; BERVIAN, 2002).

3.2 O que é metodologia?

Tem-se que a pesquisa desenvolvida convergirá para uma nova perspectiva em termos de realidade social. Para que tal premissa mantenha-se consistente, é relevante que procedimentos metodológicos coerentes sejam adotados de forma a estabelecer uma lógica que permita a compreensão das diversas etapas que constituem a pesquisa em curso. Assim, questões como modelo de investigação, justificativa acerca do método e instrumentos utilizados devem constar claramente no arcabouço do projeto. Qualquer que seja o trabalho científico, ele se processa através de procedimentos metodológicos compatíveis (FACHIN, 2001), de maneira a conectar o pesquisador à situação a ser estudada (VENTURA, 2005).

Dentre as várias terminologias, tem-se que método, em sua construção conceitual, conforme Ferreira (2000, p. 460) é “procedimento organizado que conduz a um certo resultado”. Silva Filha (2006, p. 93), por sua vez, afirma que método é “o caminho para chegar a um fim”. Método se constitui, desta forma, na ponte que leva o pesquisador a conectar o problema instalado na margem inicial do estudo às respostas e/ou soluções que se encontram na margem final, visando à compreensão de uma nova realidade social.

A metodologia é o conjunto de métodos que permite a evolução do processo de conhecimento e concomitantemente busca da solução do problema elaborado. De acordo com Silva Filha (2006, p. 93), “metodologia é o estudo dos métodos e não o método propriamente dito”. Por outro lado, Thiollent (2000, p. 25) afirma que a metodologia

lida com a avaliação de técnicas de pesquisa e com a geração ou a experimentação de novos métodos que remetem aos modos efetivos de captar e processar informações e resolver diversas categorias de problemas teóricos e práticas da investigação.

Assim, os objetivos da metodologia são: assegurar que os métodos, técnicas, ferramentas e procedimentos adotados correspondam à base teórica utilizada; compreender a formulação do problema da pesquisa; revelar as limitações do estudo; utilizar meios que respondam adequadamente à inquietude do pesquisador; apresentar os resultados e, justificar as conclusões da pesquisa. A escolha da metodologia, portanto, deve estar a serviço do objeto de pesquisa.

Thiollent (2000, p. 25) assevera que a metodologia “pode ser vista como conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados” no intuito de estabelecer um rumo coerente para a melhor execução da pesquisa. Como pontua Kerlinger (1980, p. 336), “a metodologia influencia fortemente a pesquisa”, de sorte que o acerto na escolha da metodologia conduz a pesquisa a um desfecho satisfatório.

3.3 Aspectos gerais e classificação da pesquisa

A seminal percepção de que a prática de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no campo das corretoras de seguros brasileiras constitui elemento de consolidação do setor é fator que motiva o pesquisador, uma vez que o fenômeno da RSE tem avançado a passos largos no âmbito do empresariado brasileiro na última década (ASHLEY, 2005). A atenção que se exige do pesquisador em relação ao surgimento de novos elementos que certamente tornarão a pesquisa mais complexa firmam o desenrolar do estudo, haja vista que a descrição e a exploração enfocadas atendem ao modelo escolhido.

Busca-se nesta pesquisa investigar o alcance das práticas de RSE no campo das corretoras de seguros brasileiras associadas ao Instituto Ethos, verificando-se em que estágio tais ações se encontram. Em função da abrangência da temática em pauta, toma-se como parâmetro os Indicadores Ethos, enfocando-se, especificamente, nos temas 1 (*Valores, Transparência e Governança*) e 2 (*Público Interno*) que, por sua vez, apresentam subdivisões com indicadores que permitem diagnosticar o nível de efetividade das práticas de RSE em relação a estes pontos nas empresas estudadas.

Em relação à *natureza*, o presente estudo é identificado como quantitativo, haja vista que mediante uma amostra definida faz-se o tratamento dos dados nesta dimensão, obtendo-se o resultado em termos numéricos, cuja técnica estatística utilizada pode ser complexa ou simples (RICHARDSON, 1999). Por sua vez, Collis e Hussey (2005) afirmam que ao se utilizar um método de coleta de dados baseado na frequência da ocorrência de uma variável, os dados resultantes serão quantitativos, ao contrário da abordagem qualitativa, que busca interpretar o significado de um fenômeno.

Barros (2007, p. 92) afirma que em função da “predominância de instrumentos estatísticos na coleta e tratamento dos dados” a abordagem quantitativa é a que retrata com fidelidade e adequação o viés da pesquisa em questão. Richardson (1999, p. 70) admite que o método quantitativo é “frequentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos”, embora Collis e Hussey (2005) chamem a atenção para o cuidado que deve ter o pesquisador para não fazer convergir a coleta para tendências reducionistas, contaminando a pesquisa e distorcendo a realidade, como reflexo de uma interpretação menos ampla dos fatos.

O pesquisador, nesta concepção, não detém o controle sobre os eventos que almeja investigar, porquanto são fenômenos contemporâneos, sobre os quais inexistem a prerrogativa da interferência. Sendo cabível a quantificação do fenômeno estudado, um processo exploratório culminará com a descrição pormenorizada de sua dimensão, reafirmando-se o caráter quantitativo da pesquisa, que exigirá tratamento dos dados coletados.

Em relação aos *fins*, em razão do que se pretende alcançar neste estudo, a pesquisa é de caráter exploratório-descritivo (YIN, 2001), uma vez que visa investigar e descrever o estágio de desenvolvimento no qual se encontram as corretoras de seguros que adotam práticas de RSE, área que carece de estudos mais aprofundados, em função de inexistir no país um conhecimento acumulado que permita inferir outras conjecturas acerca desta temática no campo estudado.

De acordo com Richardson (1999, p. 71), “os estudos de natureza descritiva propõem-se investigar o ‘que é’, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal”, buscando compreender a natureza deste fenômeno e sua relação com a realidade social em questão, destacando a prática corrente. Cerro e Bervian (2002, p. 67) afirmam que “os estudos descritivos, assim como os exploratórios, favorecem, na pesquisa mais ampla e completa, as tarefas da formulação clara do problema e da hipótese como tentativa de solução”, o que converge para a intenção de se buscar respostas sem haver manipulação dos fatos ou fenômenos.

Por sua vez, Gil (1991, p. 46) relata que pesquisa de caráter descritivo tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou,

então, o estabelecimento de relações entre variáveis”, enquanto que as pesquisas exploratórias têm como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. (GIL, 1991, p. 46).

Desta forma, dada à escassez de pesquisas na temática da RSE no setor pesquisado, neste estudo opta-se pelo caráter exploratório em função da necessidade de “fazer emergir informações e estimular discussões novas”, conforme assinala Silva Filha (2006, p. 94), mesmo porque há desejo de que surjam novas perspectivas que contribuam para a formação de um paradigma pragmático em termos de Responsabilidade Social Empresarial no setor objeto da pesquisa.

Cervo e Bervian (2002, p. 69), na mesma linha de pensamento de Gil (1991), afirmam que os estudos exploratórios “têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias”, daí a inadiável necessidade de avançar na descoberta de novos fundamentos que consubstanciem o processo de evolução da RSE no âmbito das corretoras de seguros.

Quando se almeja investigar em que estágio se encontra o desenvolvimento da RSE nas empresas corretoras de seguros associadas ao Instituto Ethos, exige-se que o pragmatismo se estabeleça, uma vez que o aspecto exploratório e a consequente descrição das informações obtidas construirão o mosaico que responderá às indagações estabelecidas. Conforme conceitua Malhortra (1999 *apud* BARROS, 2007), o método mais adequado para pesquisas de cunho descritivo é o *survey*, uma vez que, mediante um questionário e através de um recorte de determinada população, obtém-se as informações que embasarão a interpretação dos dados.

Gil (1991, p. 57) afirma que “os levantamentos por amostragem gozam hoje de grande popularidade entre os pesquisadores sociais, a ponto de muitas pessoas chegarem mesmo a considerar pesquisa e levantamento social a mesma coisa”, significando que a tarefa ora definida justifica o método *survey* como instrumento compatível com a pesquisa desenvolvida.

Nesta visão, o método de coleta adotado para a consecução do presente estudo foi o modelo *survey*, cuja utilização deve descrever e responder às dúvidas dentro de escopo temático escolhido. Conforme acentua Kerlinger (1980, p. 321) “estudar relações entre

fenômenos com o fim de entender os fenômenos, com pouca ou nenhuma preocupação quanto à aplicação dos resultados da pesquisa a problemas práticos” é o que caracteriza uma pesquisa de cunho básico. Afinal, como diz Fachin (2001, p. 27) “o saber é o fim” e como tal a ferramenta *survey* atende satisfatoriamente ao que se pretende neste projeto, na medida em que o surgimento de uma nova visão perpassa pelo instrumento de coleta escolhido.

Por fim, em relação aos *meios*, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, por levantar junto a livros, periódicos e anais de eventos o referencial teórico-metodológico que serve de suporte para a pesquisa. É, também, uma pesquisa de campo, mediante um *survey*, por colher dados no contexto das empresas em estudo; e documental, por apoiar-se em relatórios e documentos das empresas, bem como em dados disponíveis sobre as empresas e sobre o setor na internet.

3.4 Universo e amostra

A escolha das unidades de análise é fundamental para a construção da pesquisa. Num dado universo, são as unidades de análise que vão constituir a amostragem que indicará ou não tendências supostamente encontradas em toda a população. Conforme Bento e Ferreira (1983, p. 26), unidades de análise são “as pessoas, os grupos, as organizações” que compõem o segmento estudado, servem como objeto do estudo e, portanto, devem possuir relativa influência no setor de forma a permitir alguma representatividade no contexto da pesquisa. O setor de corretagem de seguros (Pessoa Jurídica) brasileiro, objeto da pesquisa, possui pouco mais de 23.000 corretores ativos, base 2007 (FENACOR, 2008), conforme a Tabela 4.

Nesta condição, tem-se que o *universo* pesquisado é o das corretoras de seguros brasileiras, segmento Pessoa Jurídica e a amostra, por sua vez, corresponde às corretoras de seguros associadas ao INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social (base julho/2008), composta de quatro empresas: FENAE Corretora de Seguros (Sede em Brasília, DF), Bórgia Corretora de Seguros (Campinas, SP), Harmonia Corretora de Seguros (São Paulo, SP) e Companhia do Seguro (Salvador, BA). São estas empresas que constituem o segmento de corretagem de seguros que se encontram listadas no Instituto Ethos no período em que a pesquisa foi desenvolvida. Em função do resultado da pesquisa e em razão de determinadas posições serem consideradas estratégicas em termos organizacionais, serão

identificadas as quatro empresas como ALFA, BETA, GAMA e DELTA, não necessariamente na ordem em que foram apresentadas.

A definição do tamanho da amostra considera um grau de generalização pequeno em relação à população do segmento estudado, uma vez que apenas quatro corretoras de seguros estão associadas ao Instituto Ethos (base 2007). Considerando ser esta uma pesquisa quantitativa, a generalização estatística é a mais apropriada para *surveys*, haja vista que, segundo Yin (2001, p. 53) “faz-se uma inferência sobre a população (ou um universo determinado) com base nos dados empíricos coletados sobre uma amostragem”.

Richardson (1999, p. 158) chama de parâmetro “os valores característicos de uma população” e de estatísticas “os valores característicos de uma amostra”, arrematando que hipótese generalizadora é “aquela que indica o conhecimento do parâmetro com base no conhecimento do estatístico da amostra” (RICHARDSON, 1999, p. 159). Também Thiollent (2000, p. 37) segue o raciocínio, ao afirmar que “no caso da generalização, a inferência é, sobretudo, tratada como problema estatístico e pressupõe uma quantificação das variáveis observadas”, colocando a pesquisa no trilho da análise estatística e com critérios específicos adotados pelo pesquisador, mesmo que a amostragem tomada não corresponda a uma generalização de larga amplitude.

Todavia, mediante a segmentação da população em termos de características (BENTO, FERREIRA, 1983), a pesquisa utiliza como critério para a escolha de unidades para análise as corretoras associadas ao Instituto Ethos, uma vez que se trata de organismo com destacável referência no tema em estudo. De acordo com Moreira e Caleffe (2006, p. 179), a amostragem por critério apresenta importante aspecto na construção da pesquisa que é “a certeza da inclusão de casos ricos em informação”, haja vista que a inserção das corretoras de seguros no Instituto Ethos por si só justifica a escolha feita. Nesta concepção, o critério adotado é de livre arbítrio do pesquisador, considerando os objetivos da pesquisa e a sua experiência no segmento estudado. O julgamento pela escolha é determinante para a consecução da pesquisa.

Assim, tomando a taxionomia de Collis e Hussey (2005, p. 152), a pesquisa defende uma amostragem por julgamento, “já que os participantes são selecionados pelo pesquisador com base em suas experiências do fenômeno em estudo”, ressaltando os autores que o pesquisador opta pelas unidades de análise antes do início da pesquisa, não mais inserindo

novos participantes na amostra, mesmo que tais unidades possam contribuir em termos construtivos (COLLIS; HUSSEY, 2005). O critério adotado, que Richardson (1999) chama de seleção racional ou intencional e Moreira e Caleffe (2006) tratam como específico, está no ambiente das amostras não-probabilísticas, cuja característica é de “sujeitos escolhidos por determinados critérios” (RICHARDSON, 1999, p. 160).

Em observância às características que regem o mecanismo de escolha da amostra, tem-se que as unidades de análise escolhidas formam um bloco heterogêneo, uma vez que tão-somente elas, tomando-se o universo que compõe o setor, participam, como associadas, do Instituto Ethos, demonstrando que há um viés aparentemente conflitante em termos de Responsabilidade Social Empresarial no segmento. Obviamente que do universo considerado, algumas corretoras de seguros podem praticar a RSE, sem, contudo serem associadas ao Instituto Ethos, não caracterizando uma dissociação ou desqualificação no contexto da pesquisa.

Inobstante a amostra previr um número limitado de unidades em relação à população do setor, registre-se que as empresas pesquisadas equivalem, em observância aos propósitos desta pesquisa, à realidade em termos de práticas de RSE no segmento foco do estudo. Conforme coloca Thiollent (2000, p. 63), “as idéias de uma minoria podem se tornar expressivamente mais relevantes do que a aparente ‘ausência’ de idéias, ou opiniões, da maioria”, apostando que numa pesquisa a representatividade do grupo pesquisado pode ou não determinar a tendência de uma população (THIOLLENT, 2000), mesmo porque, afirma o autor “pessoas ou grupos são escolhidos em função de sua representatividade social dentro da situação considerada”. (THIOLLENT, 2000, p. 62), motivo pelo qual se optou, nesta pesquisa, pelo Instituto Ethos como referencial para o desenvolvimento do estudo.

Moreira e Caleffe (2006, p. 181) reiteram tal concepção, ao considerar que “a amostra deverá ser grande o suficiente para ser aceitável, dado o propósito da pesquisa, mas pequena o suficiente para permitir os detalhes e a profundidade adequada para cada caso ou unidade da amostra”, o que reforça a escolha pelas empresas associadas ao Ethos. Em ratificação ao ponto de vista de Thiollent (2005), Collis e Hussey (2005, p. 149) afirmam que “uma amostra representativa ou válida é aquela na qual os resultados obtidos podem ser considerados verdadeiros para toda a população”, mesmo que o número de unidades pesquisadas não seja

expressivo na concepção quantitativa, mas determinante em relação ao contexto e objetivo da pesquisa.

3.5 Temas, subtemas e indicadores Ethos: Os recortes e suas dimensões

O Instituto Ethos, em seu questionário de avaliação acerca do nível de desenvolvimento das práticas de RSE das organizações associadas, lista sete temas, treze subtemas e quarenta indicadores, conforme já exposto no Capítulo 2. No Quadro 23 são listados os dois temas (*Valores, Transparência e Governança e Público Interno*) que serviram de referencial para o presente estudo. Nele, constam também os subtemas e os respectivos indicadores. Alguns indicadores, em função da atividade desempenhada pela empresa associada, não são aplicáveis, o que não significa que ela seja apontada como menos socialmente responsável que outras. Simplesmente é um caso de não enquadramento do indicador em relação à atividade desenvolvida (corretagem de seguros, no caso). Assim, no campo pesquisado, corretoras de seguros, alguns indicadores que compõem um dos temas foco da pesquisa simplesmente não são aplicáveis do ponto de vista prático.

A escolha dos temas *Valores, Transparência e Governança e Público Interno* deveu-se basicamente ao aspecto pragmático que os mesmos denotam dentro e fora das organizações, contribuindo para a conexão com o fundamento teórico que o tema RSE apresenta, o qual prevê, em essência, questões relacionadas à ética, transparência e valores corporativos, relacionamento com a sociedade, respeito aos colaboradores, estabelecimento de diálogo, gestão democrática, desenvolvimento e aplicação de trabalho decente, entre outros aspectos.

O questionário do Ethos é aplicado a todas as organizações que se dispõem a ingressar no processo de tabulação conduzido pelo instituto, cujo objetivo é tão-somente mensurar a profundidade e a dimensão que se encontra cada indicador, instigando as organizações a evoluírem no processo de implementação das práticas de RSE. Este questionário servirá para identificar o estágio de desenvolvimento de cada prática, inexistindo qualquer tipo de *ranking* ou classificação entre as empresas que deliberadamente optam pelo modelo.

INDICADORES ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL		
TEMA	SUBTEMA	INDICADOR
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	Auto-regulação da conduta	Compromissos éticos
		Enraizamento na Cultura Organizacional
		Governança Corporativa
	Relações transparentes com a sociedade	Relações com a concorrência
		Diálogo e engajamento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>)
		Balçoço social
PÚBLICO INTERNO	Diálogo e participação	Relações com sindicatos
		Gestão participativa
	Respeito ao indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças
		Compromisso com o desenvolvimento infantil
		Valorização da diversidade
		Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial
		Compromisso com a promoção da equidade de gênero
		Relações com trabalhadores terceirizados
	Trabalho decente	Política de remuneração , benefícios e carreira
		Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho
		Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade
		Comportamento nas demissões
		Preparação para a aposentadoria
		Participação em projetos sociais governamentais

Quadro 23 – Temas *Valores, Transparência e Governança* e *Público Interno*
Fonte: Instituto Ethos (2007).

A partir de um pré-teste realizado no segundo semestre de 2008 com as quatro corretoras de seguros e tomando como ponto de partida a integralidade dos indicadores Ethos, e ainda avaliando a complexidade da pesquisa em função da sua abrangência, a viabilidade técnica, o limitado tempo dos respondentes e em última análise identificando que indicadores apresentavam maior incidência em termos de práticas de RSE nas organizações pesquisadas, o pesquisador aplicou um recorte e tomou como referencial dois temas: *Valores, Transparência e Governança e Público Interno*.

No desdobramento de cada tema, emergem os subtemas e os indicadores. No recorte realizado para esta pesquisa, cinco subtemas e dezenove indicadores serviram de parâmetro para a elaboração dos instrumentos de coleta, sobre os quais incidiram as questões que resultaram na construção do questionário, através do qual e em observância aos requisitos dos indicadores de profundidade “permite avaliar o estágio atual da gestão da empresa em relação à determinada prática” (INSTITUTO ETHOS, 2007), objetivo maior da pesquisa.

Em todos os indicadores há, indistintamente, quatro estágios, enumerados de 1 a 4, como se vê no Quadro 24, sendo 1 o estágio inicial, incipiente e ainda em processo de constituição, e o estágio 4, abrangente, que identifica um cenário de amadurecimento e pleno atendimento às práticas adotadas em termos de Responsabilidade Social Empresarial. O questionário ainda permite que duas opções sejam colocadas à disposição quando um dos quatro estágios não for adequadamente respondido: “Não vemos aplicação disso em nossa empresa” e “Não havíamos tratado antes desse assunto”, permitindo que o respondente conclua que o processo de RSE ainda carece de ações mais efetivas com vistas a tornar a empresa um ente com participação ativa no processo disseminador das práticas. Pode ainda o respondente indicar simplesmente que “não dispõe” de qualquer estágio em relação à determinada prática, se isto significar que a prática ainda não foi instituída, não sendo descartada a sua aplicação no futuro.

ESTÁGIO	PROFUNDIDADE / EVOLUÇÃO
1	Representa um estágio básico de ações da empresa, no qual ela ainda se encontra em nível reativo às exigências legais.
2	Representa um estágio intermediário de ações, no qual a empresa mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já começa a encaminhar mudanças e avanços em relação à conformidade de suas práticas.
3	Representa um estágio avançado de ações, no qual já são reconhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras no mercado, da sociedade, etc. A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável são tidos como estratégicos para o negócio.
4	Representa um estágio proativo, no qual a empresa atingiu padrões considerados de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes, a comunidade e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade.

Quadro 24 – Indicadores de profundidade.

Fonte: Instituto Ethos (2007).

Para cada um dos dezenove indicadores é aplicado um bloco de indicadores de profundidade específico de forma que seja criteriosamente identificado em que estágio (de 1 a 4) se encontra aquele indicador em termos de práticas de RSE. Além disso, para cada indicador são solicitadas informações adicionais como forma de melhor mensurar em que dimensão se encontra tal indicador. O número de informações adicionais varia de um indicador para outro. Visando compreender as dimensões que avaliam o nível de aprofundamento das práticas de RSE com base nos indicadores escolhidos, nos Quadros a seguir são dispostos, de forma sintética, os estágios de profundidade de cada um dos indicadores, agrupados pelo subtema respectivo.

Os quadros 25 e 26 dizem respeito ao tema Valores, Transparência e Governança.

TEMA: VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	
SUBTEMA: AUTO-REGULAÇÃO DA CONDUTA	
Indicador	Estágios
Compromissos éticos	1) Os valores da organização estão formalizados em uma carta de princípios, mas pouco incorporados aos processos de trabalho e às atitudes/comportamento das pessoas.
	2) Os valores e princípios da organização existem em documento formal, que conta com processo de difusão sistemático, com foco no público interno, sob responsabilidade de pessoa ou área responsável.
	3) Tem código de conduta (adaptado ao contexto local, no caso de multinacionais) e mantém um programa de orientação e treinamento para os empregados de todos os níveis hierárquicos a fim de garantir que seus valores e princípios estejam incorporados aos processos de trabalho e às atitudes / comportamento das pessoas. Tais ações estão formalmente a cargo de uma pessoa ou área responsável.
	4) Além disso, o código de conduta prevê a participação das partes interessadas em sua revisão e é submetido a controle e auditoria periódicos. A responsabilidade dessas ações está formalmente a cargo de uma equipe multidisciplinar.
Enraizamento na Cultura Organizacional	1) Os valores e princípios são transmitidos ao público interno esporadicamente ou em momentos específicos (na contratação de empregados ou em processos de auditoria).
	2) Há processos sistemáticos de difusão dos valores e princípios para o público interno.
	3) Além disso, a adoção desses valores e princípios é auditada e verificada periodicamente e os empregados são estimulados a contribuir com o monitoramento.
	4) Além disso, todos os parceiros externos são estimulados a replicar esse processo na cadeia produtiva.
Governança Corporativa	1) Além de atuar de acordo com a legislação em vigor, a empresa dispõe de um conselho de administração, conselho consultivo ou estrutura similar e suas demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente.
	2) Seu conselho de administração, consultivo ou estrutura similar tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros, priorizando a transparência nas prestações de contas e outras informações.
	3) Além disso, a empresa tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente.
	4) Além do exposto nos estágios anteriores, a alta administração (conselho e diretores) incorpora critérios de ordem socioambiental na definição e gestão do negócio e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam.

Quadro 25 – Conceitos dos estágios dos indicadores do subtema *auto-regulação da conduta*.

Fonte: Instituto Ethos (2007).

TEMA: VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	
SUBTEMA: RELAÇÕES TRANSPARENTES COM A SOCIEDADE	
Indicador	Estágios
Relações com a concorrência	1) Segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumpre a legislação e busca um posicionamento leal. Possui regras explícitas e declaradas contra a concorrência desleal, discutindo periodicamente (ou quando necessário) com o público interno sobre sua postura perante os concorrentes.
	2) Assume compromisso público de combate à concorrência desleal, discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para a questão, e participa de discussões sobre o assunto em associações de classe.
	3) Exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados, considerando o combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraudes em licitações e espionagem.
	4) Exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados (combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial).

Indicador	Estágios
Diálogo e engajamento das partes interessadas (stakeholders)	1) Está consciente da importância do diálogo e do engajamento das partes interessadas para o sucesso do negócio, conhece os dilemas específicos e atributos de algumas delas (empregados, clientes e consumidores, acionistas ou investidores) e estabeleceu canais de diálogo para a manutenção dessas relações.
	2) Conhece os dilemas específicos e atributos da maioria de suas partes interessadas por meio de um mapeamento periódico e tem estabelecido mecanismos de diálogo e envolvimento das partes interessadas para remediar impactos socioambientais ocasionados por suas atividades, por meio de equipes preparadas para os planos de contingência necessários.
	3) Além de priorizar o constante envolvimento e diálogo com suas partes interessadas, possui estratégia de gestão da informação e conhecimento para “internalizar as externalidades socioambientais” negativas ocasionadas por suas atividades como base para redefinição de políticas e processos de gestão ou produção.
	4) Por meio de ferramentas e políticas específicas, dialoga e envolve as partes interessadas de forma estruturada em reflexões prévias sobre suas atividades, processos e ações de forma a prever, minimizar ou eliminar as externalidades socioambientais negativas ocasionadas pela organização. Além disso, o processo de diálogo e engajamento é auditado por terceiros.
Balanco social	1) Elabora sem regularidade definida um balanço social com informações sobre suas ações sociais e ambientais.
	2) Elabora anualmente um balanço social, descrevendo suas ações sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos.
	3) Produz, com amplo envolvimento interno, um balanço social facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades, contendo exclusivamente resultados favoráveis.
	4) Elabora balanço social com envolvimento de partes interessadas externas, integrando as dimensões social, ambiental e econômica de suas atividades e incluindo resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período.

Quadro 26 – Conceitos dos estágios dos indicadores do subtema *relações transparentes com a sociedade*.
Fonte: Instituto Ethos (2007).

Os quadros 27, 28 e 29 estão relacionados ao tema Público Interno.

TEMA: PÚBLICO INTERNO	
SUBTEMA: DIÁLOGO E PARTICIPAÇÃO	
Indicador	Estágios
Relações com sindicatos	1) Não exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais.
	2) Não exerce pressão e oferece liberdade para a atuação dos sindicatos no trabalho.
	3) Além de permitir a atuação dos sindicatos no local de trabalho, fornece informações sobre as condições de trabalho e se reúne periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações.
	4) Além disso, possui canal de comunicação consolidado com os sindicatos, mantendo-os informados e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos que afetem os empregados para subsidiar as discussões.
Gestão participativa	1) Disponibiliza informações sobre a empresa (histórico, missão, visão, políticas, organograma, mercados, principais parceiros, clientes etc.) e treina os empregados (no momento da admissão, em programas de integração, em treinamento sobre novos produtos e serviços, em seminários e palestras sobre novas políticas e estratégias etc.) para que possam compreendê-las e analisá-las.
	2) Além disso, disponibiliza para os empregados informações econômico-financeiras.
	3) Além do exposto nos dois estágios anteriores, tem um processo estruturado de discussão e análise das informações econômico-financeiras com seus empregados, a fim de prepará-los para contribuírem com os comitês de gestão ou nas decisões estratégicas, apresentando informações importantes para a gestão de riscos e oportunidades.
	4) Representantes dos empregados participam ativamente dos comitês de gestão ou das decisões estratégicas e têm comunicação regular com os membros da governança.

Quadro 27 – Conceitos dos estágios dos indicadores do subtema *diálogo e participação*.
Fonte: Instituto Ethos (2007).

TEMA: PÚBLICO INTERNO SUBTEMA: RESPEITO AO INDIVÍDUO	
Indicador	Estágios
Compromisso com o futuro das crianças	1) Além de respeitar a legislação brasileira, que proíbe o trabalho a pessoas com menos de 16 anos (exceto na condição de aprendiz, entre os 14 e 18 anos), discute internamente a importância da educação e as consequências do trabalho infantil.
	2) Além de respeitar a legislação que proíbe o trabalho infantil e discutir a questão internamente, possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos de seus empregados (inclusive dos terceirizados), estimulando suas competências técnicas e psicossociais (cidadania, esportes, artes etc.).
	3) Além do descrito no estágio anterior, desenvolve ou apóia projetos para as crianças e adolescentes da comunidade.
	4) Coordena seus projetos com outros realizados na comunidade, atua junto ao poder público em benefício da criança e do adolescente e estimula que as políticas e programas da empresa relacionados ao tema sejam replicados em toda a cadeia produtiva.
Compromisso com o desenvolvimento infantil	1) Obedece a legislação em vigor relativa à proteção à maternidade, paternidade, amamentação e creche, proibindo qualquer tipo de discriminação à mulher gestante e a empregados (mulheres e homens, incluindo terceirizados) com filhos menores de 6 anos de idade em processos admissionais, em promoções ou na mobilidade interna.
	2) Possui políticas e iniciativas para facilitar consulta pré-natal e acompanhamento da infância dos filhos de seus empregados (mulheres e homens, incluindo terceirizados) e oferece orientação médica, nutricional e psicológica específica para acompanhamento desses períodos, a fim de assegurar que as competências para o desenvolvimento dessas crianças (sobrevivência, desenvolvimento, participação e proteção) sejam alcançadas.
	3) Por compreender que o sucesso dessas políticas e/ou iniciativas está relacionado à formação educacional dos pais e à sua condição de vida, integra esse aspecto às ações destinadas ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados. Além disso, desenvolve campanhas de orientação voltadas para a comunidade e estende a discussão do tema a seus fornecedores.
	4) Entende que a proteção à maternidade e à infância é um direito e uma contribuição fundamental para o desenvolvimento das presentes e futuras gerações e se envolve na elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle ou avaliação de políticas públicas voltadas para a promoção dos direitos da infância.
Valorização da diversidade	1) Segue a legislação relacionada a preconceito e discriminação e se declara contra comportamentos discriminatórios que não promovam igualdade de oportunidades no ambiente interno e na relação com seus clientes, fornecedores e comunidade de entorno.
	2) Além disso, promove a diversidade por meio de normas escritas que proíbem práticas discriminatórias negativas, regulando os processos de seleção, admissão e promoção, bem como a mobilidade interna, e orientando sobre o encaminhamento de denúncias.
	3) Além de possuir normas escritas e canais para possíveis denúncias contra práticas discriminatórias negativas, realiza treinamentos e seminários de conscientização específicos sobre o tema e utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas e estabelecer estratégias de recrutamento e promoção.
	4) Estende essas ações a toda a cadeia produtiva e participa de fóruns de valorização de segmentos em desvantagem, como negros (pretos e pardos), mulheres, pessoas com deficiência e pessoas acima de 45 anos de idade, entre outros segmentos e situações.
Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial	1) Segue rigorosamente a legislação em vigor que proíbe a discriminação racial no mundo do trabalho e assume internamente uma postura contrária a qualquer tipo de preconceito em relação a todas as partes interessadas. Exige em contrato que a legislação seja cumprida rigorosamente também pelos empregados terceirizados.
	2) Realiza censo interno para avaliar necessidades, situações ou áreas críticas em relação à equidade racial. As informações são utilizadas para subsidiar o planejamento de ações afirmativas, reforçar as campanhas de conscientização, rever processos e políticas etc.
	3) Possui compromisso público de promover a equidade racial, materializada por meio de políticas formais de gestão de pessoas que priorizam a equidade e pela promoção de ações afirmativas para garantir oportunidades iguais para negros nos processos de admissão, promoção e mobilidade interna.
	4) Além de manter programas de desenvolvimento profissional, <i>coaching</i> e/ou <i>mentoring</i> voltados para empregados negros, estimula a promoção da igualdade racial em toda sua cadeia produtiva e investe em programas para a comunidade que tenham o mesmo objetivo, contribuindo na conscientização da sociedade sobre o tema.
Compromisso com a promoção da equidade de gênero	1) Segue rigorosamente a Constituição Brasileira que proíbe a discriminação de gênero no mundo do trabalho e assume internamente uma postura contrária a qualquer tipo de preconceito em relação a todas as partes interessadas. Exige em contrato que a legislação seja cumprida também pelos empregados terceirizados.

Indicador	Estágios
Compromisso com a promoção da equidade de gênero (continuação)	2) Realiza censo interno periódico para avaliar necessidades, situações ou áreas críticas em relação à equidade de gênero. Essas informações são utilizadas para subsidiar o planejamento de ações afirmativas, campanhas de conscientização etc.
	3) Possui compromisso público de promover a equidade de gênero, por meio de políticas de gestão de pessoas que garantam oportunidades iguais para mulheres e homens nos processos de admissão, promoção e mobilidade interna. Realiza ações afirmativas para garantir oportunidades iguais de crescimento para mulheres e homens na empresa.
	4) Além de manter programas de desenvolvimento profissional, <i>coaching</i> e/ou <i>mentoring</i> específico para as mulheres, a fim de estimular lideranças femininas, envida esforços para que a atitude de promover a equidade de gênero seja replicada na cadeia produtiva e investe em programas da comunidade que tenham por objetivo a valorização da mulher.
Relações com trabalhadores terceirizados	1) Mantém relação contratual dentro dos parâmetros legais de co-responsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias.
	2) Monitora periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos na contratação, exigindo que sejam feitos ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação.
	3) Além de monitorar o cumprimento da legislação, negocia com fornecedores para que proporcionem aos empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado.
	4) Oferece ao trabalhador terceirizado as mesmas condições de saúde e segurança e o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, creche, ambulatório etc.

Quadro 28 – Conceitos dos estágios dos indicadores do subtema *respeito ao indivíduo*.

Fonte: Instituto Ethos (2007).

TEMA: PÚBLICO INTERNO	
SUBTEMA: TRABALHO DECENTE	
Indicador	Estágios
Política de remuneração, benefícios e carreira	1) Busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos.
	2) Trata os empregados como um recurso, estimulando-os por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, segundo política estruturada de carreira, e levando em conta as habilidades necessárias para seu desempenho atual.
	3) Valoriza competências potenciais, estimulando os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional e levando em conta sua capacidade de crescimento e o desenvolvimento de novas habilidades.
	4) Trata os empregados como sócios e, além de valorizar competências potenciais por meio da remuneração e do desenvolvimento profissional, estabelece mecanismos para que seus representantes participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna.
Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho	1) Cumpre rigorosamente as obrigações legais e tem planos e metas para alcançar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.
	2) Possui indicadores para monitorar os planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.
	3) Além disso, desenvolve campanhas regulares de conscientização e pesquisa o nível de satisfação dos empregados em relação ao tema, evidenciando áreas críticas.
	4) Além de desenvolver campanhas e realizar pesquisas, conta com a participação dos empregados na definição das metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança, os quais são incluídos no planejamento estratégico e divulgados amplamente.
Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	1) Promove atividades de treinamento pontuais, focadas em tarefas específicas.
	2) Tem atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, para aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal e considerando a aplicabilidade em sua função atual.
	3) Além de promover capacitação contínua, oferece a seus empregados bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo em sua empregabilidade, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.
	4) Promove capacitação contínua em todos os níveis e oferece a seus empregados bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo em sua empregabilidade, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.
Comportamento nas demissões	1) Segue rigorosamente a legislação em vigor e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários. Em caso de necessidade de redução de pessoal, procura analisar alternativas de contenção (como verificar com outras empresas a possibilidade de transferência temporária do excedente de empregados, reduzir a carga horária etc.) e redução de despesas, para evitar demissão em massa.

Indicador	Estágios
Comportamento nas demissões (continuação)	2) Possui políticas e processos demissionais que permitem que as decisões sejam tomadas com base em avaliações por competência técnica, psicológica e comportamental, que garantem a impessoalidade da decisão e permitem acesso às informações que balizaram o processo como forma de propiciar o crescimento profissional da(s) pessoa(s) demitada(s). Caso haja necessidade de demissão em massa, analisa indicadores socioeconômicos (idade, estado civil, número de dependentes etc.) para orientar prioridades.
	3) Oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalha-dor demitido sem justa causa. Caso haja necessidade de demissão em massa, realiza previamente um programa de demissão voluntária, oferecendo a manutenção de benefícios por tempo determinado, salário por ano de casa etc.
	4) Além disso, financia a recapacitação (<i>mentoring Coaching</i> etc.) dos empregados demitidos sem justa causa.
Preparação para a aposentadoria	1) Oferece informações básicas quanto à obtenção da aposentadoria.
	2) Orienta e oferece assessoramento quanto a modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria.
	3) Desenvolve atividades de orientação (coletiva e individual), aconselhamento e preparação para aposentadoria, discutindo aspectos psicológicos e planejamento financeiro.
	4) Além de possuir programa sistemático de preparação interna, oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados.

Quadro 29 – Conceitos dos estágios dos indicadores do subtema *trabalho decente*.

Fonte: Instituto Ethos (2007).

Portanto, é com base nos dezenove indicadores acima que a pesquisa seguirá seu curso, visando à mensuração do estágio de desenvolvimento de cada um no âmbito das quatro corretoras de seguros pesquisadas.

3.6 Procedimentos e Técnicas de Coleta dos Dados

A utilização de técnicas e instrumentos para a coleta de dados deve corresponder a informações que subsidiem o pesquisador no seu esforço de atender aos requisitos da pesquisa. A correta escolha de tais ferramentas é fundamental para o êxito no contexto do estudo. Os dados podem ser obtidos mediante as documentações indireta e direta (MARCONI; LAKATOS, 2001). Na esfera da documentação indireta, a pesquisa foi desenvolvida mediante a utilização de pesquisa bibliográfica, cujo referencial teórico fundamentou expressiva parte do estudo. Ademais, a pesquisa bibliográfica contribuiu para estabelecer o entendimento acerca do temas abordados no estudo, em especial à Responsabilidade Social Empresarial. Também consultas a *websites* serviram de material de apoio para atender aos propósitos da pesquisa. Subsequentemente e no âmbito da documentação direta, o instrumento utilizado para este estudo foi a pesquisa de campo, com uso de questionário, conforme apêndice A.

Considerando ser esta uma pesquisa classificada como descritiva, o método de coleta mais compatível é o *survey*. Foram utilizados questionário estruturado, bibliografia disponível e acesso aos *websites* das organizações pesquisadas e do Instituto Ethos, com vistas a responder ao problema da pesquisa. Algumas questões foram dirimidas posteriormente às entrevistas pessoais mediante o contato telefônico e/ou a utilização de correio eletrônico, não comprometendo os resultados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto à pesquisa bibliográfica, tem-se que, em essência, constitui importante ferramenta para a construção da pesquisa positivista, estabelecendo referência indispensável para o processo de elaboração do conhecimento. Conforme atestam Cervo e Bervian (2002, p. 65), “qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento do estado da arte do tema, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa”. Esta premissa reforça a vinculação entre o material bibliográfico levantado e o recorte realizado no modelo dos indicadores do Instituto Ethos, os quais consubstanciam a pesquisa.

Por sua vez, Marconi e Lakatos (2001, p. 44) afirmam que a pesquisa bibliográfica tem como finalidade “colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”, permitindo-lhe não apenas avaliar inquietações atuais, mas explorar temas que ainda não foram adequadamente esclarecidos ou que “ainda não se cristalizaram suficientemente” (MANZO, 1971, *apud* MARCONI, LAKATOS, 2001, p. 44).

Gil (2001, p. 64) afirma que pesquisa bibliográfica “é indicada a fim de proporcionar melhor visão do problema ou torná-lo mais específico ou, ainda, para possibilitar a construção de hipóteses. Neste caso, a pesquisa bibliográfica assume um caráter de estudo exploratório”. Portanto, a pesquisa bibliográfica assegura o arcabouço teórico que constitui a conexão entre a obtenção do conhecimento que é previamente adquirido e os rumos que a pesquisa percorre em direção aos objetivos propostos, contribuindo para a formação indissociável da construção de uma nova realidade científica.

O Quadro 30 apresenta os principais autores consultados para a elaboração do referencial teórico e do segmento de contextualização da pesquisa, o setor de seguros.

TEMA	TÓPICO	AUTORES
Responsabilidade Social Empresarial	Conceitos	Ashley (2005); Lima; Aligleri; Borinelli; Ashley (2005); Vieira; Carvalho (2003); Chaves; Ashley (2005); Cappelin; Giuliani; Morel; Pessanha (2002); Veloso (2005); Instituto Ethos (2007); Queiroz (2005); Certo (2005); Silva (2008); Maciel; Silva (2008); Quinello (2007); Schermerhorn; Hunt; Osborn (1999); Oliveira <i>et. al.</i> (2006)
	Correntes	Melo Neto; Froes (2004); Cappelin; Giuliani; Morel; Pessanha (2002); Karawejczyk (2004); Serpa; Fourneau (2007); Certo (2005); Montana; Charnov (2006); Ramos (1989); Cheibub; Locke (2002).
	Gênese e evolução	Melo Neto; Froes (2004); Chaves; Ashley (2005); Nardi (2004); Karawejczyk (2004); Srour (1998); Parker (1999); Cherques (2003); Hamel (2007); Ramos (1983); Ventura (2005).
	Indicadores	Oliveira; Oliveira; Oliveira; Oliveira; Andrade; Marques (2006); Instituto Ethos (2007); Oliveira e Silva (2005); Queiroz (2005).
Mercado de Seguros no Brasil		Alberti (2001); Contador (2007); Costa (2001); Leopoldi (2001); Motta (2001); Povoas (2000); Rocha Filho (2003); Sarmiento (2001); Silva Filha (2006).

Quadro 30 – Fontes bibliográficas e seus autores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2008).

No tocante à pesquisa de campo, o método de coleta de dados utilizado foi o questionário. A coleta de dados mediante esta ferramenta foi realizada no ambiente das corretoras pesquisadas. Segundo Gil (2001, p. 48), o questionário é a forma mais utilizada para a coleta de dados, uma vez que “possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”, enquanto Collis e Hussey (2005, p. 165) afirmam que o objetivo do questionário é “descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente”. Esta meta foi alcançada.

O questionário foi construído observando-se o alinhamento entre o referencial teórico e os objetivos da pesquisa, resultando daí as questões que permitiram clarificar os pontos que permanecem obscuros antes de sua efetiva aplicação. Contribuiu também para a elaboração do questionário o teste-piloto realizado com as quatro corretoras de seguros no segundo semestre de 2008, o qual foi ajustado para os indicadores que constituem a estrutura definitiva do instrumento de coleta. Optou-se por agrupar as questões abertas e fechadas em um só instrumento, conforme pode ser visto no Apêndice A.

Reconhecendo que o objetivo geral da pesquisa é identificar em que estágio estão as práticas de RSE em relação aos temas Valores, Transparência e Governança e Público Interno (INSTITUTO ETHOS, 2007), o questionário considera em essência os dezenove indicadores do Instituto Ethos, os quais parametrizam e materializam o corpo teórico do estudo. O questionário (Apêndice A) foi organizado de forma a responder satisfatoriamente às inquietações levantadas nos objetivos da pesquisa. Foi estruturado em 38 questões, divididas

em quatro etapas. A 1ª etapa se refere às questões pertinentes aos dezenove indicadores relacionados ao presente estudo e questões acerca da importância do Órgão de Gestão de Pessoas; a 2ª etapa resume-se a três questões de caráter subjetivo; questões relacionadas à corretora de seguros correspondem à 3ª etapa, enquanto a derradeira etapa diz respeito aos dados do (s) respondente (s).

Em relação aos contatos pessoais para a obtenção das respostas, foram realizadas no ano de 2008 e em 2009. Três delas foram feitas no segundo semestre de 2008 (Campinas, Salvador e São Paulo), enquanto um contato (Fenae Corretora de Seguros - Brasília) foi realizado no primeiro semestre de 2009. As abordagens *in loco* foram agendadas com bastante antecedência e antes da data agendada foi enviado o questionário que consta no Apêndice A de forma a tornar o encontro menos cansativo e mais eficaz. Em termos de acessibilidade, as quatro corretoras se disponibilizaram prontamente, mediante explicação prévia, em contribuir para a elaboração da presente pesquisa, não havendo quaisquer problemas em relação ao tema. Afinal, elas são as únicas listadas no Instituto Ethos, o que por si já caracterizam familiaridade com o tema da pesquisa.

Considerando o razoável volume de informações e a baixa complexidade das questões que contribuiriam para a construção do questionário, os contatos pessoais não foram gravados, uma vez que o referencial tomado em essência equivale ao *layout* dos indicadores Ethos recortados para a pesquisa, não constituindo, assim, um impeditivo à compreensão e interpretação dos dados que foram levantados. Das quatro corretoras, três abriram mão da confidencialidade em termos de divulgação dos resultados. As quatro empresas não se opuseram em divulgar seus nomes no presente estudo, uma vez que as informações obtidas não constituem verdades sigilosas. De todo modo, optou-se por manter sob sigilo os resultados com indicativo de cada empresa como forma de evitar mal-entendidos.

Em relação aos *respondentes*, foram entrevistados os gestores/executivos das corretoras de seguros pesquisadas que respondem diretamente pela condução do projeto de RSE em suas organizações. Os entrevistados tinham em média 13 anos de experiência na atividade de seguros. No decorrer do último trimestre de 2008 e no primeiro semestre de 2009, novos contatos com as empresas e consultas aos *websites* das mesmas foram feitos com vistas a elucidar questões dos questionários e/ou identificar novidades que tenham surgido ao longo da pesquisa visando melhor qualificar os dados obtidos. No Quadro 31, têm-se as

quatro corretoras de seguros que foram abordadas e/ou responderam ao questionário, composto de cinco respondentes.

NOME DA CORRETORA DE SEGUROS	SEDE	NÚMERO DE RESPONDENTES E CARGOS	INSTRUMENTO DE COLETA UTILIZADO
Bórgia Corretora de Seguros	Campinas/SP	Dois sócios-diretores	Questionário
Fenae Corretora de Seguros	Brasília/DF	Gerente de Responsabilidade Social	Questionário
Harmonia Corretora de Seguros	São Paulo/SP	Gerente de marketing	Questionário
Companhia do Seguros	Salvador/BA	Sócio-diretor	Questionário

Quadro 31 – Corretoras de seguros, respondentes e instrumentos de coleta

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário utilizado foi elaborado com base nos capítulos que consubstanciam o referencial teórico e nos indicadores do Instituto Ethos, uma vez que o foco da pesquisa são as corretoras de seguros associadas ao instituto. Neste questionário (apêndice A), com base no objetivo geral da pesquisa, foram considerados os indicadores Valores, Transparência e Governança e Público Interno. Em cada indicador, o respondente apontou em qual estágio se encontra a corretora de seguros. Alguns indicadores suscitaram dúvidas por parte dos respondentes, sendo prontamente dirimidas pelo entrevistador.

O questionário foi construído em três etapas, cada uma com uma determinada quantidade de questões. A primeira, Responsabilidade Social Empresarial - RSE, refere-se ao Capítulo 2; a segunda, a RSE no campo das corretoras de seguros brasileiras, refere-se ao Capítulo 4; e a terceira refere-se aos dados dos respondentes. Deste modo, composto de questões abertas e dos indicadores Ethos, o questionário ficou constituído, conforme demonstrado no Quadro 32, em que se evidencia, também, a relação das questões com os objetivos específicos da pesquisa:

Objetivos específicos	Questionário	Questões abertas
1) Analisar as motivações para a inserção das corretoras de seguros brasileiras no movimento da Responsabilidade Social Empresarial	20 e 21	25 a 31
2) Analisar o estágio de desenvolvimento das ações referentes ao tema Valores, Transparência e Governança e seus respectivos indicadores	1 a 6	_____
3) Analisar o estágio de desenvolvimento das ações referentes ao tema Público Interno e seus respectivos indicadores	7 a 19	_____
4) Identificar as contribuições do órgão de gestão de pessoas (OGP) dessas organizações no desenvolvimento das práticas de RSE	22 a 24	_____

Quadro 32 – Relação entre objetivos específicos e questões do instrumento de coleta de dados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2008).

3.7 Técnicas de Análise dos Dados e Interpretação dos Dados

Como afirma Severino (2002, p. 120), “o objetivo de uma pesquisa é fundamentalmente a análise e interpretação do material coletado”, uma vez que, como ressalta o autor é a aferição dos resultados que identifica o avanço que a pesquisa proporcionou para a área. Neste estudo, a análise dos dados tem como propósito maior identificar, com base nos objetivos definidos, em que estágio estão as ações de RSE cujo referencial são os indicadores Valores, Transparência e Governança e Público Interno nas organizações pesquisadas. De acordo com Yin (2005, p. 137) “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Na análise dos questionários, foram utilizados os recursos da planilha Excel e técnica de estatística descritiva como forma de se manusear as informações obtidas na aplicação do questionário junto aos cinco gestores das quatro organizações participantes da pesquisa. A utilização dessas ferramentas possibilitou a ampliação da análise com base no cruzamento dos dados dos respondentes. Deste modo, as questões foram analisadas tomando-se como referência a natureza de seus conteúdos, conduzindo-se a interpretação das informações agregadas em torno das temáticas do estudo: Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e o segmento de corretagem de seguros, um dos pilares que compõe o Mercado Segurador Nacional.

4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SETOR DAS CORRETORAS DE SEGUROS BRASILEIRAS

Este capítulo traz um panorama sobre o mercado de seguros brasileiro (Seção 4.1) e faz a análise dos dados coletados, descrevendo os resultados do estudo (Seção 4.2), obtidos através da interpretação dos dados em estrita observância ao referencial teórico, como caminho para se chegar ao objetivo geral da pesquisa e responder às questões levantadas. O método de trabalho utilizado na análise envolveu a compilação dos dados da pesquisa de campo, leitura e interpretação dos resultados sobre a percepção dos respondentes em torno dos temas *Valores, Transparência e Governança e Público Interno* dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social.

4.1 O mercado de seguros brasileiro

Não é objeto desta seção resgatar a história e a evolução do seguro no Brasil, mas identificar e qualificar os atores que constituem a base de sustentação do setor, de modo a facilitar a compreensão da inserção desse segmento no movimento da Responsabilidade Social Empresarial, tema dessa pesquisa. Os atores envolvidos são: as companhias de seguros, ou simplesmente as *seguradoras*; o *corretor de seguros*, também chamado de intermediário, que pode ser PF (pessoa física) ou PJ (pessoa jurídica); e o *segurado*, pessoa física ou jurídica que deseja ter um bem (veículo, edifício, residência, indústria, embarcação, aeronave etc.) ou vida (funcionário de sua empresa, sua família, ele próprio) segurada.

É sobre o corretor de seguros Pessoa Jurídica que recai o foco da pesquisa, cujo objetivo é analisar, nesse segmento da economia, o estágio de desenvolvimento das práticas de Responsabilidade Social Empresarial. Avaliar o estágio das práticas, analisando as motivações que impeliram as corretoras de seguros a adotarem a RSE e checando as contribuições do Órgão de Gestão de Pessoas (OGP) na disseminação dessas práticas é o objetivo. Na dimensão histórica, aponta-se de que forma surgiu a profissão de corretor de seguros, elo fundamental na cadeia evolutiva da atividade no Brasil.

4.1.1 Uma breve introdução sobre a atividade seguradora

A atividade de seguro detém relevância nos contextos social e econômico de um país, na medida em que atua como mecanismo de substituição ou compensação dos eventos ou riscos que envolvem a todos, pessoas físicas ou jurídicas. Isto pode ocorrer no âmbito pessoal, cujo papel é assegurar ao próprio titular da garantia uma indenização em caso de invalidez ou aos beneficiários legais em caso de ausência do titular; no âmbito patrimonial, que visa a garantir o ressarcimento de danos de caráter material, como incêndios, colisões, naufrágios, quedas de aeronave, danos elétricos, inundações etc.; e, no âmbito moral, cujo objetivo é conceder à vítima de ocorrência (sinistro) provocada pelo titular da apólice (segurado) indenização correspondente ao dano moral causado. No último caso, a mensuração do dano dar-se-á por via judicial, uma vez que as seguradoras não detêm ferramentas para calcular a extensão, ficando este papel para o julgador.

Uma vez que a atividade se reflete na vida das pessoas quando um evento inesperado acontece, vê-se que o papel da atividade seguradora transcende o mero ato negocial e remete a uma dimensão mais abrangente: trata-se de um fato social. Como diz Alberti (2001, p. 11) “o seguro envolve um enorme conjunto de fatos muitos complexos em que se mistura tudo o que diz respeito à vida social”. Circunstâncias sociais estão conectadas com processos que levam as pessoas a uma concepção de futuro. Nesta linha, Contador (2007, p. 222) é taxativo quando afirma que “a incerteza, o desconhecido e fatos não esperados tornam inócua qualquer previsão. Porém, a boa previsão presta-se exatamente para ampliar as informações disponíveis e assim reduzir a incerteza sobre o futuro”. O seguro pode reduzir estas incertezas.

A instituição do seguro emerge como forma de tranquilizar as pessoas diante de situações inesperadas ou inimagináveis, porém possíveis. Segundo Cassirer (1994, p. 91), “vivemos muito mais em nossas dúvidas e temores, nossas ansiedades e esperanças sobre o futuro, do que em nossas lembranças ou em nossas experiências presentes”. Nessa linha, a existência do seguro tem como escopo dotar as pessoas de garantias que lhes assegurem a reposição de um bem danificado ou perdido ou mesmo uma indenização em caso de danos de caráter pessoal. Se esta noção existe e se a atividade do seguro não avança em níveis consistentes talvez isso ocorra em função da questão cultural. Contador (2007, p. 80) afirma que “o ambiente cultural, junto com os fatores religiosos, estabelece o limite para o desenvolvimento do seguro numa coletividade”, reforçando que “o ambiente cultural e as

barreiras religiosas são fatores de mudança lenta e como tal devem ser considerados como determinantes estruturais” (CONTADOR, 2007, p. 80), donde se deduz que o ambiente cultural, no setor pesquisado, influi na constituição das estruturas organizacionais, que podem variar em razão de fatores isomórficos.

Segundo Póvoas (2000), para que a instituição *seguro* alcance um nível de desenvolvimento que realce seu papel no contexto econômico-social brasileiro é fundamental que a conjunção das três vertentes envolvidas na operação de seguro, que ele denomina *tríade da dinâmica institucional* – segurado, seguradora e corretor de seguros, atuem de forma equânime e concentrada. Segundo o autor (2000, p. 337) “só a coordenação destas três forças organizadas em órgão dinamizador do Sistema conseguirá resolver o problema do desenvolvimento da instituição”. Afinal, para que o complexo segurador se consolide é fundamental que haja coalizão entre os atores, haja vista que “a harmonia da tríade pressupõe a justa satisfação dos segurados e um ambiente de absoluta confiabilidade da população em geral na instituição do seguro”, conforme assevera Póvoas (2000, p. 340). Segundo Contador (2007, p. 79-80), a instituição do seguro possui cinco pilares, conforme o Quadro 33:

1	Institucional , no qual podemos abranger a cultura, os costumes, religião, o funcionamento do judiciário e fundamentos da legislação, estabilidade de regras, respeito a contratos etc.
2	Consumidores e sua capacidade de compra.
3	Seguradoras e intermediação por corretores , sua integração nos canais de comercialização, avanços tecnológicos, desenvolvimento de novos produtos e fundamentalmente a integração com o setor real e demais segmentos do mercado financeiro.
4	Estrutura do mercado , no tocante à concorrência entre seguradoras, entre corretores e entre consumidores.
5	Regulação e compromisso com a proteção ao consumidor/segurado, estímulo à concorrência, solvência e postura produtiva.

Quadro 33 – Pilares da instituição do seguro.

Fonte: Contador (2007, p. 79-80).

Não obstante na análise de Contador (2007) os corretores de seguros estejam constituindo um pilar de sustentação da atividade seguradora, vale realçar que sua participação nos demais pilares é ponto pacífico, uma vez que interfere na dinâmica processual. Assim, uma vez mais fica patente a importância do corretor de seguros no processo de transformação, fortalecimento e crescimento da atividade de seguros no Brasil.

4.1.2 O mercado segurador brasileiro: da fase histórica ao modelo consolidado

Definitivamente, o seguro contribui para a amenização de situações que provocam dor, sofrimento e perda às pessoas. A história do seguro atesta isso. De acordo com Contador (2007, p. 9), depurando conceito acerca da opção pela sorte que normalmente as pessoas escolhem para preservar a vida e o patrimônio, confiando ao futuro uma possibilidade iminente, a ocorrência de sinistros (eventos) força as pessoas a reagirem em direção à aquisição de um seguro:

Paradoxalmente, catástrofes coletivas auxiliavam a difusão do seguro. O grande incêndio de Londres em 1666, ao destruir mais 85% das construções – 13 mil moradias, a catedral de Saint-Paul e dezenas de igrejas -, estimulou a busca da proteção dos seguros e a criação de instituições dispostas a assumir o risco dos sinistros.

No desenrolar da história do seguro no Brasil, a atividade de seguros perpassou por diversas concepções: ora como fator puramente econômico, ora como indutor da política social, ora como vetor para o recrudescimento do PIB brasileiro. De acordo com Alberti (2001, p. 15) “de problema social com forte significado social, na era Vargas, a setor de amparo à produção e de serviços, no período desenvolvimentista, a atividade de seguros tem hoje uma identidade claramente ao setor financeiro e ao campo dos investimentos”.

A história do seguro no Brasil remonta há aproximadamente dois séculos, especificamente à chegada da família Real ao país (1808). A estrutura que foi estabelecida com o surgimento dos negócios no segmento adveio da *expertise* das companhias seguradoras européias, notadamente as portuguesas, pela experiência em viagens marítimas de longo curso. Surgem os seguros de *transportes* – mercadorias e de *cascos marítimos* – embarcações (CONTADOR, 2007; COSTA, 2001; PÓVOAS, 2000). Ao avaliar a história do seguro no período que chama de arcaica, Contador (2007, p. 3) afirma que nesta época “saber administrar o risco surge como área de conhecimento científico e marca o início comercial do seguro moderno. [...] Foi preciso primeiro transformar a incerteza em risco”. A presença da incerteza é fator indispensável no contexto securitário, portanto.

A contratação do seguro de vida, por exemplo, no período escravagista, era possível apenas para os escravos, uma vez que eram considerados “bens”, oriundos de investimentos realizados. Perdido o “patrimônio” mediante sua extinção, a indenização estava assegurada.

Conforme Contador (2007, p. 10) “o tráfico e a propriedade de escravos eram segurados por muitas seguradoras, uma vez que os escravos eram considerados bens de capital. [...] Numa apólice típica, nos EUA, no início do século XIX, um escravo de 30 anos era segurado por US\$ 500,00”. Sarmiento (2001, p. 162), por sua vez, destaca que a questão cultural no período colonial influenciou no processo evolutivo do seguro individual, época em que o escravo negro “não era um indivíduo humano, e sim uma coisa, uma peça, como se dizia na gíria do cais negreiro, um ser-mercadoria”. Esta determinação estava prevista no Código Comercial Brasileiro de 1850, a partir do qual surgiram as primeiras seguradoras nacionais que passaram a realizar não apenas os seguros marítimos, mas os dos ramos incêndio e vida (CONTADOR, 2007; COSTA, 2001; PÓVOAS, 2000).

Antes, no Império, apenas seguradoras especialistas em seguros marítimos estavam autorizadas a atuar no Brasil, sendo a Sociedade de Seguros Mútuos Brasileiros (origem portuguesa) a primeira a se instalar no país e iniciar as operações por volta de 1828, mediante decreto regulamentador das operações de 29 de abril, conforme ressalta Povoas (2000). No período colonial, através de decreto assinado em 24 de fevereiro de 1808 (PÓVOAS, 2000), foi autorizado o funcionamento da Companhia de Seguros Boa Fé, cuja origem adveio de reivindicações de comerciantes da Bahia. Este desejo de atuar no seguro marítimo emergiu em função da abertura dos portos brasileiros feita pela família real portuguesa, contando com a *expertise* das seguradoras portuguesas no segmento, de acordo com Costa (2001).

Todavia, mais do que uma necessidade premente das pessoas e das empresas, o seguro pressupõe um fundamento cultural, o qual contribui para o avanço da atividade em qualquer economia do mundo. No Brasil, não obstante a limitada renda de que dispõem as pessoas, com destaque para as classes sociais C, D e E, sempre há um tipo de seguro disponível. Mas o aspecto cultural, via de regra, também influencia na tomada de decisão quanto à aquisição de seguros, ora porque há desconhecimento do cliente (segurado) sobre os desdobramentos do produto ofertado, ora porque há uma constatação de que alguns maus profissionais fraudam os contratos ou distorcem o produto que estão oferecendo, visando tornar mais rápida a venda, ora porque prevalece no Brasil a idéia de que nunca algo acontecerá com a vida ou com o patrimônio. Estas barreiras precisam ser superadas.

Sobre a seleção natural dos riscos que costumam fazer as seguradoras, o que Contador (2007, p. 19) chama de seleção adversa do risco, “a carteira de segurados fica concentrada por

consumidores com sinistralidade potencial mais elevada, perdendo os consumidores de baixo risco”. Em função disso, as seguradoras aumentam o preço médio do seguro, tornando o produto, em alguns casos, inalcançáveis para algumas pessoas. Segundo Contador (2007, p. 19), “a solução é segmentar os consumidores segundo o seu nível de risco”, implementando um processo de massificação do seguro através da comercialização de produtos e serviços para as classes sociais C, D e E.

De acordo com Póvoas (2000), a assimetria se justifica por fatores pertinentes aos três atores relacionados no processo (segurado, seguradora e corretor de seguros). Na opinião do autor (2000, p. 280):

O domínio da atividade seguradora é [...] conflituoso, o que decorre, sobretudo, da natural ignorância dos segurados (o tema dos seguros não faz parte dos currículos escolares), da falta do necessário apoio dos corretores e da rígida postura das seguradoras em face dos segurados, decorrente da maior atenção que têm de prestar na análise dos sinistros, como forma de minorarem os efeitos da avassaladora invasão da fraude.

Nas décadas de 50 e 60, o mercado segurador conviveu com forte crise de captação de negócios. Mediante tal condição, “algumas seguradoras optaram por adotar estratégias lesivas ao consumidor, gerando um ambiente de contestações e a busca de possíveis alternativas para a cobertura das despesas administrativas”, conforme relata Sarmento (2001, p. 192). Conforme aponta Contador (2007, p. 10) “a morte de escravos por causas naturais não era indenizada, mas apenas aquelas por causa acidental. Portanto, propiciava fraudes para pagamento de indenizações”. Situações como estas, embora historicamente superadas, deixam resquícios na memória das gerações subsequentes, tornando ainda o seguro uma atividade constituída de espertalhões que detêm condutas inescrupulosas.

A propósito, discorrendo sobre as caixas de pensões e sociedades mútuas que proliferaram entre 1910 e 1915 e alertando acerca dos maus profissionais que enganavam os incautos, Contador (2007, p. 23) afirma que o objetivo era “iludir os participantes e os segurados. A onda de falcatruas prejudica a disseminação do seguro no Brasil. [...] Foi um duro golpe na confiança da população”. Por sua vez, Santos (1959 *apud* COSTA, 2001, p. 55) aponta que,

explorando a credibilidade e a boa-fé do povo, foram fundadas inúmeras sociedades, que, servindo unicamente para enriquecer indivíduos desonestos, prejudicaram, atrasando enormemente, a disseminação do seguro.

Contribuindo para manchar a imagem da atividade, alguns corretores não encaminhavam os recursos auferidos com a venda de seguros às seguradoras, criando insegurança e desconfiança em relação ao segmento (LEOPOLDI, 2001; SARMENTO, 2001). Em razão disso, a cobrança bancária surgiu como forma de inibir tal comportamento e coibir a conduta inadequada destes maus profissionais, além de abrir o mercado para o ingresso dos bancos no segmento, até então dominado por seguradoras independentes (seguradoras que não são vinculadas a conglomerados financeiros).

Este fator, embora se traduza em forte resistência dos corretores de seguros, uma vez que a venda de seguros nas agências bancárias prescinde da presença do corretor, significa um importante vetor de incremento da cultura do seguro, não obstante a concepção no seio da categoria de que nos bancos o seguro não é adquirido de forma consentida, mas mediante a “venda casada”, um exemplo de operação compulsória. Conforme Oliveira (1996 *apud* LEOPOLDI, 2001, p. 230)

a entrada dos bancos foi muito combatida no mercado segurador (...) [mas] os bancos exerceram um papel interessante, porque disseminaram também a compra da cobertura de seguros, porque eles impunham a seus clientes a compra de um seguro de incêndio, um seguro de vida... Foi um processo educativo...Quando havia um incêndio, você via que tinha sido bom você ter sido induzido à compra daquela cobertura...

Através de tantos dilemas, o fator ético, nesta análise, representa o vetor de conciliação entre os membros da tríade institucional, conforme coloca Póvoas (2000). Com vistas a adotar práticas socialmente responsáveis, dentre as quais o respeito pelo cliente, às seguradoras é requerida conduta compatível com a importância da atividade na economia nacional. Póvoas (2000, p. 343) afirma que:

a concorrência que, em qualquer atividade, é benéfica, na atividade seguradora pela função social que desempenha, não pode ser exercida na base da lei do mais forte “tout court”, mas tem de obedecer a padrões éticos objetivando a defesa do mercado e o crescimento da instituição [...].

Neste imbróglio envolvendo segurado, intermediários e seguradoras, muito justificado pelo descaso que as empresas dispensam aos seus clientes *indiretos* (já que o *direto* é o

corretor de seguros, que angaria a operação), a presença do intermediário se torna imprescindível. Ele atua como catalisador e agente de equilíbrio na relação. Segundo Póvoas (2000, p. 340) “o segurado, como pessoa sujeita ao risco, é o princípio e o fim da instituição seguradora, e que a sua justa insatisfação no relacionamento com a seguradora, é a causa principal da má imagem que, em todo o mundo, as seguradoras ostentam”, por isso que o corretor é peça-chave no processo de consolidação do setor.

Observa-se que o mecanismo que vincula o segurado à seguradora não é de todo hermético, na medida em que existem lacunas a serem preenchidas. O papel da seguradora, quase sempre e na visão dos clientes, é tido como de um organismo aproveitador e parasita, encarando o segurado como uma inesgotável fonte de receita. Neste contexto, o mercado não avança, pois muitas pessoas têm no seguro um sistema de desembolso desnecessário. Vale mais a pena jogar na loteria (e correr o risco de ganhar) a ter que desembolsar recursos com vistas a garantir o seu patrimônio. Nesta lógica pueril, o papel de vilã cabe às companhias seguradoras, refletindo, indiretamente, seus efeitos nos intermediários. Neste contexto, torna-se relevante a inserção dos envolvidos (corretores de seguros e seguradoras) num eloquente processo visando às ações de responsabilidade social.

Citando o exemplo do sinistro, onde a seguradora desembolsa a indenização para cobrir os danos ao patrimônio ou à vida do segurado, Póvoas (2000, p. 341) enfatiza a situação em relação à conduta do gestor da seguradora: “[...] as seguradoras nem sempre procedem com lisura, mas na maior parte dos casos, isso não deriva de uma política geral de ‘tolerância zero’, mas da atitude gerencial do executivo da ponta”. Mais uma vez a conduta ética, pilar de sustentação das práticas de responsabilidade social, é afrontada e possivelmente sua desconsideração constitui mecanismo impeditivo da consciência cultural visando ao incremento da aquisição de seguros no Brasil.

Uma vez considerada a importância do seguro na dimensão econômica, assim como no campo social, tem-se que a questão cultural interfere no sistema de disseminação do seguro, pois o processo cultural de uma nação e sua estreita ligação com a capacidade individual de compra (renda *per capita*) movimentam o mercado de seguros, que tem como objeto genérico a garantia de reposição de um bem. A confiança e o incremento na renda da população são fatores básicos para a elevação na demanda de seguros, pois as pessoas vão

buscar garantias para as novas conquistas, uma vez que o estigma do futuro as aflige e as deixa em condição subordinativa às incertezas.

Historicamente, tem-se que a Sul América Seguros, uma das mais antigas seguradoras brasileiras, através da Revista da Sul América – Companhia Nacional de Seguros de Vida, cujo lançamento foi em janeiro de 1920, contribuiu para o processo de formação da cultura de seguro, conforme aborda Costa (2001). Uma noção da importância dessa revista no processo de disseminação do seguro no país é observada pela sua autonomia e abrangência, quando em 1945 se tornaria a publicação na área de maior tiragem do Brasil, com a edição de 90 mil exemplares.

Na edição de outubro de 1920, a Revista de Seguros, fundada em julho do mesmo ano no Rio de Janeiro, cujo objetivo era abordar os assuntos pertinentes ao mercado segurador, e utilizada como instrumento de consolidação do setor e defensora incansável de uma integração entre as companhias estrangeiras e nacionais, contribuiu para outros temas, dentre os quais “uma certa regulamentação para a profissão de corretores de seguros”, de acordo com Costa (2001, p. 62). Neste momento, o mercado já percebe a importância do corretor de seguros no processo de consolidação da atividade, fato este que evoluiu até a definitiva regulamentação da profissão, em 1964, tornando a presença do corretor de seguros obrigatória nas operações de seguro.

Não obstante tal consideração, a cultura do seguro no Brasil ainda não atingiu a maturidade verificada em países do primeiro mundo (COSTA, 2001), talvez pela baixa capacidade da população em auferir rendimento capaz de permitir o seu ingresso no campo da previdência. É nítida a percepção de que o brasileiro, de forma geral, adota e admira o estilo imprevidente, transferindo para o além a responsabilidade pela garantia de seu bem ou mesmo de sua vida. Ao contrário do que pensam muitos, esta conduta não está afeita apenas às pessoas de baixa renda, mas abarca também grandes empresários, que creditam às divindades o papel de seguradora plantonista. Como coloca Alberti (2001, p. 19), “o seguro foi durante muito tempo um setor ‘invisível’ na sociedade e, como tal, difícil de ser apreendido e estudado pelas ciências humanas”. Por sua vez, Contador (2007, p. 262-263) afirma que “à medida que os diferentes países apresentam reações culturais diferentes e padrões distintos de crescimento econômico, de inflação, de ambiente regulatório e sujeição ao risco, é natural que a evolução do mercado de seguro seja diferenciada entre as economias”.

Na concepção da garantia divina, que para muitos se constitui em alternativa viável para assegurar o patrimônio ou a vida, reforçando a tese de que a questão cultural interfere no comportamento do segurado em potencial, resgata-se interessante trecho publicado na Revista de Seguros (1944 *apud* SARMENTO, 2001, p. 173-174):

O Estado não dispõe de organização piedosa para socorrer todas as vítimas da criminosa imprevidência de milhões de brasileiros que preferem arriscar suas economias nos jogos de azar, nos antros mal-iluminados, nas corridas de cavalos, nas apostas de *football*, ou gastá-las nas libações de bares alegres, a realizar seguros de vida como base de garantia para os dias incertos do futuro, amparo de seus filhos, da viúva despreparada para conquistar o pão se lhe vier a faltar o esposo, de um momento para o outro [...]. O Estado e as companhias de seguro têm de reeducar o povo. É um assunto de salvação nacional.

Muito do que é a atividade seguradora na atualidade se deve à interferência do Estado no segmento. Na década de 20, a intervenção do Governo Federal, através de mecanismos fiscalizadores, taxação de riscos, regulamentação, grau de autonomia das companhias e permissão para remessa de lucros às matrizes das seguradoras internacionais aqui instaladas contribuíram para tornar a relação mercado versus governo menos nebulosa (COSTA, 2001). Conforme preconiza Póvoas (2000, p. 34)

As instituições do seguro e da previdência privada supletiva, pela sua importância econômica e social, não podem ser esquecidas nos planos e programas dos governos, tendo sempre tratamento destacado na definição das políticas econômicas. Infelizmente [...] isso nunca aconteceu no Brasil, onde a importância econômica e social do seguro jamais foi considerada como indispensável ao seu crescimento econômico, já que as políticas do seguro que desde a formação do Brasil foram institucionalizadas, nunca tiveram o desenvolvimento institucional como escopo.

O papel do Estado na atividade seguradora representou, não obstante diversas correntes oposicionistas, um forte aliado na consolidação do setor, notadamente no tocante à fiscalização e ao controle, os quais serviram de pretexto para garantir a retenção de receitas que eram canalizadas pelas seguradoras estrangeiras aqui instaladas para o exterior, desviando a produção advinda com as operações de seguro. Na Era Getúlio Vargas (1937) o seguro obteve atenção específica do governo, quando se buscou estruturar o setor de forma mais focada. É o que Póvoas (2000, p.178) chama de “institucionalização do princípio da nacionalização do seguro”.

De acordo com Contador (2007, p. 25) “mesmo com a queda do Estado Novo em 1945 e com o retorno à democracia, o intervencionismo e o nacionalismo perduraram no nosso

mercado de seguros”. Por este motivo, “como afirmam os keynesianos, se o mercado não funciona ou não gera os resultados como desejado, basta aumentar o intervencionismo do governo e regular as empresas privadas”, conforme relato de Contador (2007 p. 15). A interferência estatal, assim, atua como instrumento de equilíbrio do mercado. Segundo Póvoas (2000), a importância dada ao seguro neste período deveu-se à percepção de que divisas estavam sendo remetidas ao exterior, notadamente em decorrência da presença forte de seguradoras estrangeiras no país. Por isso, Póvoas (2000, p. 35) ressalta que

no descaso econômico em que, sempre, viveu a instituição do seguro, a única referência ao interesse econômico do seguro, mas sem grande ênfase, apareceu no primeiro período da regulamentação institucionalizada da fiscalização, quando a honra nacional exigia que se enfrentasse o desrespeito das seguradoras estrangeiras [...].

A criação do IRB- Instituto de Resseguros do Brasil (atualmente IRB – Brasil Resseguros S.A.) através do Decreto-lei nº 1.186 de 03 de abril de 1939, órgão que atualmente compõe o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e que regula até hoje os excedentes técnicos das seguradoras (garantias que suplantam os valores máximos permitidos para a assunção de um risco com vistas a evitar a insolvência da seguradora em caso de eventos de grande repercussão, também chamados de catástrofes), veio de encontro ao desejo do Governo Federal em coibir a evasão de divisas no setor, criando uma reserva de mercado para as seguradoras, especialmente as de capital nacional.

O crescimento do mercado segurador nacional perpassa pela contribuição dada pelo IRB no processo de consolidação da atividade mediante a absorção de riscos excedentes. A partir de sua criação, as seguradoras emergiram e as existentes alavancaram as operações, cujo respaldo era regamente concedido pelo órgão regulador, fiscalizador e controlador do mercado. De acordo com Sarmiento (2001, p. 142) o objetivo do IRB era

controlar o afluxo de divisas, a equalização dos limites de retenção de riscos e a pulverização dos mesmos no interior do mercado, contribuindo assim para a construção de um mercado segurador mais bem equilibrado e com as seguradoras brasileiras mais bem protegidas.

Agindo em base normativa, como se buscando definir um modelo institucional na atividade, o Estado interveio novamente no mercado através de dispositivo legal (Decreto-lei nº 2.063, de 07/03/1940), de forma que

fixava os padrões de funcionamento do mercado, estabelecendo com mais clareza as suas próprias atribuições no tocante ao controle a ser exercido sobre as empresas, e reafirmava a tendência pró-nacionalização e as competências do IRB [...] (SARMENTO, 2001, p. 144).

O mecanismo regulador do Governo Federal não surtiu efeito de destaque, visto que a atividade continuava patinando em termos de construção de riqueza, mas foi uma medida que coibiu o envio de divisas para o exterior. Póvoas (2000, p. 43) ratifica esta baixa produção de recursos, não obstante a intervenção estatal no setor, ao afirmar que

O deficiente desenvolvimento do mercado segurador e apetência que as seguradoras estrangeiras mostram por ele, provam à saciedade que a política institucional do seguro, não tendo acompanhado as mudanças filosóficas deste importante segmento econômico que se seguiram à Segunda Guerra Mundial, foi a responsável pela modéstia de um desempenho, totalmente incompatível com a grandeza econômica do Brasil.

Ainda conforme Sarmiento (2001, p. 137), as seguradoras internacionais “promoviam uma exportação invisível de divisas e que se valiam da solidez de suas matrizes para se inserir e desequilibrar o mercado brasileiro”, motivo que reforçou no governo a necessidade de estancar a sangria de recursos remetidos ao exterior mediante a adoção de políticas intervencionistas. Nesta linha, Sobrinho (1946 *apud* MOTTA, 2001, p. 94) afirma:

Para apreciar os riscos e as garantias de uma empresa, é necessário que o Estado seja conhecedor profundo do domínio dos seguros. E se ele pode agir como fiscal ativo, oportuno, sagaz, é que não está tão longe do assunto quanto o inculcam os adversários de sua interferência mais direta.

Alberti, por seu turno (2001, p. 14), afirma que “o Estado regulador tornou-se personagem fundamental na história do seguro no Brasil, passando a integrar, ele também, o mercado [...]”, o que ratifica a intervenção estatal como base para a transformação da atividade no país. Contador (2007, p. 16) afirma que “a regulação deveria estimular a concorrência, garantir informação eficiente e com baixo custo ao mercado e zelar pela boa-fé dos contratos”. Segundo Motta (2001, p. 121), reforçando a posição do Estado Novo na manutenção do estreito controle sobre o mercado segurador,

[...] menos do que uma política deliberada de eliminação do *know-how* e do capital estrangeiros em uma área tão sensível como a de seguros, o que o IRB visava era enquadrar as seguradoras no esforço de estruturação e montagem do mercado interno de seguros.

Sarmento (2001, p. 134), em concepção abrangente, opina acerca do papel do Estado no processo de consolidação do setor de seguros brasileiro, agindo, muitas vezes, como agente coercitivo, sem subestimar seu aspecto regulador:

Se essa interferência marcante do Estado no segmento, através de uma melhor definição dos instrumentos estatais de controle e fiscalização, representou um risco constante com o qual os empresários tiveram que se confrontar, a caracterização do Estado enquanto ponto de equilíbrio das tensões econômicas e sociais e enquanto investidor e agente empreendedor propiciou ao mercado segurador a definição de novos patamares para o seu próprio desenvolvimento.

Na expectativa da regulamentação do art. 192 da Constituição de 1988, o mercado aguarda os desdobramentos que advirão, uma vez que há interesses de todas as partes em relação aos efeitos que surgirão após o processo legal. Corretores de seguros, seguradoras, bancos, financeiras, associações de classe, sindicatos, órgãos estatais (IRB, SUSEP etc.) estabelecem pontos de vista e debatem acerca das questões que embasam o artigo. Quanto ao processo de homogeneização, que certamente sofrerá o mercado segurador brasileiro, Leopoldi (2001, p. 291) argumenta:

O novo sistema de seguros privados, previdência e capitalização que está surgindo das medidas desregulamentadoras aponta para a concentração cada vez maior do setor de seguros e para a entrada de seguradoras estrangeiras nos setores de seguro-pessoas e riscos industriais.

Uma das medidas que refletiram no processo de regulamentação do setor, ações emanadas do Governo Federal, foi o surgimento do Sindicato dos Seguradores do Rio de Janeiro (COSTA, 2001). Em função de longo processo visando à garantia de direitos e manutenção do equilíbrio na atividade, especialmente em decorrência do ingresso de seguradoras internacionais, em 1933, estava

oficializada institucionalmente a representação de classe, logo reconhecida pelo governo provisório. E esse reconhecimento traduziu-se também na busca de legitimidade da categoria, procurando retomar o movimento de mobilização e a política reivindicatória que vinha sendo a sua marca característica. (COSTA, 2001, p. 75).

Em 1951, era fundada a Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização – FENASEG, composta inicialmente por cinco sindicatos regionais das seguradoras (Estados do Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul). Todavia, o número de sindicatos filiados não permitia o reconhecimento da federação,

cuja legislação determinava a reunião de pelo menos seis sindicatos. Com o ingresso do sindicato de Pernambuco a FENASEG foi reconhecida em novembro de 1953 (SARMENTO, 2001). A fundação da FENASEG constituiu em largo passo para o fortalecimento do mercado segurador, que continuava a crescer, embora mediante a interferência estatal via negociação de seguros compulsórios.

Mediante o suporte estatal, que assegurou reserva de mercado para a atividade, e através do lento, mas gradual processo de consciência acerca da necessidade do seguro, o setor tem mostrado determinada consistência em sua dimensão institucional. Nas últimas três décadas o setor vem obtendo regular conformidade em termos de empresas associadas. Na Tabela 2, vê-se o contingente de seguradoras que atuam no Brasil de 1975 até 2007, sendo que em agosto de 2008 o total de seguradoras ativas no mercado chega a 113, conforme informa o site da SUSEP – Superintendência de Seguros Privados (www.susep.gov.br), órgão que fiscaliza as empresas de seguro, de previdência privada e de capitalização no país.

Tabela 2 – Mercado Segurador Brasileiro – Seguradoras

ANO	QUANTIDADE	ANO	QUANTIDADE	ANO	QUANTIDADE
1975	94	1986	96	1997	133
1976	94	1987	96	1998	133
1977	92	1988	96	1999	135
1978	93	1989	111	2000	133
1979	93	1990	115	2001	127
1980	93	1991	127	2002	111
1981	93	1992	131	2003	107
1982	94	1993	140	2004	111
1983	94	1994	130	2005	107
1984	95	1995	130	2006	108
1985	96	1996	130	2007	102

Fontes: SUSEP (2008) e Leopoldi (2001).

Visando apontar a importância da atividade de seguros no Brasil, traz-se um panorama sobre o percentual de participação da atividade em relação ao PIB brasileiro, conforme demonstrado no Tabela 3.

Tabela 3 – Participação do mercado segurador no PIB brasileiro

PARTICIPACAO DO MERCADO SEGURADOR NO PIB BRASILEIRO			
ANO	PRÊMIOS (EM MILHÕES DE REAIS)	PARTICIPAÇÃO PIB (%)	PIB BRASILEIRO (EM MILHÕES DE REAIS)
1995	16.320	2,53%	646.192
1996	22.355	2,87%	778.887
1997	25.028	2,87%	870.743
1998	26.181	2,86%	914.188
1999	28.275	2,90%	973.846
2000	32.763	2,98%	1.101.255
2001	37.656	3,14%	1.198.736
2002	42.514	3,16%	1.346.028
2003	51.161	3,29%	1.556.182
2004	59.824	3,39%	1.766.621
2005	65.635	3,39%	1.937.598
2006	73.638	3,17%	2.322.820
2007	84.853	3,30%	2.574.640
2008	96.337	3,47%	2.771.210
2009 (projetado)	105.945	3,54%	2.991.540

Fonte: FENASEG (2008).

Observa-se, pela Tabela 3, que embora o parque segurador apresente relativa participação no PIB nacional, o crescimento do setor carece de um processo de consolidação que talvez perpassasse por inovações em processos, produtos ou gestão, uma vez que os indicadores parecem não oscilar em escala ascendente. Nesta visão, Hamel (2007, p. 45) em sua abordagem acerca da inovação do novo milênio é categórico ao afirmar que “em um mundo em que os ciclos de vida da estratégia estão encolhendo, a inovação é o único meio de uma empresa poder renovar seu contrato com o sucesso. Também é o único meio de sobreviver em um mundo de concorrência violenta”.

Portanto, a inovação e uma nova concepção socioeconômica, pelas quais as seguradoras perpassam, subsistem mediante movimentos em direção à RSE como ferramenta para encurtar a distância que as separam dos segurados, que ainda demonstram forte resistência e desconfiança em relação aos verdadeiros interesses das seguradoras.

Inerte se torna a ação de uma seguradora que adere às práticas de RSE e não considera que o relacionamento entre os *stakeholders* consubstancia a base do processo construtivo do novo momento vivido pelas organizações, que buscam blindar sua imagem em torno de uma aura de respeito, transparência, ética, responsabilidade social etc. A legitimidade do modelo disseminado em termos de adoção de práticas de RSE perpassará, sem dúvida alguma, pelo comportamento adotado pelas seguradoras em relação aos seus clientes (segurados e

corretoras de seguros). Tanto é verídica a premissa que mesmo no segmento de corretagem de seguros esta temática emerge, embora em caráter incipiente, quando indicativos apontam movimentos neste sentido, conforme será visto no próximo capítulo.

De acordo com Póvoas (2000, p. 345), reiterando o movimento de consolidação do setor de seguros mediante o processo isomórfico, que significa a adoção de uma postura similar aos movimentos adotados por outros segmentos, relata que:

As empresas evoluíram por pressão externa, mas sem que as pressões concorrenciais tivessem grande expressão; depois disso, foram as próprias empresas que criaram movimentos de antecipação para enfrentarem todas as pressões, sociais ou econômicas, viessem de que quadrante viessem[...].

As seguradoras, assim, devem compreender que seu papel no contexto socioeconômico brasileiro já não obtém mais respaldo do ente estatal, como no passado foi estabelecido. A visão contemporânea das seguradoras deve considerar novas formas de gestão e mecanismos inovadores, mesmo porque a insipiência do segurado de anos atrás não mais prevalece. Por outro lado, as companhias de seguros não devem prescindir dos corretores de seguros, elo vital no modelo constitutivo do negócio no Brasil dadas às características do brasileiro em termos culturais.

Por isso, Póvoas (2000) radiografa o papel dos atores envolvidos no processo de contratação de um seguro, o que ele chama de tríade da dinâmica institucional – segurado, corretor de seguros e seguradora, apontando a função de cada um neste tripé negocial. No campo das companhias de seguros, Póvoas (2000, p. 35) afirma que as seguradoras devem analisar o mercado onde estão inseridas e buscar corrigir suas deficiências: “Seguradora equilibrada ou dando lucro, pode nada significar para a instituição e ser até parasita indesejável, se não tiver capacidade para olhar o ambiente institucional”. Nesta concepção e admitindo o corretor de seguros no contexto, as seguradoras e o mercado tendem a ganhar.

4.1.3 A importância do intermediário no processo: O corretor de seguros

A presença do corretor de seguros no processo de consolidação do mercado segurador é questão indiscutível dada à sua relevância na formação do processo negocial. A necessidade

de um profissional habilitado e preparado para atuar no segmento intermediando a comercialização dos produtos disponibilizados pelas seguradoras ganhou força ao longo dos anos, em especial após a regulamentação da profissão, através da Lei nº 4.594, de 29 de dezembro de 1964, regulamentada pelo Decreto nº 56.903 de 24 de junho de 1965 e ratificada pelo Decreto-lei nº 73 de 21 de novembro de 1966. Ressalta Leopoldi (2001, p. 211) que “a lei resultou do esforço dos corretores no Congresso, e não de uma decisão do Executivo”. Em seu art. 1º, a Lei nº 4.594 (29/12/1964) afirma:

Art.1º - O corretor de seguros, seja pessoa física ou jurídica, é o intermediário legalmente autorizado a angariar e a promover contratos de seguros, admitidos pela legislação vigente, entre as sociedades de seguros e as pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado (ROCHA FILHO, 2003, p. 45).

O art. 122 do Decreto-lei nº 73 (21/11/1966) é taxativo quanto à exigência do corretor de seguros na intermediação das operações no país:

Art. 122 – O corretor de seguros pessoa física ou jurídica é o intermediário legalmente autorizado a angariar e promover contratos de seguro entre as Sociedades Seguradoras e as pessoas físicas ou jurídicas de Direito Privado (ROCHA FILHO, 2003, p. 51).

Antes mesmo do embasamento legal, viabilizado no ano de 1964, em 05 de dezembro de 1932 era instalado, na cidade do Rio de Janeiro, o Sindicato Profissional dos Corretores de Seguros, medida que viria a fortalecer a categoria, notadamente em função do surgimento de sindicatos de seguradoras, que na época compreendiam a necessidade da presença do intermediário nas negociações como suporte às vendas e como inegável apoio aos segurados em casos de sinistros. Os corretores dispõem atualmente da FENACOR – Federação Nacional dos Corretores de Seguros, de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, de Seguros de Pessoas, de Planos de Saúde e de Seguros de Saúde para defender seus interesses. A federação surgiu no Rio de Janeiro em 25 de outubro de 1968, por meio da reunião dos sindicatos dos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo (ALBERTI, 2001, p. 304).

As seguradoras no decorrer dos anos compreenderam a importância do corretor de seguros no processo de aproximação entre os dois extremos do sistema: o segurado, em uma margem, e as seguradoras, postadas no outro lado. Como vetor de catalisação, emerge o profissional legalmente habilitado, que surge não apenas como intermediário que busca as melhores alternativas para o segurado (afinal, um cliente por ele angariado), mas como

conselheiro, consultor e orientador, que formatará a melhor proposta para o seguro demandado ou fomentado. A competência técnica do corretor de seguros, portanto, é referencial indispensável que seguramente tornará o mercado mais consolidado. Mediante a qualificação do corretor de seguros que intervém no processo negocial, equilibrando interesses e focando no pleno atendimento ao segurado, o segmento tende a se tornar mais fortalecido e menos vulnerável sob a luz das ações de caráter ético-profissional.

Ao discorrer sobre o seguro na contemporaneidade e o desenvolvimento do parque segurador nacional, Póvoas (2000, p. 67) é taxativo ao afirmar que “o intermediário de seguros afirma-se como figura indispensável da nova ordem, para o desenvolvimento da instituição”. Ao reforçar a importância do corretor de seguros no processo de consultoria e assessoramento aos segurados, com destaque à questão técnica, Póvoas (2000, p. 254) faz enfática consideração a respeito:

a entrada do indivíduo no âmbito da instituição do seguro, fazendo-se através da celebração de um contrato entre a pessoa sujeita a um risco segurável e a seguradora, na maior parte das vezes, é um ato institucionalmente incompleto em termos de manifestação de vontade, na medida em que falta ao segurado a necessária cultura básica para o compreender em todas as suas implicações

O traço técnico do corretor de seguros é condição que constitui base de sustentação das operações há bastante tempo. Em 1942, por exemplo,

A companhia mais lembrada por sua competência técnica não era efetivamente uma seguradora, mas uma corretora, a Ajax. Fundada em 1940 por Celso da Rocha Miranda e Carlos Guinle, a Ajax se consolidaria no mercado pela precisão de suas análises e estudos, assumindo uma posição no mercado que marcaria significativamente os rumos do setor durante a década de 50 (SARMENTO, 2001, p. 169).

Quando redireciona sua análise para os intermediários (corretores de seguros), Póvoas (2000) é enfático em admitir que o crescimento do mercado segurador nacional se deveu em grande parte à existência deste profissional, que age como fomentador de novos negócios, utilizando seus argumentos como mecanismo de aculturação e convencimento, transformando a mentalidade dos clientes, em essência, potenciais segurados. Póvoas (2000, p. 369) assim se expressa:

A intermediação na contratação dos seguros há muito que se firmou como atividade da maior importância neste campo, podendo afirmar-se que sem o trabalho dos agentes da intermediação, a instituição do seguro, mesmo com suas deficiências, não teria atingido o desenvolvimento e a maturidade que hoje tem.

Enquanto em 1995 a quantidade de corretoras de seguros (PJ) passava de pouco mais de dez mil, no final de 2007 o número de empresas de corretagem de seguros representava uma incorporação em mais 13.000 organizações. Um salto expressivo no volume de empresas em aproximadamente 126% (Tabela 4), enquanto o segmento de seguros representava, em seu aspecto financeiro (receitas auferidas), algo em torno de 3%. Na Tabela 4, tem-se a quantidade de corretores ativos por ano desde 1995, segmentado em Pessoas Físicas e Jurídicas.

Tabela 4 – Mercado segurador brasileiro – Corretores de Seguros Ativos (por ano)

BASE	CORRETOR PESSOA FÍSICA			CORRETOR PESSOA JURÍDICA			TOTAL
	Todos os Ramos	Ramo VIDA	Total	Todos os ramos	Ramo VIDA	TOTAL	
31/12/1995	16.506	8.301	24.807	10.031	238	10.269	35.076
31/12/1996	19.084	15.970	35.054	11.558	1.398	12.956	48.010
31/12/1997	20.957	21.806	42.763	12.845	3.277	16.122	58.885
31/12/1998	22.288	27.872	50.160	13.953	4.647	18.600	68.760
31/12/1999	23.759	31.382	55.141	15.117	5.452	20.569	75.710
31/12/2000	24.833	18.844	43.677	16.201	5.125	21.326	65.003
31/12/2001	26.550	25.115	51.665	17.691	7.705	25.396	77.061
31/12/2002	26.948	25.117	52.065	17.881	8.101	25.982	78.047
31/12/2003	22.293	18.903	41.196	14.871	7.864	22.735	63.931
31/12/2004	23.763	21.853	45.616	15.584	9.409	24.993	70.609
31/12/2005	25.442	27.608	53.050	13.264	7.339	20.603	73.653
31/12/2006	23.371	15.884	39.255	15.664	6.373	22.037	61.292
31/12/2007	25.045	17.952	42.997	16.795	6.423	23.218	66.215

Fonte: FENACOR (2008).

Como se observa na Tabela 4, o mercado segurador brasileiro dispõe de um universo considerável de corretores de seguros (PF e PJ) que, distribuídos pelo Território Nacional, atendem aos diversos públicos e aos mais variados ramos de seguros. Todavia, a corretagem de seguros não é, seguramente, uma atividade isenta de conflitos e dissabores, como qualquer outra atividade presente na economia. Questão que emerge não raramente é quando uma seguradora declina um risco. Similar a qualquer outra atividade, a operação de seguro deve gerar lucro, de forma a garantir, principalmente, a solvência da seguradora. A receita advinda com as aplicações financeiras há muito que não fazem parte do portfólio das alternativas estratégicas de financiamento da atividade. A ideia corrente é garantir o negócio mediante a incorporação de operações saudáveis e rentáveis e, nesta linha, as seguradoras às vezes não admitem determinados riscos. A seguradora almeja e pratica a seleção natural dos riscos. Não raro elas preferem perder o negócio a ter que se sujeitar aos não incomuns riscos inevitáveis, contrariando a premissa da incerteza, contida no clausulado da atividade.

De acordo com Póvoas (2000, p. 359), abordando a posição das seguradoras em avaliar e escolher os riscos que lhes interessam,

[...] mesmo quando as intenções das seguradoras apenas objetivam uma melhor delimitação do risco, o proponente não as compreende, o que tem de ser devidamente ponderado, pois na atividade seguradora pela função social que desempenha, a operação não pode ser vista com desconfiança, nem ser praticada de forma confusa ou demasiado rebuscada para o nível do segurado comum, mas tem de obedecer à preocupação de que seja entendida pelo homem comum, nunca descurando das necessárias ações para que ele entenda que essa diferenciação no risco, não tem intuítos antiéticos, e menos ainda, desonestos.

Mesmo quando no início das tratativas para fechamento do seguro a negativa por parte da seguradora surge, a atmosfera se torna nebulosa, situação esta que transpassa para o segurado a sensação de desrespeito ou deslealdade por parte da seguradora. Cabe ao corretor de seguros fomentar alternativas no mercado (outras seguradoras) para atendimento às expectativas do segurado, atenuando o rótulo de insensível que muitos atribuem às seguradoras. Vencer resistências não é tarefa fácil para o corretor. Seguramente é uma atividade complexa, que requer grande esforço para mitigar suscetibilidades dos envolvidos.

Póvoas (2000) assevera que o desconhecimento dos segurados (clientes) sobre as regras que sustentam o produto *seguro* provoca assimetrias de pontos de vista entre as seguradoras e aqueles. Há uma névoa que envolve a relação entre ambos de forma a constituir prejuízo até mesmo para o corretor de seguros, que fica, muitas vezes, à mercê das considerações nem sempre lúcidas das partes. Cabe ao intermediário, mais uma vez, canalizar os interesses de forma que a operação se fortaleça, contribuindo para o alargamento da base produtiva, ampliando a participação da atividade no PIB nacional. A presença do corretor, assim, constitui instrumento para dissipar tais dilemas, fazendo convergir os interesses da tríade institucional.

Mais pelo fato a intangibilidade do produto (a mera expectativa de um serviço a ser prestado em caso de evento previsto na apólice) que comercializa não é assimilada pelo segurado (cliente) em sua essência, do que pela competência técnica exigida na construção e intermediação da proposta de seguro, talvez faça com que a corretora de seguros não consiga transferir para o segurado a percepção da importância do seu papel na intermediação do negócio, de sorte que tal condição não exija dele uma conduta que convirja para ações voltadas para a coletividade. Como coloca Hamel (2007, p. 93), “intangível não significa

necessariamente insignificante”. O papel do corretor é relevante no sistema, é fato, mas ele precisa se fazer perceber na medida em que deve participar ativamente na mudança do cenário do ponto de vista da responsabilidade social, tornando-se ente indispensável no projeto de transformação das relações entre as partes.

O pressuposto pode explicar porque tão poucas empresas do setor se envolvem em processo de responsabilidade social em caráter efetivo. Isto é, na maior parte das vezes, o segurado só percebe a importância do corretor de seguros no momento do sinistro (colisão, furto, dano elétrico, acidente, incêndio, morte etc.), enquanto seu papel no processo se constrói mediante extenso trabalho de prospecção e análise. Emerge uma questão: pelo fato de ser um prestador de serviços, cuja base se estabelece na consultoria desempenhada e cujo “produto” negociado sofre em sua dimensão visual (intangibilidade), porquanto se consubstancia apenas quando ocorre um evento, por que deveria o corretor de seguros investir em responsabilidade social? A reflexão perpassa por aspectos conjunturais, materiais e até mesmo conceituais.

Ao avaliar a condição do intermediário – corretor de seguros, Póvoas (2000) faz duras críticas à ausência de fidelidade deste profissional em relação às seguradoras. Assevera que ele age em caráter individual, desconsiderando a categoria a que pertence e registra que o final do corretor de seguros é melancólico. Este indicador é relevante para avaliar a confusão que pode sofrer o segurado quando é abordado pelo corretor de seguros, que muitas vezes se identifica como agente autorizado de várias seguradoras. É esta falta de fidelidade e identidade com a seguradora que Póvoas (2000, p.35) contesta:

No que respeita aos intermediários, as deficiências de um corporativismo que se alicerça num falso conceito de liberdade, e leva a classe a mentalizar-se na ação individual isolada e, depois, no desprezo por todas as formas de vínculos de trabalho exclusivo, revelam um associativismo amorfo que descarta os mais elementares deveres de promoção social, abandonando o profissional, depois de seu licenciamento, à sua sorte.

Vale o registro de que ao longo dos anos o corretor vem sendo ameaçado em diversas frentes. São exemplos: aumento na quantidade de concorrentes que todos os anos inundam o mercado, especialmente ex-funcionários de seguradoras; forte presença dos bancos no setor (que acabam competindo diretamente com os corretores, principalmente pela condição favorável que detêm perante o cliente); a facilidade em aquisição de produtos via Internet; a abordagem feita por administradoras de cartão de crédito, que também comercializam

seguros; os contatos realizados mediante *call center*; redes varejistas que vinculam os empréstimos ou financiamento aos seguros (vendas casadas) etc. Não só de concorrentes advém a ameaça que paira sobre os intermediários. Há a ameaça silenciosa advinda das próprias seguradoras, que por vezes subestimam os corretores de seguros no processo de condução dos negócios. Como exigir dele uma postura respeitosa em relação, por exemplo, ao corretor concorrente, se o seu principal parceiro (seguradora) muitas vezes não age neste sentido? A ética se materializa caso aplicada por todos os envolvidos, sem exceção.

Não apenas as seguradoras precisam revolucionar sua conduta. Também o intermediário – corretor de seguros é compelido a adotar um novo estilo de comportamento, sob pena de sucumbir diante das empresas mais profissionais e preparadas tecnicamente, especialmente as estrangeiras. O desejo de mudar emerge de situações de necessidade ou de oportunidade. Como afirmam Melo Neto e Froes (2004, p. 35) “o bom atendimento ao cliente, a garantia de qualidade dos produtos e serviços e preços competitivos já não bastam pra assegurar a sobrevivência de qualquer empresa no mercado competitivo. Tais atributos são necessários, mas não suficientes”. (2004, p. 35). Conforme afirma Hamel (2007, p. 162),

as pessoas mudam pelo que se interessam. No fundo, não há organizações adaptáveis; só pessoas adaptáveis. Embora os processos de gestão de uma empresa possam tanto inibir como incentivar a adaptação, é a disposição de mudar das pessoas que realmente importa.

Adicionalmente, há a discussão em torno do art. 192 da Constituição de 1998 que define novas condições para o mercado financeiro e de seguros. Vários pontos estão sendo debatidos em torno da regulamentação do artigo, dentre eles o que trata da manutenção ou não da comissão de corretagem nas operações de seguros no país. A FENACOR – Federação Nacional dos Corretores de Seguros, de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, de Seguros de Pessoas, de Planos de Saúde e de Seguros de Saúde discorda de alguns pontos, especialmente no tocante à questão da comissão de corretagem. A discussão em torno da remuneração gera grande inquietude no seio da categoria, pois é através dela que são mantidas as operações. Retirada a remuneração, permitindo que o segurado negocie o seguro diretamente com a seguradora, sem o intermediário, portanto, é condição fatal para o aniquilamento da categoria. Fica claro que a saída do corretor da operação reduz o custo do seguro, que é carregado também em função do percentual da comissão que lhe é repassada. Por outro lado, fica evidente que o segurado não mais teria o suporte técnico e a assessoria

profissional na administração de seu patrimônio, o que pode tornar a avaliação dos riscos uma situação temerária.

Em razão de tantos conflitos (seguradora *versus* segurado; segurado *versus* corretor de seguros), a transformação da relação entre o segurado e o corretor de seguros dar-se-á mediante o grau de exigência imposto e a consequente e satisfatória resposta. Um comportamento profissional, ético, transparente, leal e fiel são os fatores requeridos que garantirão ao corretor de seguros a permanência no mercado. Definir uma visão mais holística do seu papel no contexto da atividade certamente contribuirá para destacá-lo na relação construída, especialmente em função do natural bloqueio que se identifica em termos culturais por parte dos segurados. Dissolver este paradigma é papel do corretor de seguros.

Num segmento onde os extremos (segurados e seguradoras) são os que detêm maior força na tríade institucional do seguro, a função de corretagem de seguros se torna o elo mais vulnerável da relação precisamente em função da inconsistência na geração de valor, uma vez que para muitos clientes, talvez como reflexo do traço cultural do brasileiro, apenas identificam a importância do profissional quando ocorre algum evento onde ele é requerido a intervir junto à seguradora. Desta forma, não obstante as barreiras que impedem a inserção das corretoras de seguros no campo da RSE, vê-se que ao menos quatro delas, certificadas pelo Instituto Ethos, estão imbuídas neste propósito. É sinal de que a mentalidade está em processo de transformação.

Se historicamente há uma tênue nuvem que torna complexa a relação entre seguradora e segurado (cliente) é fundamental o papel do corretor de seguros na construção da confiança e no apaziguamento dos conflitos que costumam surgir desta relação. O corretor, mais que um catalisador, age como caixa de ressonância das partes envolvidas no processo de negociação e efetivação de um seguro. Independentemente de tal condição, observa-se que o segmento demonstra pouca mobilidade em direção às transformações estruturais que normalmente ocorrem em mercados especializados. Com o crescente número de corretoras de seguros participando de uma receita que recrudescer em níveis tímidos, exige-se do corretor de seguros um comportamento compatível com a evolução das demandas cada vez mais exigentes por parte dos segurados. Com poucas alternativas para conquistar espaço, num mercado de alta competição e em constante inchaço em função de profissionais egressos dos cursos de formação e capacitação, a adoção de práticas de RSE pode ser uma saída inteligente. A

mudança de mentalidade é condição inexorável. Neste sentido, Hamel (2007, p. 5) afirma: “À medida que uma espécie se adapta e se modifica, ela ascende cada vez mais na paisagem adaptativa”. A transformação é requerida, nestes termos. Importante destacar que a criação da Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG), em 1972, contribuiu para a qualificação dos profissionais envolvidos com a atividade securitária, pois visa “à formação do técnico de seguros, do corretor e do especialista em resseguros”, conforme aponta Leopoldi (2001, p. 228). Há muito que a Funenseg participa ativamente do processo de consolidação do seguro através da realização de cursos de capacitação e formação dos profissionais corretores de seguros no Brasil, intensificando o trabalho para qualificação dos profissionais de corretagem e contribuindo para um novo momento no setor.

Nesta perspectiva, a alteração na forma de gestão da corretora de seguros exigirá mais do que boa vontade. Talvez haja necessidade de visão holística. Conforme aborda Hamel (2007, p. 35) “para inventar o futuro da gestão, você precisará mais do que fé intelectual no valor da inovação em gestão. Você precisará de uma paixão por alguns desafios muito específicos e muito nobres”. A inserção da RSE no modelo de gestão da organização contribuirá para a transformação no desenho atual, gerando uma visão de futuro mais próxima dos segurados, que certamente perceberão os efeitos das medidas incorporadas. Este estilo inovador não requer mais que disposição em transformar as omissões em ações. Melo Neto e Froes (2004, p. 8) afirmam: “hoje o elemento inovador é a ação social das empresas [...]”.

Destarte, mesmo de porte limitado, as empresas podem, através de ações sociais, adotar uma gestão inovadora, demonstrando para o mercado que detêm intenções que convergem para as práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). De acordo com Melo Neto e Froes (2004, p. 38), há fatores que vinculam as ações de RSE às pequenas e às grandes empresas, conforme se vê no Quadro 34:

<i>Atuação social das micro, pequenas e médias empresas</i>	<i>Atuação social das grandes empresas</i>
Predomínio de relações indiretas com a comunidade	Predomínio de relações diretas com a comunidade
Predomínio de ações de doação e apoio	Desenvolvimento de projetos sociais próprios.
Adoção de paradigma da inserção na comunidade	Adoção de paradigma do fomento ao desenvolvimento social.
Inexistência de ações de marketing social	Desenvolvimento de ações de marketing social
Foco na assistência social	Foco na educação, saúde, empregabilidade e empreendedorismo

Quadro 34 – Atuação social das empresas.
Fonte: Melo Neto e Froes (2004, p. 38).

corretor de seguros a protocola na seguradora (item 3), que disporá de alguns dias para analisar o risco (item 4), podendo acatá-lo ou rejeitá-lo, conforme norma vigente. Se o risco for aceito (item 5), a seguradora transforma a proposta de seguros em apólice de seguro (item 6). O corretor de seguro obtém a apólice de seguros e a entrega ao segurado (item 7), fechando o fluxo da operação de seguros. A partir da emissão da apólice, que pressupõe a aceitação do risco por parte da seguradora, o segurado automaticamente estará coberto para o risco que se dispôs a garantir (automóvel, vida, residência, empresa, aeronave etc.).

4.1.4 O segmento de corretagem de seguros: Transformações em curso

Com vistas a regulamentar não apenas a conduta dos profissionais, mas aprofundar o que eles denominam *adesão voluntária*, a Federação Nacional dos Corretores de Seguros, de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, de Seguros de Pessoas, de Planos de Saúde e de Seguros de Saúde – FENACOR (2008), órgão que representa em nível Brasil a categoria dos corretores de seguros, editou o Código de Ética Profissional em fevereiro de 2008.

Na linha da Responsabilidade Social Empresarial, é louvável a intenção da FENACOR (2008, p. 3) em contribuir para o desenvolvimento de um trabalho mais ético por parte de seus pares. Em seu texto introdutório, o Código de Ética dos Corretores de Seguros prevê:

- ❶ Considerando que a paz, a harmonia e o respeito só se conseguem quando se reconhece a dignidade do ser humano e seu direito inalienável de exercer uma profissão;
- ❷ Considerando que esse ideal a ser alcançado baseia-se na liberdade com responsabilidade, na igualdade, na honestidade, na lealdade e na fraternidade entre os membros da categoria a que pertence;
- ❸ Considerando que o estabelecimento de um Código de Ética profissional para os corretores de seguros, de resseguros, de capitalização, de previdência privada, de seguro de pessoas, de planos e de seguro saúde, pessoas físicas e jurídicas, inclusive prepostos, de forma a nortear a conduta moral e profissional e indicar normas que devam inspirar o exercício das atividades profissionais, é matéria de alta relevância para o exercício profissional;
- ❹ Para fins de cumprimento do disposto no artigo 119, do Decreto 60.459, de 13/03/1967, é instituído o presente “Código de Ética Profissional”, aplicável, por adesão, indistintamente, a todos os corretores de seguros, de resseguros, de capitalização, de previdência privada, de seguro de pessoas, de planos e de seguro

saúde, pessoas físicas e jurídicas, inclusive prepostos, para ser o guia orientador e estimulador de comportamentos, fundamentado num conceito de ética voltado para o desenvolvimento, servindo, simultaneamente, de estímulo e parâmetro para que esses profissionais e empresas visualizem um novo papel para si próprio e tornem sua ação mais eficaz diante da sociedade e, em atendimento a ela, na busca da garantia e probidade da profissão e de quem usa os serviços de um profissional da atividade do mercado da corretagem, legalmente habilitado (grifos originais).

Em seu Capítulo I, o Código de Ética estabelece como *objetivo*, no art. 1º. e parágrafos, o seguinte:

Art. 1º. Este **Código de Ética Profissional** tem por objetivo primordial fixar a forma pela qual devem se conduzir todos **os Corretores de Seguros, de Resseguros, de Capitalização, de Previdência Privada, de Seguro de Pessoas, de Planos e de Seguro Saúde**, pessoas físicas e jurídicas, inclusive **Prepostos**, quando estiverem relacionando-se entre si, com os Consumidores, Sociedades Seguradoras, Sociedades de Capitalização e Entidades Abertas de Previdência Complementar, as Operadoras de Planos de Saúde, as Entidades representativas da respectiva categoria econômica às quais se integram e aos Órgãos Públicos que regem a política do mercado de seguros. (grifos originais)

§ 1º. Todo aquele que exercer atividade de intermediação descrita no caput deste artigo, será identificado neste Código como Corretor, no caso de pessoa física, e de Corretora, quando pessoa jurídica, a ele se subordinando.

§ 2º. A aplicação deste Código será por adesão voluntária e na forma escrita.

O Código de Ética, como pontua Hopkins em seu modelo (QUEIROZ, 2005), é um dos pilares que legitimam as práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), de maneira que a corretora de seguro que dispõe de tal instrumento já sinaliza que caminha em direção às ações socialmente responsáveis. Vale registrar que o Código de Ética acima apresentado foi elaborado pela federação que representa os mais de 30.000 corretores de seguros ativos do Brasil, significando que a iniciativa surge para incentivar os associados a adotarem, conseqüentemente, Códigos de Ética específicos. Todavia, mais do que instruções para orientar os corretores, há premência na aplicação de uma nova visão gerencial por parte destes profissionais, a qual contribuirá para a reformulação da imagem que o segmento de intermediação hodiernamente apresenta. Focando em ações de caráter social, as corretoras de seguros certamente transformarão o modelo atual em um desenho diferenciado. Conforme pontuam Melo Neto e Froes (2004, p. 79):

Se os problemas de gestão são muitos é porque as dificuldades são grandes. Mas não há nada que uma gestão eficiente e eficaz não possa resolver. O que falta às empresas é uma prática gerencial bem estruturada, inovadora e condizente com as demandas sociais de hoje.

Em palestra proferida no painel *Talk Show* do mercado de seguros em 03 de outubro de 2008, vinculada ao 13º CONEC – Congresso dos Corretores de Seguros, realizado em São Paulo, cujo evento teve a presença do autor, o presidente da SUSEP – Superintendência de Seguros Privados (órgão fiscalizador do mercado segurador nacional), sr. Armando Vergílio dos Santos Júnior, debatendo acerca da ética no segmento de corretagem de seguros e reforçando a necessidade de que os corretores adotem o Código de Ética (sugerida pela FENACOR) como forma de desmistificar a imagem que permeia a categoria há anos, afirmou: “Em seguro, ética é fundamental”. No mesmo painel, aprofundando ainda mais a questão que envolve o aspecto ético na relação entre segurado e seguradoras, Armando Vergílio pontuou, de forma enfática: “Seguradoras, cuidado ao aceitar corretores de seguros que não são éticos”, atestando que a questão ética sempre estará presente na relação que envolve as operações de seguro. Como visto, a dimensão da RSE perpassa pela ética, transparência e lisura nas ações desempenhadas pelos corretores de seguros.

Para incendiar o debate, o presidente do Sindicato dos Corretores de Seguros do Estado de São Paulo – SINCOR/SP, sr. Leôncio de Arruda e presidente do 13º CONEC – Congresso dos Corretores de Seguros, afirmou que “o Código de Ética quebra um galho, mas não resolve”, ratificando que a implantação do Código de Ética não será suficiente para constituir uma base mais consistente que mude a imagem que hodiernamente tem o corretor de seguros. Por outro lado, com o surgimento do Código de Ética da categoria, tem-se que um passo importante foi dado em direção à mudança que os *stakeholders* exigem em relação à conduta dos profissionais que atuam no setor. Talvez a partir da instituição do Código de Ética dos corretores esteja sendo dado um passo importante em direção à mudança conceitual destes profissionais em termos de responsabilidade social, cujo modelo compreende um vasto conjunto de indicadores, os quais possivelmente farão parte deste momento de mudanças no setor.

Desta forma, a FENACOR (2008), ao instituir o Código de Ética para a categoria, busca orientar os associados a incorporarem mecanismos que considerem a ética como fundamento para o fortalecimento da relação e, conseqüentemente, a consolidação do segmento do contexto econômico brasileiro. Afinal, a imagem que no passado manchou a atividade de corretagem de seguros em função do comportamento desleal de alguns profissionais exige transformação, visando à reconstituição da reputação da categoria, que muito tem contribuído para o processo de disseminação do produto “seguro” em todas as

regiões, ampliando para as várias faixas da pirâmide econômica brasileira o direito de consumir seguro como forma de mitigar ou eliminar possíveis eventos. Tal comportamento perpassa por medidas nas esferas interna e externa da organização.

4.2 A responsabilidade social nas corretoras associadas ao Instituto Ethos

No estado atual, a Responsabilidade Social Empresarial no setor de corretagem de seguros está desenvolvida ou aponta apenas para ações iniciais de algumas corretoras, significando uma conduta isolada e ainda incipiente no segmento? Esta é a questão básica do presente estudo, que tem como premissa investigar o estágio de desenvolvimento de determinadas práticas de RSE nas empresas de corretagem de seguros associadas ao Ethos.

O que pode motivar uma empresa a adotar práticas de RSE? Segundo Ventura (2005), os interesses podem advir dos atores que realizam as ações vinculadas às práticas sociais e as motivações decorrentes dos arranjos que foram construídos no processo de disseminação. Ventura afirma (2005, p. 15) que mais do que uma prática em si, a RSE constitui a “transformação dessa prática social em um comportamento esperado pela sociedade por parte das organizações, ou seja, uma prática que passa a ser um novo valor social, capaz de contribuir com a legitimidade das organizações perante a sociedade”. Assim, a RSE é vista não como um ente teórico que aparenta uma estética moral interessante e atraente, mas numa abordagem funcional, transformadora da realidade social.

No segmento de corretagem de seguros, a força que possui os clientes (segurados) em definir determinadas posturas é maior que a força que os corretores detêm em relação às seguradoras, que participam de um setor menos vulnerável às variações e turbulências do setor. Enquanto no segmento segurador (seguradoras) há incontestável produção inovadora (por demandas dos segurados ou como estratégia para agregar valor aos produtos disponíveis em seu portfólio), no campo das corretoras de seguros (intermediário do negócio) a passividade se mostra compatível com a baixa transformação, o que induz as corretoras de seguros a adotarem comportamentos similares observados nas seguradoras. Normalmente, quando uma corretora adota uma conduta inovadora é, grosso modo, reflexo de medidas adotadas por uma seguradora ou por uma congênera, em expressa observância ao mecanismo imitativo.

Observa-se que no campo das seguradoras a disseminação da RSE é mais evidente (SILVA FILHA, 2006), algumas delas inserindo em seu desenho corporativo as práticas em função da orientação das matrizes, muitas das quais sediadas nos Estados Unidos e na Europa, cujas culturas interferem na adoção de ações socialmente responsáveis no âmbito brasileiro. No campo das organizações bancárias (VENTURA, 2005), por exemplo, a prática da RSE ainda não está institucionalizada, embora haja fortes movimentos nesta direção. No campo da corretagem de seguros, onde as empresas agem como intermediárias, ora como fornecedora ora como prestadora de serviços, é justo supor que o papel do corretor exige desdobradas responsabilidades, as quais estão também vinculadas às práticas da RSE. As respostas aos dilemas aqui apontados serão dissecados nas seções seguintes.

4.2.1 O perfil dos respondentes

Foram cinco os gestores responsáveis pela condução do processo de implementação das práticas de Responsabilidade Social Empresarial nas empresas pesquisadas. Todos se dispuseram a contribuir para o presente estudo, reservando parte do seu tempo para responder ao questionário e permitir que fossem pessoalmente abordados para esclarecer e justificar as questões de caráter aberto. O Quadro 35 traz um resumo do perfil dos gestores que participaram diretamente do processo do trabalho em campo.

Em função das posições declaradas e com a finalidade de não gerar mal-entendidos ou constrangimentos para os respondentes, o autor optou por não vincular as respostas em termos de estágios à respectiva corretora de seguros, sendo utilizada uma codificação (ALFA, BETA, GAMA, DELTA) para discriminar as características de cada uma. Por isso, na questão 32 foi generalizado o cargo cuja terminologia utilizada foi “executivo”.

QUESTÕES		QUESTIONÁRIO COMPLEMENTAR APLICADO ÀS EMPRESAS			
		ALFA (*)	BETA	GAMA	DELTA
32	Cargo do respondente	Executivo	Executivo	Executivo	Executivo
33	Tempo de experiência na atividade de seguros	10 anos	12 anos	3 anos	19 anos
34	Tempo de experiência na corretora	1 a 5 anos	11 a 15 anos	1 a 5 anos	16 a 20 anos
35	Sexo	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino
36	Maior nível de escolaridade do respondente	MBA Executivo	Graduação em Administração	Graduação em Economia	Pós-graduação

QUESTÕES (continuação)		QUESTIONÁRIO COMPLEMENTAR APLICADO ÀS EMPRESAS			
		ALFA (*)	BETA	GAMA	DELTA
37	Faixa etária	25 a 31 anos	39 a 45 anos	25 a 31 anos	39 a 45 anos
38	Estado civil	Casada	Relação estável	Solteiro	Casada

Quadro 35 – Perfil dos respondentes - (*) Na segunda abordagem, apenas um dos diretores participou

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008/2009).

4.2.2 Análise das motivações para a inserção das corretoras de seguros brasileiras no movimento da Responsabilidade Social Empresarial

Este recorte da pesquisa, além de corresponder ao primeiro objetivo específico, apresenta o pensamento de cada organização em termos motivacionais em direção às práticas de responsabilidade social, e enriquece com alguns relevantes dados para compreender quem decide acerca da implementação das ações, qual o tempo de vida de cada uma delas e qual o contingente de colaboradores que cada uma dispõe para desenvolver sua atividade. O Quadro 36 faz um resumo dos pontos abordados.

QUESTIONÁRIO COMPLEMENTAR APLICADO ÀS CORRETORAS DE SEGUROS					
QUESTÕES		ALFA	BETA	GAMA	DELTA
20	Na sua percepção, em relação aos fatores motivadores que impulsionaram a corretora a adotar práticas de responsabilidade social, tem-se como fator de maior relevância:	Alinhamento das ações com a missão e valores/crenças da corretora.	Reconhecimento da responsabilidade da empresa perante a sociedade.	Reconhecimento da responsabilidade da empresa perante a sociedade.	Reconhecimento da responsabilidade da empresa perante a sociedade; ganhos da imagem (reputação) da empresa, alinhamento das ações com a missão e valores/crenças da corretora.
21	Em relação aos impactos decorrentes das práticas de RSE, a corretora percebe os principais resultados:	Mudança de cultura organizacional, com impactos positivos em termos motivacionais, refletindo em melhoria no desempenho da corretora, ampliando a lealdade dos colaboradores.	Mudança de cultura organizacional, com impactos positivos em termos motivacionais, refletindo em melhoria no desempenho da corretora, ampliando a lealdade dos colaboradores.	Mudança de cultura organizacional, com impactos positivos em termos motivacionais, refletindo em melhoria no desempenho da corretora, ampliando a lealdade dos colaboradores.	Melhoria na imagem da corretora em relação ao público externo, fortalecimento de sua credibilidade junto à comunidade.
25	Por que a RSE é importante para a empresa?	Contribui para o engajamento e reconhecimento do funcionário, além de contribuir para o crescimento	Qualifica e diferencia a empresa no mercado, além de motivar a equipe	Porque o Grupo estima importante ocupar um papel responsável e sustentável	A questão social está dentro dos valores da empresa, que busca através de práticas e ações uma maior

		profissional dele.	contribui para a formação da identidade da empresa.	perante todas as suas partes interessadas.	conscientização de seus colaboradores sobre o tema. Além do envolvimento e participação ativa de seus funcionários nas ações implantadas internamente, a empresa fortalece a sua imagem
26	O que a empresa entende por RSE?	Compromisso ético com a melhoria da qualidade de vida dos empregados	Instrumento de inovação na gestão empresarial. Além disso, a contribuição voluntária da empresa para retornar à comunidade parte dos seus ganhos financeiros e de conhecimento.	Uma adequação completa de todos os processos produtivos das empresas do Grupo a uma lógica de RSE e sustentabilidade.	Adotar práticas e iniciativas de conscientização de seus colaboradores, além de promover um maior engajamento da empresa com outros segmentos.
27	Quem define as políticas de RSE na corretora?	Diretor	Diretor	Um comitê estratégico de responsabilidade social que é composto pelo presidente e diretores das empresas do grupo.	Através de um comitê de RSE, formado por colaboradores de diferentes áreas, são discutidas as práticas adotadas por outras empresas e a possibilidade de implantá-las na Corretora. As ações são levadas à diretoria para aprovação e implantadas sob a supervisão das áreas de marketing e RH.
28	Qual o mês e ano de fundação da corretora?	10/1994	04/1998	03/1973	12/1981
29	Quantos funcionários a corretora possui?	23	3	1.000	145
30	Quanto colaborador terceirizado possui?	8	3	Não tem	Não tem
31	A corretora distribui lucros?	NÃO	SIM	SIM	NÃO

Quadro 36 – Questionário complementar aplicado às corretoras de seguros
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008/2009).

4.2.3 Análise do estágio de desenvolvimento das ações referentes ao tema Valores, Transparência e Governança e seus respectivos indicadores

Tem-se, aqui, o segundo objetivo específico da pesquisa. Para elaborar o Quadro 37, correspondendo às questões 1 a 6 do questionário, foram utilizados os seis indicadores relacionados ao tema Valores, Transparência e Governança. Com base na avaliação de profundidade apontada no Quadro 24 e em observância aos conceitos de mensuração do estágio de desenvolvimento da prática, conforme demonstrado nos Quadros 25 e 26, obtiveram-se os indicativos abaixo (1 a 4), cada um identificando o estágio atual da prática.

ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NAS CORRETORAS DE SEGUROS BRASILEIRAS							
TEMA	SUBTEMA	INDICADOR	ESTÁGIO ATUAL				
			Questão	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	Auto- regulação da conduta	Compromissos éticos	1	1	1	1	1
		Enraizamento na Cultura Organizacional	2	1	1	2	1
		Governança Corporativa	3	Não dispõe	Não dispõe	1	1
	Relações transparente s com a sociedade	Relações com a concorrência	4	1	4	1	1
		Diálogo e engajamento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	5	1	1	1	1
		Balanço social	6	Não dispõe	Não dispõe	2	Não dispõe

Quadro 37 – Estágio atual da RSE nas corretoras de seguros em relação ao tema Valores, Transparência e Governança .

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008/2009).

A Tabela 5 traz os resultados, em termos percentuais, do grau de desenvolvimento de cada indicador vinculado ao tema *Valores, Transparência e Governança* (Quadro 37) e aponta o percentual de consolidação das práticas em observância a cada um dos quatro estágios, diagnosticando o nível de aderência das ações, considerando as quatro corretoras de seguros pesquisadas.

Tabela 5 – Demonstrativo dos resultados com base no tema Valores, Transparência e Governança (6 indicadores)

INDICADORES ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – BASE 2007 <i>versus</i> % DE DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS NAS CORRETORAS DE SEGUROS							
TEMA	SUBTEMA	INDICADOR	ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS				
			1	2	3	4	Não dispõe ou não aplica
VALORES, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA	Auto-regulação da conduta	Compromissos éticos	100%				
		Enraizamento na Cultura Organizacional	75%	25%			
		Governança Corporativa	50%				50%
	Relações transparentes com a sociedade	Relações com a concorrência	75%			25%	
		Diálogo e engajamento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>)	100%				
		Balanço social		25%			75%
Indicador de profundidade: Valores, Transparência e Governança (6 indicadores) – I 1			66,67%	8,33%	0,00%	4,17%	20,83%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008/2009).

Os resultados apresentados na Tabela 5 foram obtidos mediante a conversão de número inteiro em percentuais, consequência da soma dos itens respondidos pelas empresas pesquisadas, correspondendo a cada indicador. Para fins de conversão em percentagem, as opções “não vemos aplicação disso em nossa empresa” e “não havíamos tratado antes desse assunto” não serão consideradas no computo final (Coluna G). A Tabela 6 melhor esclarece o mecanismo utilizado.

Tabela 6 – Demonstrativo por estágio dos resultados com base no tema Valores, Transparência e Governança (6 indicadores)

ESTÁGIO	Total de itens respondidos por estágio (mínimo de 1 e máximo de 4 respostas)					Número de indicadores (6) vezes quantidade de opções (4) (F)	Porcentagem por indicador					Total por indicador (%) (G)
	1	2	3	4	Não dispõe ou não se aplica		A/F	B/F	C/F	D/F	E/F	
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)							
1	4	-	-	-	-		,16	-	-	-	-	16,67%
2	3	1	-	-	-		,12	,04	-	-	-	16,67%
3	2	-	-	-	2		,08	-	-	-	,08	8,33%

4	3	-	-	1	-	24	,12	-	-	,04		16,67%
5	4	-	-	-	-		,16	-	-	-	-	16,67%
6	-	1	-	-	3		-	,04	-	-	,12	4,17%
Total em % por estágio	16	2	-	1	5							
	66,67	8,33	0,0	4,17	20,83	100,00%						

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008/2009).

No âmbito do tema *Valores, Transparência e Governança*, percebe-se que 2/3 das práticas estão alocadas no estágio 1, enquanto que aproximadamente 21% das práticas não são aplicadas ou não são dispostas pelas organizações pesquisadas. É no indicador *enraizamento da cultura organizacional*, subordinado ao subtema auto-regulação da conduta, que se percebe uma concentração maior das práticas de responsabilidade social, identificando que as ações neste campo perpassarão pela mudança no paradigma cultural da organização, obtido mediante a legitimação das ações implementadas. Nos indicadores *compromissos éticos e diálogo e engajamento das partes interessadas (stakeholders)*, as quatro empresas admitem que concentram seus esforços no estágio 1, apontando que há muito a ser melhorado nestes indicadores. Em relação ao indicador *Governança Corporativa*, duas corretoras não dispõem desta ferramenta e as demais estão no estágio 1, ainda em caráter inicial da prática. Exceto a empresa GAMA, que se identifica em nível intermediário (estágio 2), as demais não possuem ainda *Balanço Social*, indicando que há um caminho extenso a ser percorrido nesta área. No tema retrocitado, como visto, percebe-se que as ações ainda são pontuais, carecendo de eficácia e avanços que assegurem a sustentabilidade do processo de disseminação das práticas de RSE, de modo a torná-lo independente e autônomo.

4.2.4 Análise do estágio de desenvolvimento das ações referentes ao tema Público Interno e seus respectivos indicadores

Para construir o Quadro 38, correspondendo às questões 7 a 19 do questionário, foram utilizados os treze indicadores relacionados ao tema Público Interno. Semelhante ao tema predecessor, e com base na avaliação de profundidade apontada no Quadro 24, também foram considerados os conceitos de mensuração do estágio de desenvolvimento da prática, conforme demonstrado nos Quadros 27, 28 e 29. Deste cruzamento, obtiveram-se os indicativos abaixo

(1 a 4), cada um identificando o estágio atual da prática. Este recorte corresponde ao terceiro objetivo específico do presente estudo.

ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NAS CORRETORAS DE SEGUROS BRASILEIRAS							
TEMA	SUBTEMA	INDICADOR	ESTÁGIO ATUAL				
			Questão	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
PÚBLICO INTERNO	Diálogo e participação	Relações com sindicatos	7	2	2	2	1
		Gestão participativa	8	1	2	2	1
	Respeito ao indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças	9	1	1	1	1
		Compromisso com o desenvolvimento infantil	10	1	1	1	1
		Valorização da diversidade	11	1	1	2	1
		Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial	12	1	1	1	1
		Compromisso com a promoção da equidade de gênero	13	1	1	1	1
		Relações com trabalhadores terceirizados	14	1	1	2	1
	Trabalho decente	Política de remuneração, benefícios e carreira	15	1	3	2	3
		Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho	16	1	1	1	1
		Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	17	2	2	3	3
		Comportamento nas demissões	18	1	1	1	1
		Preparação para aposentadoria	19	1	Não dispõe	2	1

Quadro 38 – Estágio atual da RSE nas corretoras de seguros em relação ao tema Público Interno
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008/2009).

A Tabela 7 traz os resultados, em termos percentuais, do grau de desenvolvimento de cada indicador vinculado ao tema *Público Interno* (Quadro 38) e aponta o percentual de consolidação das práticas em observância a cada um dos quatro estágios, diagnosticando o nível de aderência das ações, considerando as quatro corretoras de seguros pesquisadas.

Tabela 7 – Demonstrativo dos resultados com base no tema Público Interno (13 indicadores)

INDICADORES ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – BASE 2007 versus % DE DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS NAS CORRETORAS DE SEGUROS							
TEMA	SUBTEMA	INDICADOR	ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS				
			1	2	3	4	Não dispõe ou não aplica
PÚBLICO INTERNO	Diálogo e participação	Relações com sindicatos	25%	75%			
		Gestão participativa	50%	50%			
	Respeito ao indivíduo	Compromisso com o futuro das crianças	100%				
		Compromisso com o desenvolvimento infantil	100%				
		Valorização da diversidade	75%	25%			
		Compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade racial	100%				
		Compromisso com a promoção da equidade de gênero	100%				
		Relações com trabalhadores terceirizados	75%	25%			
	Trabalho decente	Política de remuneração, benefícios e carreira	25%	25%	50%		
		Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho	100%				
		Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade		50%	50%		
		Comportamento nas demissões	100%				
		Preparação para aposentadoria	50%	25%			25%
Indicador de profundidade: Público Interno (13 indicadores) – I 2			69,23%	21,15%	7,70%	0,00%	1,92%

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008/2009).

Os resultados apresentados na Tabela 7 foram obtidos mediante a conversão de número inteiro em percentuais, consequência da soma dos itens respondidos pelas empresas pesquisadas, correspondendo a cada indicador. Para fins de conversão em porcentagem, as opções “não vemos aplicação disso em nossa empresa” e “não havíamos tratado antes desse

assunto” não serão consideradas no computo final (Coluna G). A Tabela 8 melhor esclarece o mecanismo utilizado.

Tabela 8 – Demonstrativo por estágio dos resultados com base no tema Público Interno (13 indicadores)

INDICADOR	Total de itens respondidos por estágio (mínimo de 1 e máximo de 4 respostas)					Número de indicadores (13) vezes quantidade de opções (4) (F)	Porcentagem por indicador					Total por indicador (%) (G)
	1	2	3	4	Não dispõe ou não se aplica (E)		A/F	B/F	C/F	D/F	E/F	
	(A)	(B)	(C)	(D)								
7	1	3	-	-	-	52	,02	,06	-	-	-	15,38%
8	2	2	-	-	-		,04	,04	-	-	-	15,38%
9	4	-	-	-	-		,08	-	-	-	-	15,38%
10	4	-	-	-	-		,08	-	-	-	-	15,38%
11	3	1	-	-	-		,06	,02	-	-	-	15,38%
12	4	-	-	-	-		,08	-	-	-	-	15,38%
13	4	-	-	-	-		,08	-	-	-	-	15,38%
14	3	1	-	-	-		,06	,02	-	-	-	15,38%
15	1	1	2	-	-		,02	,02	,04	-	-	15,38%
16	4	-	-	-	-		,08	-	-	-	-	15,38%
17	-	2	2	-	-		-	,04	,04	-	-	15,38%
18	4	-	-	-	-		,08	-	-	-	-	15,38%
19	2	1	-	-	1		,04	,02	-	-	,02	11,54%
Total em % por estágio	36	11	4	-	1							
	69,23	21,15	7,70	0,0	1,92	100,00%						

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008/2009).

No tocante ao tema *Público Interno*, verifica-se forte concentração das práticas de RSE nos estágios 1 e 2, representando pouco mais de 90% das ações vinculadas aos indicadores pertinentes ao tema. Nota-se que o indicador *compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade* é o que dispõe de maior destaque dentre os demais, uma vez que metade das empresas pesquisadas já realiza práticas em nível do estágio 2 e a outra metade está alocada no estágio 3, que representam níveis mais avançados desta prática. Embora metade das empresas pesquisadas não distribua lucros, observa-se que há uma tendência para o estabelecimento de uma política de remuneração, benefícios e carreira

mais avançada, caracterizando preocupação das organizações neste importante fator. Imperioso destacar que a existência do OGP – Órgão de Gestão de Pessoas em duas empresas pode contribuir para a disseminação deste indicador, não obstante a outra metade das organizações pesquisadas ressaltar que o OGP é relevante na disseminação de todas as práticas de responsabilidade social.

Nesta linha, tem-se que o OGP, embora seja considerado um órgão de importância para a consecução de ações, notadamente em relação aos indicadores do tema *Público Interno*, ainda carece de maior envolvimento com as práticas como vetor de disseminação das ações no âmbito interno. Prova disso é que algumas empresas apontaram que há empecilhos para a sistematização das práticas de RSE e que tal fator deve-se, em parte, à falta de engajamento dos colaboradores, circunstância que poderá ser redefinida se o OGP se mantiver ágil na condução das políticas de implementação das ações.

Por outro lado, embora no subtema *diálogo e participação* haja uma tendência favorável para a evolução da *gestão participativa*, pois duas corretoras indicam o estágio 2 em termos de enquadramento da prática, vê-se que os funcionários ainda não participam ativamente da gestão ou das decisões de caráter estratégico da organização, mesmo porque a ferramenta de governança ainda não possui sua sistematização consolidada em duas empresas. Não à-toa, a razão que motiva as empresas a investirem em RSE foram os valores e desejos da alta direção, confirmando que a participação dos colaboradores na construção deste novo paradigma precisa ser revisada, o qual certamente necessitará da intermediação do OGP.

No subtema *respeito ao indivíduo*, e não menos importante, nota-se um cenário ainda tímido em termos de práticas, pois há elevada concentração de ações no estágio 1, com mínimo desvio para o estágio 2, o que denota que as empresas pesquisadas ainda não estabeleceram um diálogo aberto com os colaboradores, não desenvolvem políticas de valorização, equidade ou proteção às partes envolvidas ou entendem que os indicadores não representam tópicos de relevância no contexto das práticas, o que seria um equívoco. As empresas GAMA e DELTA não têm colaboradores terceirizados, um dos indicadores de avaliação do subtema citado.

Em relação aos indicadores vinculados ao subtema *trabalho decente*, ainda no âmbito do tema *Público Interno*, observa-se certa atenção das empresas em termos de *política de*

remuneração, benefícios e carreira. Duas organizações se encaixam no estágio 3, onde o estágio da conformidade legal já foi suplantado e segue em direção ao estágio pleno (4). Isto caracteriza que a retenção de talentos, em especial no segmento em estudo, é fator de diferencial, mesmo porque há constante preocupação das empresas em não perder seu capital intelectual para a concorrência, fato muito comum no segmento de corretagem de seguros. Em reforço ao subtema *trabalho decente*, identifica-se uma sutil preocupação com o indicador *preparação para aposentadoria*, mas nada que denote uma tendência consistente nesta direção, uma vez que se trata de tópico que exige conhecimento profundo e que sugere investimento substancial.

4.2.5 Identificando as contribuições do Órgão de Gestão de Pessoas (OGP) para o desenvolvimento das práticas de responsabilidade social

Abrindo o quarto e último objetivo específico, que diz respeito à contribuição do Órgão de Gestão de Pessoas (OGP) para a disseminação das práticas de RSE no âmbito organizacional, as questões 22 a 24 apontam a realidade das organizações em termos da importância de um departamento específico para orientar e comandar as ações de forma pragmática, como requisito para a disseminação das práticas. O Quadro 39 traz à luz estas questões.

IMPORTÂNCIA DO OGP NA DISSEMINAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RSE					
QUESTÕES		ALFA	BETA	GAMA	DELTA
22	A corretora dispõe de um Órgão de Gestão de Pessoas (OGP)?	NÃO	NÃO	SIM	SIM
23	Se dispõe de um OGP, a corretora concorda que:	Não dispõe de OGP.	Não dispõe de OGP.	Atualmente o OGP não contribui para a sistematização e disseminação das práticas de RSE no âmbito da corretora, embora este departamento possa vir a ser um instrumento para a implementação das práticas.	A existência de um OGP contribuiria para o desenvolvimento, sistematização e disseminação das práticas tanto em relação ao Público Interno quanto em relação aos Valores, Transparência e Governança.

IMPORTÂNCIA DO OGP NA DISSEMINAÇÃO DAS PRÁTICAS DE SER (continuação)					
QUESTÕES		ALFA	BETA	GAMA	DELTA
24	Se não dispõe de um OGP, a corretora entende que:	A corretora utiliza entidades externas (Instituto Ethos, por exemplo) que contribuem, mesmo que indiretamente, para o embasamento e orientação acerca das ações que permitem o desenvolvimento e disseminação das práticas de RSE no âmbito da corretora.	A corretora utiliza entidades externas (Instituto Ethos, por exemplo) que contribuem, mesmo que indiretamente, para o embasamento e orientação acerca das ações que permitem o desenvolvimento e disseminação das práticas de RSE no âmbito da corretora.	-	-

Quadro 39 – Importância do OGP na disseminação das práticas de RSE.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008/2009).

Com a finalidade de ampliar o conhecimento acerca das empresas participantes do presente estudo, produziu-se um questionário, o qual fez parte do pré-teste aplicado a todas as empresas no segundo semestre de 2008. O Quadro 40 retrata informações que contribuem para a avaliação do estágio de desenvolvimento das práticas.

QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS CORRETORAS DE SEGUROS ASSOCIADAS AO INSTITUTO ETHOS				
QUESITO	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Data da entrevista	16/07/2008	28/08/2008	27/05/2009	17/07/2008
Como é composto o capital da empresa?	100% nacional	100% nacional	100% nacional	100% nacional
Por que RSE é importante para a empresa	Contribui para o engajamento e reconhecimento do funcionário, além de contribuir para o crescimento profissional dele.	Qualifica e diferencia a empresa no mercado, além de motivar a equipe.	Por sermos agentes de mudança no meio empresarial; porque nossa empresa tem valores que permeiam o indivíduo, a sociedade e o ambiente. Porque o resultado financeiro é uma consequência natural de suas práticas.	Porque passa uma imagem positiva para os colaboradores e clientes.
Que razão levou a corretora a decidir investir nas práticas de RSE?	Valores e desejos da alta direção	Valores e desejos da alta direção.	Valores e desejos da alta direção.	Satisfação em realizar um trabalho junto à sociedade/comunidade

QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS CORRETORAS DE SEGUROS ASSOCIADAS AO INSTITUTO ETHOS (continuação)				
QUESITO	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
A empresa tem pleno conhecimento dos indicadores ETHOS?	Não	Não	Sim	Sim
Desde quando a empresa pratica RSE?	Junho de 2002	Dezembro de 2006	Março de 2004	Março de 1998
Desde quando a empresa é associada do Instituto Ethos?	Outubro de 2004	Agosto de 2004.	Março de 2003	Março de 2007
A empresa entende que a prática de RSE se constitui em ferramenta estratégica para atingimento de seus objetivos?	Não	Sim	Sim	Sim
Que meios a corretora utiliza para divulgar suas práticas de RSE?	Divulga pelo site de forma discreta. Evita publicizar suas práticas.	Somente no site da empresa.	A empresa opta por não divulgar suas ações de RSE.	Divulga pelo site, de forma discreta. A empresa prefere não disseminar as ações em termos de publicação. A divulgação é feita pelo site, <i>clippings</i> do mercado e <i>newsletters</i> enviadas aos clientes trimestralmente.
A corretora entende que há barreiras para a disseminação das práticas de RSE?	Sim	Sim	Sim	Sim
Qual (quais) o (s) principal (is) entrave (s)?	Recursos financeiros limitados em função da atividade.	Recursos financeiros limitados.	Recursos financeiros limitados e falta de conhecimento da RSE.	Desconhecimento sobre o conceito de RSE e resistência dos colaboradores em aderirem ao projeto.
Que medida facilitaria a ampliação do processo, contribuindo para a disseminação das práticas de RSE na empresa?	Engajamento dos colaboradores.	Disponibilidade de recursos.	Disponibilidade de recursos	Engajamento da alta direção, disponibilidade de recursos e engajamento dos colaboradores.
Como a corretora percebe a visão da sociedade em relação à conduta das empresas em termos de RSE?	A empresa deve assumir um papel social complementar às ações do Estado.	A empresa deve atuar eticamente, apenas.	A empresa deve assumir um papel social complementar às ações do Estado.	A empresa deve assumir um papel social complementar às ações do Estado.
Alguma empresa pode ter influenciado a decisão de sua empresa adotar práticas de RSE?	Sim, não lembra, mas não foi uma seguradora	Não	Sim, a Federação que detém a participação acionária na corretora	Não

QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS CORRETORAS DE SEGUROS ASSOCIADAS AO INSTITUTO ETHOS (continuação)				
QUESITO	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Alguma seguradora apóia ou incentiva sua iniciativa?	Não	Não	Não	Não
Qual o porte da empresa, em termos de faturamento?	Média	Pequena	Média	Média

Quadro 40 – Questionário (pré-teste) aplicado às corretoras pesquisadas.
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008/2009).

Reforçando percepção de Ashley (2005) e Ventura (2005), que afirmam que o movimento da RSE ganhou corpo na última década no Brasil, vê-se que as quatro corretoras de seguros ingressaram no movimento neste espaço de tempo. A corretora DELTA está engajada há cerca de onze anos, sendo a mais antiga dentre as pesquisadas. A corretora BETA aderiu há pouco mais de dois anos.

Interessante ponto é importante destacar em relação à premissa da RSE em sua dimensão clássica, preconizada por Milton Friedman. No pré-teste realizado, vê-se que 75% das corretoras desconstroem o ponto de vista de Friedman ao assumirem que a empresa deve assumir um papel social complementar às ações do Estado, significando que as organizações já percebem a necessidade de apoiar, incentivar e praticar medidas de cunho social, objetivando mitigar os desequilíbrios que há no tecido da sociedade. Por outro lado, nota-se que a posição de 100% das corretoras em relação à disponibilidade de recursos para a ampliação das ações de responsabilidade social é condição que deve ser analisada com cautela, uma vez que elas admitem que a falta de recursos impede a disseminação das ações neste sentido.

Resgata-se do levantamento feito que 50% das corretoras pesquisadas afirmam que o engajamento dos colaboradores contribuiria para a disseminação das práticas de responsabilidade social. Duas delas (ALFA e BETA), todavia, não dispõem de Órgão de Gestão de Pessoas, o que provavelmente tornará o objetivo mais complexo, representando um complicador visando à disseminação de tais ações. Por outro lado, embora 50% das corretoras pesquisadas disponham de um Órgão Gestor de Pessoas (Quadro 39), apenas a empresa DELTA admite utilizar a área como elemento disseminador das práticas de RSE no âmbito organizacional. Segundo Ventura (2005, p. 70), os arranjos estruturais servem para operacionalizar a prática social nas organizações mediante as estruturas construídas, dentre os

quais “áreas específicas [...], setores ou departamentos criados ou direcionados para lidar com o fenômeno da RSE”, comprovando que o OGP tem relevância na condução das ações em direção à RSE.

Percebe-se, pela pesquisa, que a utilização do OGP para a viabilização das práticas de RSE se constitui em ferramenta indispensável para a disseminação das ações em apenas uma corretora pesquisada, embora a empresa GAMA o considere importante, em futuro próximo, na condução do processo sistematizador. Como o OGP é um arranjo permanente nas organizações de médio e grande porte, reconhece-se nele uma área de difusão das práticas sociais, não exigindo que haja alteração na natureza do negócio, mas na forma de conduzir os comportamentos e as condutas que não prescindem de ações carregadas de valor agregado.

Apesar de Ventura (2005, p. 242) afirmar que a “criação de uma estrutura para lidar especificamente com a RSE vem como resultado de uma demanda social”, é certo que não parece ser o caso das corretoras de seguros pesquisadas, considerando que apenas uma delas utiliza este setor para disseminar as práticas, sem que tal setor esteja integralmente disponível para tais práticas, sendo tão-somente o departamento mais adequado para a utilização da medida. Uma das corretoras utiliza o OGP de forma efetiva, afirmando que o departamento atua inegavelmente para a disseminação das práticas de RSE.

5 CONCLUSÕES

A cultura de um povo favorece ou bloqueia a avaliação sobre a importância da responsabilidade social. Por conta da tolerância que é peculiar ao brasileiro, as empresas antiéticas agem resguardadas por um sistema que inibe ou atenua as sanções decorrentes de atos ilícitos ou contrários aos interesses dos consumidores. A impunidade, assim, contribui para o processo de degradação da relação entre empresas e consumidores, quando o mais relevante é a vantagem que a empresa leva, muitas vezes fomentada pela ingenuidade do cliente, que não raro desconhece o alcance dos seus direitos. A intercessão de canais estrangeiros, destarte, pode contribuir para a mudança de paradigma nesta concepção, facilitando a inserção das organizacionais nacionais ou transnacionais no movimento de Responsabilidade Social Empresarial. De acordo com Ventura (2005), algumas práticas de RSE no Brasil surgem em função de reflexos aos conceitos estabelecidos nas matrizes dos bancos estrangeiros, sendo consideradas uma inovação no território nacional.

Como esclarece Durkheim (1999, p. 97) “quando se procura explicar um fenômeno social, é preciso pesquisar separadamente a causa eficiente que o produz e a função que ele cumpre”. Determinados eventos mundiais, assim, podem justificar ações locais, mesmo que inexistam pressões no país onde se localiza a subsidiária da corretora de seguros. Afinal de contas, como colocado por Parker (1999, p. 419), “quando estas empresas se globalizam, os custos de não atuar responsavelmente aumentam, pois são grandes organizações, com o poder disseminado pelo mundo todo”. Agindo num contexto socialmente responsável, as organizações se parecem, desta forma, com organismos sociais, transformando e remodelando o formato da realidade social até então vigente.

Por outro lado, nota-se que todas as empresas que serviram de referencial para a pesquisa detêm capital 100% nacional e que a principal razão que as fizeram investir e se engajar no movimento de responsabilidade social, ao menos em 75% das corretoras pesquisadas, foram os valores e desejos da alta direção, comprovando que a iniciativa e o apoio da cúpula são fundamentais para a ampliação das práticas de RSE.

Em relação às influências ambientais, Scott (1991, p. 175) afirma que “alguns segmentos ou campos contêm agentes ambientais que são suficientemente poderosos para impor formas estruturais a unidades organizacionais subordinadas”, o que pode significar que

as corretoras andam sob a guarida das seguradoras em se tratando de processos inovadores, não obstante inexistir um regime de subordinação entre elas, mas um inegável processo de dependência operacional, haja vista que as corretoras de seguros precisam das seguradoras e dos seus produtos (inovadores ou não) para alcançar o êxito empresarial.

De acordo com Meyer e Rowan (1991, p. 49) “organizações poderosas impõem suas redes de relacionamento para adaptá-las à suas estruturas e relações”, de forma que empresas ainda não adequadamente estruturadas são moldadas pelas organizações que detêm maior força no mercado (seguradoras ou não). Nesta linha, o *benchmarking* pode constituir em instrumento de implementação de práticas já adotadas no segmento ou em outros setores, mesmo porque 75% delas asseveram que o movimento da RSE constitui em medida facilitadora para o atingimento dos objetivos empresariais. Esta percepção inovadora pode realmente contribuir para o desgarramento destas empresas de um estado de inércia que se vê no segmento quando tomado o tema da responsabilidade social.

Mas o que se percebe, com base no Quadro 40, é que as seguradoras não influenciaram a decisão das empresas pesquisadas em aderir ao movimento da RSE, sinalizando que foram decisões de foro interno da organização em agir nesta direção. Provavelmente uma conotação inovadora pode ter interferido, já que 75% delas admitem que as ações de responsabilidade social constituem arcabouço estratégico e contemporâneo em suas decisões.

Aguiar (2007, p. 66) afirma que “a adoção de uma estrutura em determinada organização, como inovação gerencial, normalmente tende a induzir o entendimento de que, em organizações semelhantes, a mesma estrutura venha a ser adotada”, isto porque organizações similares, que supostamente enfrentam situações de incertezas e turbulências semelhantes, buscam intensificar ações que já foram adotadas em outras organizações por compreenderem que a iniciativa garante a blindagem desta. Kotler e Caslione (2009) discordam desta visão, ao avaliarem que as organizações devem, em situações de caos ou crise, repensar sua postura gerencial, impondo mecanismos estratégicos de vanguarda, inovadores e eminentemente paradigmáticos, assegurando, assim vantagem competitiva. O produto que o corretor de seguros oferece pode até não ser algo inovador, mas inovadora certamente será a sua inserção no campo da responsabilidade social, e mais ainda se se dispuser a avançar em termos de implementação de novas práticas de RSE.

Importante afirmação é estabelecida por Thompson (1967 *apud* QUEIROZ, VASCONCELOS E GOLDSZMIDT, 2007, p. 182) ao definir que “organizações eram vistas mais que meros sistemas produtivos; eram sistemas culturais e sociais”, ratificando que a construção de uma nova realidade social perpassa pelos movimentos impostos pelas organizações que compõem um núcleo proativo das ações basilares nas relações com os diversos atores. Mais uma vez pode-se admitir que as seguradoras, históricas parceiras dos corretores de seguros, talvez tenham indiretamente influenciado nas decisões das corretoras em aderir ao movimento, mesmo porque neste segmento as ações de responsabilidade social estão mais avançadas (SILVA FILHA, 2006).

Ora, a prática de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em corretoras de seguros que atuam no Brasil pode tanto surgir de um reflexo positivo advindo da matriz ou de filial onde o resultado obtido tornou-se um claro exemplo de sucesso, quanto pelo adequado ajustamento da organização às pressões oriundas dos públicos interessados ou ainda por uma deliberação autônoma da cúpula. Isto posto, resta claro que a prática da RSE por empresas cujas matrizes estão instaladas fora do Brasil pode ser resultado de motivações emergidas fora das fronteiras nacionais. Como se viu, não é o caso das corretoras de seguros que participam do presente estudo haja vista que estas possuem em sua constituição 100% de capital nacional.

Não obstante tal condição é fundamental registrar que o fato das quatro corretoras de seguros aqui estudadas estarem associadas ao Instituto Ethos não as qualificam como empresas socialmente responsável, haja vista que o Ethos não certifica, não chancela e não respalda as empresas que deliberadamente optaram pela associação. Aliás, o próprio instituto assevera que não concede certificação a qualquer dos associados, uma vez que o propósito é ampliar o número de associados desde que atrelado às ações autênticas e efetivas, não permitindo que as associadas utilizem tal situação como mecanismo de publicização, o que descaracterizaria o objetivo do Ethos.

Todavia, o fato de estar relacionada dentre as empresas associadas já denota um avanço em direção ao processo de transformação conceitual em termos de Responsabilidade Social Empresarial. Embora ao Ethos simplesmente caiba avaliar se alguns dos indicadores estabelecidos, senão todos foram cumpridos, o que não lhe dá a prerrogativa de chancelar a corretora como socialmente responsável, é nítido que o Instituto Ethos “é líder na

institucionalização da prática social no Brasil”, conforme aponta Ventura (2005, p. 115), afirmando seu papel na difusão da RSE no país.

Analisando o objetivo específico 1, que se refere à motivação das organizações para adentrar na seara da RSE, observa-se que há um grande elenco de motivos. Conforme admitem Melo Neto e Froes (2004, p. 39-41) sobre as diferentes visões sobre o que é RSE, é feito um esboço sobre a abrangência que o conceito pode alcançar no âmbito gerencial. Segundo os autores, tem-se RSE: Como atitude e comportamento empresarial ético e responsável; como um conjunto de valores; como postura estratégica empresarial; como estratégia de relacionamento; como estratégia de marketing institucional; como estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor); como estratégia de recursos humanos; como estratégia de valorização dos produtos/serviços; como estratégia social de inserção na comunidade; como estratégia social de desenvolvimento da comunidade; como promotora da cidadania individual e coletiva; como exercício da consciência ecológica; como exercício da capacitação profissional, e como estratégia de integração social.

Como posto por Melo Neto e Froes (2004), a disseminação das práticas de RSE nas corretoras de seguros associadas ao Instituto Ethos requer a incorporação de alguns fatores, combinados ou não: inserção dos princípios da RSE no escopo estratégico; disseminação das práticas de RSE mediante o processo midiático; reforço à coordenação da área de Recursos Humanos na condução das políticas de RSE; normatização e difusão das práticas de forma a congregar novos atores no processo; adaptação e transformação da cultura organizacional; utilização do *benchmarking* como instrumento mimético; rearranjo do mosaico organizacional em termos de processos e estrutura; aplicação da ética e da transparência em suas ações rotineiras; respeito ao consumidor através de medidas justas, e compromisso permanente para a disseminação das práticas de RSE no âmbito organizacional e no entorno da organização. Melo Neto e Froes (2004, p. 24) exprimem que “externamente, a empresa lucra socialmente com a maior credibilidade e confiança que os clientes nela depositam, o que se reflete no aumento da venda de seus produtos e serviços; com seu reforço de imagem [...]”.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000 *apud* QUEIROZ, VASCONCELOS E GOLDSZMIDT, 2007, p. 179), “o campo da Estratégia Empresarial é fundamentado na compreensão (e *pursuit*) de uma vantagem competitiva associada com mercados deficientes”, apontando que o sucesso de determinados empreendimentos perpassa pela imediata percepção

de que novos modelos podem ser implementados como forma de estabelecer inovações que garantirão a sobrevivência da organização durante determinado período de tempo. Esta iniciativa das corretoras de seguros em aderir ao movimento da responsabilidade social aponta um conjunto de fatores que constituem um sentido lógico: ação inovadora; medida de cunho estratégico; imagem valorizada perante o público; reconhecimento dos consumidores; agregação de valor ao negócio e aos serviços prestados; sentido humanitário, e necessidade de realizar ações de valor intangível, porém com resultados factíveis, cuja legitimação advirá naturalmente, reforçando o ciclo virtuoso das práticas.

Talvez resida aí a noção de que ao direcionar suas práticas para a esfera da RSE as corretoras de seguros percebem nesta medida uma forma de consolidar o negócio mediante a obtenção de aceitação da sociedade. Como a inovação em produtos ou serviços no campo da corretagem de seguros é limitada, uma vez que o seu papel no contexto do negócio é de intermediário (oferecendo os produtos das seguradoras), uma alternativa inovadora pode ser a implementação de práticas de responsabilidade social como diferencial competitivo e como mecanismo de aglutinação de propósitos socialmente responsáveis, incorporando compromissos dos colaboradores e dos gestores corporativos, mesmo porque a sociedade já começa a distinguir a diferença de comportamento entre uma empresa que assume ações de RSE e outra que se coloca à margem das transformações sociais impostas transformação mental dos consumidores.

Meyer e Rowan (1991, p. 44), por sua vez, afirmam que “vários programas, políticas, posições e procedimentos das organizações modernas são reforçados pela opinião pública [...]” de forma que a adoção de práticas de RSE pode advir da sensação de que os segurados já perceberam a importância de contratar um seguro em uma corretora de seguros que seja considerada socialmente responsável. Conforme Scott (2008, p. 60) coloca, “legitimação não é um insumo para ser combinado ou transformado para produzir algum novo ou diferente produto, mas um valor simbólico para ser mostrado de maneira que se torne visível para os agentes externos”. Assim, a ação que uma corretora de seguros impõe em seu arranjo estrutural é medida que deve admitir a aceitação dos agentes envolvidos. Nesta dimensão, consideram-se os segurados (clientes), as parceiras (seguradoras) e os colaboradores. Meyer e Rowan (1983 *apud* TOLBERT, ZUCKER, 1999) afirmam, assim, que a alteração da estrutura organizacional pode ocorrer em função de implicações externas advindas da reação às incertezas desde que legitimadas pelo tecido social.

Possivelmente em razão desta visão, compreenda-se a importância de um Órgão de Gestão de Pessoas (OGP) no contexto corporativo, pois esta estrutura certamente constitui um instrumento para a cooptação e o convencimento dos colaboradores em direção às práticas de responsabilidade social. É quase unânime que o OGP é um órgão que detém legitimidade para coordenar as ações relacionadas ao movimento da responsabilidade social, contribuindo para a formação de uma nova cultura corporativa, reiterando o quarto objetivo específico desta pesquisa, que aponta as contribuições do OGP na elaboração desta realidade.

Como afirmam Freitas e Guimarães (2007, p. 157), “em busca por legitimação e aceitação social, as organizações procuram fazer suas ações, estruturas e práticas de forma a se tornarem as mais parecidas possíveis com os padrões que asseguram uma conduta socialmente correta”. Tal situação é conhecida como conformidade, a qual é utilizada pelas organizações como instrumento de garantia de sobrevivência, especialmente em momentos de turbulência e incertezas, cuja adoção visa obter o reconhecimento da sociedade através da percepção acerca de melhorias e performance alcançadas pela organização (FREITAS, GUIMARÃES, 2007). A conduta é admitida na medida em que as organizações retiram das sociedades recursos, motivo pelo qual a força dos atores sociais intervêm e exigem que as organizações se adequem ao que efetivamente interessa à sociedade. A esta aprovação dá-se o nome de legitimação.

Por outro lado, embora a FENACOR (2008), organismo que representa a categoria seja um importante agente na disseminação das práticas de RSE no campo, avançando em direção à plena consolidação das práticas, vê-se que suas ações são tímidas, resumindo-se, por ora, a estabelecer um Código de Ética que visa orientar os associados a manter uma postura mais transparente e legítima perante a sociedade. A FENACOR (2008), neste contexto, tem fundamental relevância como agente de estímulo às ações em direção ao movimento, o que a torna um pilar de sustentação do processo. O conformismo não pode prosperar. Pela dinâmica do mercado e pelas demandas impostas pelos segurados, a exigência de uma ação mais efetiva convoca o órgão máximo da categoria a contribuir para o incentivo e a difusão das práticas de RSE no campo estudado.

Como a organização extrai recursos da sociedade, há percepção de que algumas entendem que parte das receitas auferidas deve retornar em termos de ações sociais. Ventura (2005) chama tal conduta de deslocamento do capital. Quando a autora (2005) afirma que a

RSE se constitui no deslocamento da capital está admitindo que a empresa vislumbra na adoção de práticas uma ferramenta que produzirá grandeza (a conversão do capitalismo em ações sociais), cuja legitimação advirá naturalmente, produzindo “uma modificação nas formas existentes de relações entre organizações e sociedade” (VENTURA, 2005, p. 58).

Ainda no tocante ao objetivo específico 4, que avalia as contribuições do Órgão Gestor de Pessoas (OGP) na disseminação das práticas, Silva, Junquillo e Carrieri (2008, p. 18) admitem, ao reconhecerem as questões de caráter estratégico, que “as políticas de RH não podem ser tratadas apenas como um instrumento objetivo dos gestores, para a integração organizacional”, mas também como uma abordagem “que pode contribuir para o estabelecimento de políticas em maior consonância com os significados construídos pelos atores”. Reside aí o importante papel do OGP para a orientação e disseminação das práticas de RSE, notadamente na seara interna da organização.

É relevante reafirmar que para que uma corretora de seguros almeje implementar ações de RSE é imperioso que haja movimentação interna de sorte que os colaboradores incorporem as ações como prerrogativa para legitimar o processo. Em alguns casos, a questão cultural terá que ser trabalhada como mecanismo de mudança com vistas à disseminação das práticas, ampliando o patamar de desenvolvimento das ações, conforme preconizam os indicadores do Instituto Ethos. Segundo Meyer e Scott (1983 *apud* SCOTT, 2008, p. 60) “legitimidade organizacional se refere ao grau de suporte cultural de uma organização”. Por isso, o pilar cultural da organização dará suporte para que as ações perdurem, sendo assim incorporadas no cotidiano da organização, tornando-se disseminadas no escopo corporativo. Nesta visão, o Órgão Gestor de Pessoas (OGP) é fundamental para a realização de tal objetivo.

Como há inúmeras visões (MELO NETO, FROES, 2004) que podem caracterizar as práticas de responsabilidade social, algumas empresas utilizam algumas delas e arguem que realizam ações socialmente responsáveis. Para elas, é um exemplo inegável de estratégia. No presente estudo, observa-se que algumas corretoras de seguros entendem a RSE como um conjunto de indicadores e não apenas um, como já exposto. Como definem Melo Neto e Froes (2004, p. 30)

nos projetos sociais próprios, o retorno social de imagem e de mídia são os de maior peso. A empresa estreita laços com a comunidade, fortalece sua imagem, e obtém ganhos sociais expressivos, que se refletem no aumento do seu faturamento, vendas e participação no mercado.

Portanto, é um rol de condutas permanentes que efetivamente constituem o processo de disseminação das práticas de responsabilidade social na órbita organizacional. Por isso, o sentido da RSE, em uma visão permanente, pressupõe que uma rede de interessados seja satisfeita, cuja situação oposta deslegitima a sua implementação e inserção em uma realidade transformadora. Sem o albergue dos atores sociais, não prospera a RSE. A prática repetida tornará o processo incorporado no âmbito corporativo e se consolidará ao longo do tempo. Tal condição será alcançada se questões relacionadas aos Valores, Transparência e Governança, sem desgarrar dos fatores vinculados ao Público Interno, fizerem parte do cotidiano organizacional e se, ao longo do tempo, atingirem um estágio de desenvolvimento tão significativo que permita à organização torná-las fontes permanentes de orientação e referencial para os *stakeholders*.

Neste sentido, tem-se que as práticas de Responsabilidade Social Empresarial podem alcançar a dimensão interna ou externa (MELO NETO, FROES, 2004; VENTURA, 2005; ASHLEY, 2005). A dimensão interna pressupõe, conforme relatam Melo Neto e Froes (2004), o caminho que parte da cidadania individual em direção à cidadania corporativa, haja vista que as ações dos empregados forjam a conduta da empresa em direção às práticas de RSE. Se a opção da empresa for a dimensão externa, invertem-se os pólos, apontando que o trecho inicia na cidadania corporativa e se irradia até os indivíduos, que se vêem envolvidos com as ações empresariais e se engajam em um processo de disseminação das práticas instituídas. Neste caso, “a melhoria da imagem institucional da empresa reflete-se na auto-imagem de seus empregados”, conforme afirmam Melo Neto e Froes (2004, p. 86). Mais uma vez o engajamento dos colaboradores se reveste de relevante papel na construção de uma imagem mais próxima aos interesses dos *stakeholders*.

A questão é definir qual das duas dimensões deve ser priorizada pela empresa. Admite-se que em função da incipiência das práticas de RSE no segmento de corretagem de seguros, como será visto, tem-se que a iniciativa advém da alta administração, que espera que a disseminação das ações se multiplique entre os empregados de forma a incorporar uma nova concepção empresarial, convergindo as condutas de maneira a produzir efeitos cuja

beneficiada será a sociedade. Assim, há uma percepção de que a cidadania corporativa, de causa externa, prevalece neste contexto específico. Melo Neto e Froes (2004, p. 87) admitem que “o melhor caminho a seguir é o foco nas ações sociais externas, cujos principais benefícios são a melhoria da imagem e o estímulo à consciência social e à responsabilidade social de seus empregados”. Importante destacar que o OGP – Órgão de Gestão de Pessoas tem, em quaisquer dos focos evidenciados, papel fundamental para a construção e disseminação das práticas sociais no contexto em função da sua efetiva participação no acompanhamento das ações dos colaboradores e suas motivações.

Considerando os dois níveis (interno e externo), vê-se que o dilema das corretoras de seguros é compreensível. Se operar a cidadania individual (de concepção interna) almejará a qualidade de vida no trabalho, buscará a produtividade, estabelecerá permanente diálogo com os funcionários e trabalhará a motivação da equipe de forma a assegurar os resultados financeiros, conforme Melo Neto e Froes (2004) afirmam. Se focar na cidadania corporativa cujas ações são voltadas para o ambiente externo, a tendência é considerar a imagem institucional, o respeito ao cliente, a interação com a comunidade, refletindo no engajamento dos empregados.

A dúvida a considerar é se a ação em caráter corporativo (externa) é vista pelo segurado/cliente como um diferencial que possa destacar a empresa no setor. De acordo com Mindlin (1999 *apud* MELO NETO, FROES, 2004, p. 90) “o primeiro passo para o pequeno empresário se tornar socialmente responsável é voltar a ação social para os próprios funcionários e seus dependentes, principalmente na área de educação”. Nesta lógica, quando se olha para o tema Público Interno, nota-se que o interesse das empresas em estabelecer um compromisso permanente com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade de seus colaboradores. Metade delas está no estágio 2 e os outros 50% encontram-se em nível mais avançado (estágio 3), significando relativa preocupação com este indicador.

Tomando-se como referência a Tabela 4 (Capítulo 4), em que se observa a existência de mais de 23.000 corretores Pessoa Jurídica em atividade no país (base 2007), e com base no presente estudo, no qual são identificadas que apenas quatro corretoras estão listadas no Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, verifica-se que há uma incipiência na produção de práticas socialmente responsáveis no segmento de corretagem de seguros, uma vez que o universo de empresas ativas supera em demasia o pequeno grupo de empresas

inseridas no campo das práticas de RSE. Certamente que pode haver corretoras de seguros praticando RSE sem necessariamente estarem associadas ao Instituto Ethos, mas sendo este organismo uma referência nacional e internacional na área, a possibilidade em termos de representatividade é mínima.

Afere-se, desta forma, que o segmento de corretagem de seguros, não obstante sua relevância no processo de consolidação do setor, ainda não atingiu a maturidade necessária para ser admitido como uma área capaz de contribuir eficazmente com o estágio evolutivo da responsabilidade social no país, ou seja, há timidez no setor para enveredar na área da RSE. Embora a atividade de corretagem de seguros represente forte vetor na geração de renda e empregos no país, tem-se que a compreensão do seu papel no contexto socioeconômico não é percebida adequadamente ou não lhe é dada a devida importância pelos segurados ou potenciais segurados.

Talvez pelo fato de haver um contingente crescente de corretoras de seguros (em 12 anos, o número de empresas mais que dobrou), enquanto o volume de prêmios de seguros (base para a remuneração do corretor, que recebe comissão pelo seguro concretizado) evoluiu timidamente, seja uma justificativa plausível para apontar o inexpressivo interesse da categoria ou mesmo a limitada capacidade financeira que possibilite focar em práticas socialmente responsáveis.

Como é remunerado pela comissão obtida em função do seguro fechado, e como o mercado ainda não atingiu patamares similares aos países mais desenvolvidos (Japão, Estados Unidos, Alemanha, Itália, Inglaterra etc.), é razoável imaginar que a receita auferida não seja suficiente para contemplar ações voltadas à seara da responsabilidade social, mesmo que os aspectos que justificam as práticas de RSE não estejam diretamente vinculados às questões de cunho financeiro, mas, principalmente a uma postura proativa. O raciocínio clássico é reforçado pela posição de 75% das corretoras pesquisadas que afirmam que uma maior disponibilidade de recursos contribuiria para a ampliação das práticas de responsabilidade social.

Nesta pesquisa, buscou-se avaliar o estágio de desenvolvimento das práticas de RSE no campo das corretoras de seguros listadas no Instituto Ethos com base em alguns indicadores. Embora incipiente em quantidade de participante, não se pode negar que há um

tímido, porém promissor movimento no sentido da incorporação das ações de responsabilidade social no setor. Verificou-se que na categorização dos motivos para a inserção da empresa na área da RSE diversas matizes e interesses foram identificados. Constatou-se que o estágio mais proeminente no segmento dentre os quatro estágios disponíveis (INSTITUTO ETHOS, 2007), é o estágio 1, representando um estágio inicial, mas que aponta consideráveis avanços.

Foi percebido, também, que comparando os dois temas que serviram de parâmetro para a presente pesquisa, o tema Público Interno, com treze indicadores, apresenta concentração de ações mais elevadas que os seis indicadores vinculados ao tema Valores, Transparência e Governança, o que pode apontar que as corretoras de seguros estão focando inicialmente em ações internas para posteriormente desenvolver práticas pertinentes ao público externo. Tanto é fática tal observação que são muito aproximados os percentuais obtidos no tema Valores, Transparência e Governança (20,83%) para as opções “*não vemos aplicação disso em nossa empresa*” e “*não havíamos tratado antes desse assunto*” e 21,15% para o estágio 2 dos indicadores subordinados ao tema Público Interno. Isto é, as práticas desenvolvidas para os indicadores do tema Público Interno estão mais evoluídas se comparadas com àquelas vinculadas ao tema Valores, Transparência e Governança. A trajetória da cidadania, conforme indica o Quadro 22 (Capítulo 2), sinaliza uma ação do indivíduo para a organização, caracterizando o foco interno.

De acordo com ponto de vista de Melo Neto e Froes (2004, p. 36)

a empresa socialmente responsável torna-se cidadã porque dissemina novos valores que restauram a solidariedade social, a coesão social e o compromisso social com a equidade, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos que vivem na sociedade.

Importante destacar que uma das corretoras de seguros pesquisadas (GAMA) dispõe de uma gerência específica de Responsabilidade Social Empresarial, o que denota a preocupação da empresa com o aprimoramento das ações no contexto organizacional. Vê-se, também, que outra empresa pesquisada (DELTA) atua com um comitê de alto nível para discutir as implicações e ações que devem ser materializadas em termos de RSE. Embora as demais corretoras de seguros pesquisadas ainda estejam em estágio inicial das práticas de

RSE, verificou-se, quando da aplicação *in loco* do questionário, que há nítida motivação em evoluir nas ações, o que permitiu concluir que o espírito para a disseminação das práticas inexoravelmente parte da alta direção e que todos, aos poucos, vão compreendendo a importância da implementação, desenvolvimento e difusão das ações de Responsabilidade Social Empresarial. Esta autocrítica é essencial para a construção de uma nova realidade social, onde todos serão contemplados.

Melo Neto e Froes (2004) afirmam a importância da adoção, difusão e transferência das ações. Percebe-se, pelos resultados colhidos, que o fator *adoção* já foi incorporado, embora ainda não tenha abrangido todos os dezenove indicadores vinculados aos temas objeto da pesquisa. O processo de *difusão* começará a impulsionar as ações em direção à transferência na medida em que houver maior participação dos agentes envolvidos, em especial quando o OGP assumir o papel de orientador e disseminador das práticas, devidamente apoiadas pelas diretrizes da alta direção. Com tais medidas, o idealismo ético que Cheibub e Locke (2002) citam será, certamente, incorporado no âmbito organizacional, produzindo efeitos de considerável relevância para os atores envolvidos.

Portanto, analisando os resultados do capítulo 4 e tomando como referenciais os Quadros 24 – Indicadores de profundidade e 32 – Objetivos específicos e questões relacionadas, observa-se em que estágio estão as práticas de RSE no âmbito das corretoras de seguros listadas pelo Instituto Ethos (2007), no tocante aos indicadores vinculados aos temas *Valores, Transparência e Governança e Público Interno*. O estágio 1, que representa um nível básico de ações de RSE, no qual a empresa ainda se encontra em patamar reativo às exigências legais, aponta uma forte concentração, o que significa que as práticas de RSE nas empresas pesquisadas se mantêm em condição incipiente, requerendo ações mais eficazes. Os números obtidos na pesquisa apontam que as práticas de RSE no campo das corretoras de seguros brasileiras ainda carecem de aprofundamento.

Pontualmente, vê-se que as ações prosperam em ritmo ainda tímido, considerando os indicadores do Instituto Ethos, ente considerado no meio empresarial uma referência e agente propagador de ações de RSE. Por outro lado, antes mesmo que a intensidade das ações seja estabelecida de forma natural (LIMA *et al.*, 2005), o comprometimento deve se tornar um hábito, legítimo e compreendido pelos agentes, mas isto decorre de um processo paulatino de entendimento sobre os desdobramentos das práticas, que permitirão a extensão do processo.

Nesta dimensão, o OGP e a alta direção têm importante papel na sistematização do movimento, em especial se desenvolvido dentro de uma visão eminentemente cidadã.

Verifica-se, também, no presente estudo, que as ações em direção ao movimento da Responsabilidade Social Empresarial advieram da iniciativa dos gestores e executivos das corretoras de seguros, caracterizando que a tomada de decisão emergiu de uma medida de poder, porquanto vinculado ao exercício de condução das estratégias organizacionais. Esta motivação, reconhecidamente de cunho nobre, necessita ser disseminado no âmbito da organização, realizando uma transformação na maneira de tratar dos temas relacionados aos indicadores que constituíram a base desta pesquisa. A noção e a necessidade de mudanças perpassam pelos colaboradores, desde que captem o significado das ações sugeridas, incorporando as medidas na cultura organizacional, difundindo-as a partir da prática social que será legitimamente aceita pela coletividade. Como sugeriu Tamayo (2005), a dimensão afetiva prevalece quando há conciliação dos valores individuais e organizacionais.

A priori, as organizações, mediante as ações sociais, não têm o fito de complementar o papel do Estado na produção de política do bem-estar social sob pena de assumirem, por omissão intencional do ente estatal, uma responsabilidade que, em essência, não lhes cabe, considerando a dimensão racional/utilitarista. Por outro lado, percebe-se na pesquisa que duas corretoras entendem que suas ações são complementares às obrigações sociais inerentes ao Estado, de forma que há não apenas um deslocamento do capital (VENTURA, 2005), mas emerge a consciência de que alguma conduta em direção às ações socialmente responsáveis deve ser implementada. Assim, não obstante a incipiência do movimento da RSE no campo das corretoras de seguros brasileiras, o desejo de realizar uma transformação social surge como diferencial para as empresas pesquisadas, já compondo a sua rotina organizacional. Esta transformação está em curso, portanto, como ferramenta de inovação, como diferencial competitivo e sob uma ótica estratégica.

A ideia é que quando não se inova em produtos ou serviços, e isto fica bem claro na relação do corretor de seguros com a seguradora, onde esta é que normalmente contribui para o processo de transformação do segmento, deve-se inovar na forma de gestão, instituindo movimentos pioneiros e permanentes, como as práticas de Responsabilidade Social Empresarial, por exemplo. Tais ações podem proporcionar vantagem competitiva para as empresas que investem na área, tornando-as diferenciadas das concorrentes, assegurando a

perenidade da organização. As corretoras de seguros precisam ser visionárias, e isto não significa esperar que sua parceira, a seguradora, desenvolva rupturas, construindo novos modelos que serão por aquelas absorvidos.

O assunto não se esgota aqui. Afinal, são os problemas e as inquietações que mobilizam a mente humana. Os problemas devem ser autênticos e devem exigir dos pesquisadores o aprofundamento de sua essência na busca das melhores respostas, de forma a contribuir para a formulação de uma nova realidade social, construindo uma sociedade mais coesa, justa e pacífica. Assim, o pesquisador não deve se conformar com o que vê ou obtém. Deve ser incansável na busca de novos conhecimentos cujo propósito perpassa por um sentimento de reformulação da condição presente e siga em direção a movimentos mais adequados ao estilo de vida que o ambiente muitas vezes impõe. Desta forma, a ciência, para obter o êxito almejado, deve articular os desejos e expectativas do pesquisador, de sorte que, na essência, objetive que o espírito desbravador da descoberta emerja. As respostas certamente advirão.

Assim, a partir desta pesquisa, entende-se a necessidade de que estudos futuros sejam estabelecidos para o aprofundamento e mensuração do progresso atingido pelas organizações aqui pesquisadas, visando ao incentivo para que outras adiram ao movimento. Esta reflexão é relevante na medida em que certamente haverá, nesta linha de pensamento, um refinamento em estudos posteriores, contribuindo assim para a evolução da discussão acerca de tema tão debatido na realidade atual.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Afrânio C. Percepções de pesquisadores sobre atividades cooperativas de P & D: uma análise com base na teoria institucional. **Revista de Administração Contemporânea**. V.11, n. 4, out/dez. 2007. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ALBERTI, Verena. **Entre a solidariedade e o risco: história do seguro privado no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

ASHLEY, Patrícia A. A mudança histórica do conceito de responsabilidade social empresarial. In: ASHLEY, Patrícia A. (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. P. 44-65. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

BALANÇO SOCIAL. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em 17 jul. 2009.

BARBOSA, Livia. Globalização e cultura de negócios. In: KIRSCHNER, Ana M.; GOMES, Eduardo R. CAPPELLIN, Paola. **Empresa, empresários e globalização**. P. 211-225. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Ação e análise organizacionais. Vol. 3. P. 131-179. São Paulo: Atlas, 2004.

BARROS, Cristiane S. **Responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo comparativo em empresas cearenses**. Dissertação (mestrado em Administração). Mestrado Profissional em Administração. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza: UFC, 2007.

BARTERO, Carlos O. Nota técnica: A coruja de minerva: Reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Reflexões e novas direções. Vol. 2. P. 57-60. São Paulo: Atlas, 2001.

BENTO, Alberto M.; FERREIRA, Maria Regina D. A prática da pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação. **Revista de Administração Pública**, v. 174, n. 4, p. 4-39, out/dez., 1983.

BITENCOURT, Claudia. Aprendizagem organizacional: uma estratégia para mudança? In: BITENCOURT, Claudia (coord). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. P. 20-38. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CAPPELLIN, Paola; GIULIANI, Gian M.; MOREL, Regina; PESSANHA, Elina. As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social. In: KIRSCHNER, Ana M.; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola. (org.). **Empresa, empresários e globalização**. P. 253-277. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

CASSIRER, Ernst. **Ensaio sobre o homem**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.P.; MARCONDES, Reynaldo C.; CESAR, Ana M.R. **Administração estratégica**. Planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHAVES, Jorge B.L.; ASHLEY, Patrícia A. Racionalidades para a ética empresarial e a gestão da empresa cidadã. In: ASHLEY, Patrícia A. (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. P. 17-41. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: KIRSCHNER, Ana M.; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola. (org.). **Empresa, empresários e globalização**. P. 279-291. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Representação. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Reflexões e novas direções. Vol. 2. P. 295-343. São Paulo: Atlas, 2001.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTADOR, Cláudio R. **Economia do seguro**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, Ricardo C. R. da. A atividade de seguros nas primeiras décadas da República. In: Alberti, Verena (coord.). **Entre a solidariedade e o risco**: história do seguro privado no Brasil. 2. ed. P. 23-80. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

CRUBELLATE, João M. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. Associação nacional dos programas de pós-graduação. V.11, 1ª. ed.especial 2007, p. 199-222. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FENASEG – FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS PRIVADOS, PREVIDÊNCIA PRIVADA E CAPITALIZAÇÃO. www.fenaseg.org.br.

FENACOR – FEDERAÇÃO NACIONAL DOS CORRETORES DE SEGUROS, DE RESSEGUROS, DE CAPITALIZAÇÃO, DE PREVIDÊNCIA PRIVADA, DE SEGUROS DE PESSOAS, DE PLANOS DE SAÚDE E DE SEGUROS DE SAÚDE, 2008.

FENACOR - CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DOS CORRETORES DE SEGUROS, DE RESSEGUROS, DE CAPITALIZACAO, DE PREVIDENCIA PRIVADA, DE SEGUROS DE PESSOAS, DE PLANOS DE SEGUROS DE SAÚDE, E SEUS

PREPOSTOS. Rio de Janeiro: FENACOR, fevereiro de 2008. (endereço eletrônico - <http://www.fenacor.com.br/download/CodigodeEticadosCorretoresdeSeguros.pdf>). Acesso em 30 jun. 08.

FERREIRA, Aurélio B.H. **O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FINEMAN, Stephen. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Reflexões e novas direções. Vol. 2. P. 157-189. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Carlos A. S.; GUIMARÃES, Tomás de A.. Isomorphism, institutionalization and legitimacy: operational auditing at the court of auditors. **Revista de Administração Contemporânea**. Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. V.11, 1ª. d. Especial 2007. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GAGLIARDI, Pasquale. Explorando o lado estético da vida organizacional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Reflexões e novas direções. Vol. 2. P. 127-149. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRACIÁN, Baltasar. **A arte da prudência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

HAMEL, Gary. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Reflexões e novas direções. Vol. 2. P. 260-289. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em 17 jul. 2009.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. www.ethos.org.br. 2007.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. www.ethos.org.br. 2008.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. www.ethos.org.br. 2009.

INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL 2007. Coord. de Ana Lucia de Melo Custodio e Renato Moya. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

KARAWEJCZYK, Tamára C. As formas de manifestação da responsabilidade social nas organizações: parcerias realizadas com o terceiro setor e programas internos do voluntariado empresarial. In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**: Novas práticas, conceitos tradicionais. P. 431-436. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KARKOTLI, Gilson R.; ARAGÃO, Sueli D. **Responsabilidade social**: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis: Vozes, 2004.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EDUSP, 1980.

KOTLER, Philip; CASLIONE, John A. **Vencer no caos – Chaotics**. Lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LEOPOLDI, Maria A. P. A reforma do sistema de seguros privados no governo militar (1964-84). In: Alberti, Verena (coord.). **Entre a solidariedade e o risco**: história do seguro privado no Brasil. 2. ed. P. 205-238. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

LIMA, Paulo R. dos S.; ALIGLERI, Lílian; BORINELLI, Benilson; ASHLEY, Patrícia A. RSE no contexto brasileiro: uma agenda em contínua expansão e difusão. In: ASHLEY, Patrícia A. (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. P. 66-92. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. P. 218-225. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GUARIDO FILHO, Edson R.; NASCIMENTO, Maurício R.; OLIVEIRA, Patrícia T. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. P. 179-202. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MACIEL, Cristina M.; SILVA, Arlindo F. **Revista de Administração Contemporânea**. Associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração Vol. 12, n. 1, jan/mar. 2008, p. 35-58. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: A coruja de minerva: Reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Reflexões e novas direções. Vol. 2. P. 31-56. São Paulo: Atlas, 2001.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MILLER, Susan J.; HICKSON, David J.; WILSON, David C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Ação e análise organizacionais. Vol. 3. P. 282-310. São Paulo: Atlas, 2004.

MISOCZKY, Maria C. Poder e institucionalismo: uma reflexão crítica sobre as possibilidades de interação paradigmática. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. P. 141-176. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP & A, 2006.

MOTTA, Marly S. da. A criação e a estruturação de uma instituição-modelo da era Vargas: o instituto de resseguros do Brasil. In: Alberti, Verena (coord.). **Entre a solidariedade e o risco: história do seguro privado no Brasil**. 2. ed. P. 81-131. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

NARDI, Henrique C. Ética e trabalho: do código moral à reflexão ética no contexto das transformações contemporâneas. In: BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. P. 454-467. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Disponível em <http://www.oitbrasil.org.br/trab_decente_2.php>. Acesso em 17 jul. 2009.

OLIVEIRA, Bruno C.; OLIVEIRA, Joana D.; OLIVEIRA, Leonel G.L.; OLIVEIRA, Marcelle C.; ANDRADE, Marlos C.; MARQUES, Monalisa V. Responsabilidade social corporativa: um estudo de caso de empresas exportadoras cearenses do setor calçadista. Contextus. **Revista contemporânea de economia e gestão**. V.4, n.1, jan/jun 2006, p. 17-28. Universidade Federal do Ceará.

OLIVEIRA e SILVA, Suely Mendonça de. **As práticas de responsabilidade social corporativa e seus impactos no comprometimento do funcionário com a empresa: uma análise em empresas cearenses de serviços**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. 194p. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza: UFC, 2005.

PARKER, Barbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. P. 398-431. São Paulo: Atlas, 1999.

PÓVOAS, Manuel S. **Na rota das instituições do bem-estar: seguro e previdência**. São Paulo: Editora Green Forest do Brasil, 2000.

QUEIROZ, Adele. Aplicação de modelos de responsabilidade social à realidade brasileira. In: ASHLEY, Patrícia A. (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. P. 94-109. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

QUEIROZ, Marco A.L; VASCONCELOS, Flávio C. de; GOLDSZMIDT, Rafael G.B. Economic rents and legitimacy: incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. **Revista de Administração Contemporânea**. Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. V.11, 1ª. Ed. Especial 2007. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

QUINELLO, Robson. **A teoria institucional aplicada à administração**: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec, 2007.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

_____. **Sociologia e a teoria das organizações**: um estudo supra partidário. Santos: Leopoldianum, 1983.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA FILHO, Gumercindo. **O corretor de seguros á luz do novo código civil**. Rio de Janeiro: SINCOR/FENACOR/FUNENSEG, 2003

SARMENTO, Carlos Eduardo. Nacionalização e expansão: o mercado segurador brasileiro entre 1939 e 1963. In: Alberti, Verena (coord.). **Entre a solidariedade e o risco**: história do seguro privado no Brasil. 2. ed. P. 133-203. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCOTT, William R. **Institutions and organizations**. Ideas and interests. 3. ed. Londres: Sage Publications, 2008.

SCOTT, William R. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SERPA, Daniela A.F.; FOURNEAU, Lucelena F. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**. Associação nacional dos programas de pós-graduação em administração. V.11, n. 3, jul/set. 2007. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Alfredo R.L.; JUNQUILHO, Gelson S.; CARRIERI, Alexandre P. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração. Vol. 12, n. 1, jan/mar. 2008, p. 11-34. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA FILHA, Therezinha V. **Responsabilidade social empresarial no mercado de seguros brasileiro**: influências culturais e implicações relacionais. Dissertação (mestrado em Administração). FGV. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SOARES, Laura T. R. **O desastre social**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TAMAYO, Álvaro. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2005.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

THIRY-CHERQUES, Hermano R. Responsabilidade moral e identidade empresarial. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração. Vol. 7, edição especial, p. 31-50. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. P. 194-217. São Paulo: Atlas, 1999.

VELOSO, Letícia H.M. Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa. In: ASHLEY, Patrícia A. (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. P. 2-16. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.

VENTURA, Elvira C. F. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais**: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias. Tese (Doutorado em Administração). FGV. São Paulo: FGV, 2005.

VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: confirmando um oximoro. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. Ação e análise organizacionais. Vol. 3. P. 361-388. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD, Ellen M. **Democracia contra capitalismo**. São Paulo: Boitempo, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

01. Em relação aos **compromissos éticos** assumidos pela corretora, podemos afirmar:

	Os valores da organização estão formalizados em uma carta de princípios, mas pouco incorporados aos processos de trabalho e às atitudes/comportamento das pessoas.
	Os valores e princípios da organização existem em documento formal, que conta com processo de difusão sistemático, com foco no público interno, sob responsabilidade de pessoa ou área responsável.
	A organização possui um código de conduta (em português e adaptado ao contexto local, no caso de multinacionais) e mantém um programa de orientação e treinamento para os empregados de todos os níveis hierárquicos a fim de garantir que seus valores e princípios estejam incorporados aos processos de trabalho e às atitudes/comportamento das pessoas. Tais ações estão formalmente a cargo de uma pessoa ou área responsável.
	Além disso, o código de conduta da organização prevê a participação das principais partes interessadas em sua revisão e é submetido a controle e auditoria periódicos. A responsabilidade dessas ações está formalmente a cargo de uma equipe multidisciplinar.

02. Em relação à **cultura organizacional** verificada na corretora, temos:

	Os valores e princípios são transmitidos ao público interno esporadicamente ou em momentos específicos (como na contratação de empregados ou em processos de auditoria).
	Há processos sistemáticos de difusão dos valores e princípios para o público interno.
	Além disso, a adoção desses valores e princípios é auditada e verificada periodicamente e os empregados são estimulados a contribuir com o monitoramento do processo.
	Além disso, todos os parceiros externos são estimulados a replicar esse processo na cadeia produtiva.

03. Analisando a **Governança Corporativa**, pode-se afirmar que:

	Além de atuar de acordo com a legislação em vigor, a empresa dispõe de um conselho de administração, conselho consultivo ou estrutura similar e suas demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente.
	Seu conselho de administração, conselho consultivo ou estrutura similar tem compromissos, políticas explícitas e mecanismos formais que garantem a integridade dos relatórios financeiros, priorizando a transparência nas prestações de contas e outras informações.
	Além disso, a empresa tem políticas explícitas para promover tratamento adequado ao direito de voto e tratamento justo e equitativo aos sócios, com resultados monitorados e avaliados periodicamente.
	Além do exposto nos estágios anteriores, a alta administração (conselho e diretores) incorpora critérios de ordem socioambiental na definição e gestão do negócio e tem como norma ouvir, avaliar e considerar as preocupações, críticas e sugestões das partes interessadas em assuntos que as envolvam.
	A empresa não dispõe de ações relacionadas à Governança Corporativa.

04. Em termos de relação com a **concorrência**, a corretora:

	Segue as práticas de preço e concorrência comuns ao mercado, cumpre a legislação e busca um posicionamento leal. Possui regras explícitas e declaradas contra a concorrência desleal, discutindo periodicamente (ou quando necessário) com o público interno sobre sua postura perante os concorrentes.
	Assume compromisso público de combate à concorrência desleal, discute sua postura com fornecedores e clientes, alertando-os para a questão, e participa de discussões sobre o assunto em associações de classe.
	Exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados, considerando o combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraudes em licitações e espionagem empresarial.
	Exerce posição de liderança em seu segmento nas discussões relacionadas à busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados (combate à formação de trustes e cartéis, práticas desleais de comércio, fraude em licitações e espionagem empresarial).

05. No **diálogo e engajamento das partes interessadas** (*stakeholders*) envolvidas nas relações com a corretora:

	Está consciente da importância do diálogo e do engajamento das partes interessadas para o sucesso do negócio, conhece os dilemas específicos e atributos de algumas delas (empregados, clientes e consumidores, acionistas ou investidores) e estabeleceu canais de diálogo para a manutenção dessas relações.
	Conhece os dilemas específicos e atributos da maioria de suas partes interessadas por meio de um mapeamento

	periódico e tem estabelecido mecanismos de diálogo e envolvimento das partes interessadas para remediar impactos socioambientais ocasionados por suas atividades, por meio de equipes preparadas para os planos de contingência necessários.
	Além de priorizar o constante envolvimento e diálogo com suas partes interessadas, possui estratégia de gestão da informação e conhecimento para “internalizar as externalidades socioambientais” negativas ocasionadas por suas atividades como base para redefinição de políticas e processos de gestão ou produção.
	Por meio de ferramentas e políticas específicas, dialoga e envolve as partes interessadas de forma estruturada em reflexões prévias sobre suas atividades, processos e ações de forma a prever, minimizar ou eliminar as externalidades socioambientais negativas ocasionadas pela organização. Além disso, o processo de diálogo e engajamento é auditado por terceiros.

06. Na sua percepção, o **Balanco Social** da empresa:

	Elabora sem regularidade definida um balanço social com informações sobre suas ações sociais e ambientais.
	Elabora anualmente um balanço social, descrevendo suas ações sociais e ambientais e incorporando aspectos quantitativos.
	Produz, com amplo envolvimento interno, um balanço social facilmente acessível, que aborda aspectos sociais, ambientais e econômicos de suas atividades, contendo exclusivamente resultados favoráveis.
	Elabora balanço social com envolvimento de partes interessadas externas, integrando as dimensões social, ambiental e econômica de suas atividades e incluindo resultados desfavoráveis e os respectivos desafios, com metas para o próximo período.
	A empresa não dispõe de balanço social.

Questões 7 a 19 – Tema: Público Interno

07. Citando as **relações da corretora com o sindicato** que representa os funcionários, temos que:

	Não exerce pressão sobre os empregados envolvidos em atividades sindicais.
	Não exerce pressão e oferece liberdade para a atuação dos sindicatos no local de trabalho.
	Além de permitir a atuação dos sindicatos no local de trabalho, fornece informações sobre as condições de trabalho e se reúne periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações.
	Além disso, possui canal de comunicação consolidado com os sindicatos, mantendo-os informados e fornecendo-lhes dados financeiros e relativos a objetivos estratégicos que afetem os empregados para subsidiar as discussões.

08. Em termos de **gestão participativa** (relação da empresa com os funcionários):

	Disponibiliza informações sobre a empresa (histórico, missão, visão, políticas, organograma, mercados, principais parceiros, clientes etc.) e treina os empregados (no momento da admissão, em programas de integração, em treinamento sobre novos produtos e serviços, em seminários e palestras sobre novas políticas e estratégias etc.) para que possam compreendê-las e analisá-las.
	Além disso, disponibiliza para os empregados informações econômico-financeiras.
	Além do exposto nos dois estágios anteriores, tem um processo estruturado de discussão e análise das informações econômico-financeiras com seus empregados, a fim de prepará-los para contribuírem com os comitês de gestão ou nas decisões estratégicas, apresentando informações importantes para a gestão de riscos e oportunidades.
	Representantes dos empregados participam ativamente dos comitês de gestão ou das decisões estratégicas e têm comunicação regular com os membros da governança.

09. Analisando as ações da corretora em termos de **compromissos com o futuro das crianças**, pode-se afirmar:

	Além de respeitar a legislação brasileira, que proíbe o trabalho a pessoas com menos de 16 anos (exceto na condição de aprendiz, entre os 14 e 18 anos), discute internamente a importância da educação e as conseqüências do trabalho infantil.
--	--

	Além de respeitar a legislação que proíbe o trabalho infantil e discutir a questão internamente, possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos de seus empregados (inclusive dos terceirizados), estimulando suas competências técnicas e psicossociais (cidadania, esportes, artes etc.).
	Além do descrito no estágio anterior, desenvolve ou apóia projetos para as crianças e adolescentes da comunidade.
	Coordena seus projetos com outros realizados na comunidade, atua junto ao poder público em benefício da criança e do adolescente e estimula que as políticas e programas da empresa relacionados ao tema sejam replicados em toda a cadeia produtiva.

10. Em relação ao **compromisso com o desenvolvimento infantil**:

	Obedece a legislação em vigor relativa à proteção à maternidade, paternidade, amamentação e creche , proibindo formalmente qualquer tipo de discriminação à mulher gestante e a empregados (mulheres e homens, incluindo terceirizados) com filhos menores de 6 anos de idade em processos admissionais, em promoções ou na mobilidade interna.
	Possui políticas ou iniciativas internas para facilitar a consulta pré-natal e o acompanhamento da infância dos filhos de seus empregados (mulheres e homens, incluindo terceirizados) e oferece orientação médica, nutricional e psicológica específica para acompanhamento desses períodos, a fim de assegurar que as competências para o desenvolvimento integral dessas crianças (sobrevivência, desenvolvimento, participação e proteção) sejam alcançadas.
	Por compreender que o sucesso dessas políticas e/ou iniciativas está relacionado à formação educacional dos pais e à sua condição de vida, integra esse aspecto às ações destinadas ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados. Além disso, desenvolve campanhas de orientação voltadas para a comunidade e estende a discussão do tema a seus fornecedores.
	Entende que a proteção à maternidade e à infância é um direito e uma contribuição fundamental para o desenvolvimento das presentes e futuras gerações e se envolve na elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle ou avaliação de políticas públicas voltadas para a promoção dos direitos da infância.

11. Quanto à **valorização da diversidade**, pode-se concluir que:

	Segue rigorosamente a legislação relacionada a preconceito e discriminação negativa e se declara contra comportamentos discriminatórios que não promovam igualdade de oportunidades no ambiente interno e na relação com seus clientes, fornecedores e comunidade de entorno.
	Além disso, promove a diversidade por meio de normas escritas que proíbem práticas discriminatórias negativas, regulando os processos de seleção, admissão e promoção, bem como a mobilidade interna, e orientando sobre o encaminhamento de possíveis denúncias.
	Além de possuir normas escritas e canais para possíveis denúncias contra práticas discriminatórias negativas, realiza treinamentos e seminários de conscientização específicos sobre o tema e utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas e estabelecer estratégias de recrutamento e promoção.
	Estende essas ações a toda a cadeia produtiva e participa de fóruns de valorização de segmentos em desvantagem, como negros (pretos e pardos), mulheres, pessoas com deficiência e pessoas acima de 45 anos de idade, entre outros segmentos e situações.

12. Quanto ao **compromisso com a não-discriminação e promoção da equidade social**:

	Segue rigorosamente a legislação em vigor que proíbe a discriminação racial no mundo do trabalho e assume internamente uma postura contrária a qualquer tipo de preconceito em relação a todas as partes interessadas. Exige em contrato que a legislação seja cumprida rigorosamente também pelos empregados terceirizados.
	Realiza censo interno periódico para avaliar necessidades, situações ou áreas críticas em relação à equidade racial. Essas informações são utilizadas para subsidiar o planejamento de ações afirmativas, reforçar as campanhas de conscientização, rever processos e políticas etc.
	Possui compromisso público de promover a equidade racial, materializada por meio de políticas formais de gestão de pessoas que priorizam a equidade e pela promoção de ações afirmativas para garantir oportunidades iguais para negros nos processos de admissão, promoção e mobilidade interna.
	Além de manter programas de desenvolvimento profissional, <i>coaching</i> e/ou <i>mentoring</i> voltados para empregados negros, estimula a promoção da igualdade racial em toda sua cadeia produtiva e investe em programas para a comunidade que tenham o mesmo objetivo, contribuindo na conscientização da sociedade sobre o tema.

13. Em termos de **compromisso com a equidade de gênero**, pode-se afirmar:

	Segue rigorosamente a Constituição Brasileira que proíbe a discriminação de gênero no mundo do trabalho e assume internamente uma postura contrária a qualquer tipo de preconceito em relação a todas as partes interessadas. Exige em contrato que a legislação seja cumprida também pelos empregados terceirizados.
--	---

	Realiza censo interno periódico para avaliar necessidades, situações ou áreas críticas em relação à equidade de gênero. Essas informações são utilizadas para subsidiar o planejamento de ações afirmativas, campanhas de conscientização etc.
	Possui compromisso público de promover a equidade de gênero, materializada por meio de políticas formais de gestão de pessoas que garantam oportunidades iguais para mulheres e homens nos processos de admissão, promoção e mobilidade interna. Realiza ações afirmativas para garantir oportunidades iguais de crescimento para as mulheres e os homens que trabalham na empresa.
	Além de manter programas de desenvolvimento profissional, <i>coaching</i> e/ou <i>mentoring</i> específico para as mulheres, a fim de estimular a formação de lideranças femininas na empresa, empenha esforços para que a atitude de promover a equidade de gênero seja replicada em toda a sua cadeia produtiva e investe em programas da comunidade que tenham por objetivo a valorização da mulher.

14. Quanto às **relações com trabalhadores terceirizados**, a corretora:

	Mantém relação contratual dentro dos parâmetros legais de co-responsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias.
	Monitora periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos na contratação, exigindo que sejam feitos ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação.
	Além de monitorar o cumprimento da legislação, negocia com seus fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado.
	Oferece ao trabalhador terceirizado as mesmas condições de saúde e segurança e o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, creche, ambulatório etc.
	A empresa não tem trabalhadores terceirizados contratados em seus quadros.

15. Em termos de **política de remuneração, benefícios e carreira**, pode-se afirmar que a corretora:

	Busca superar os pisos salariais firmados com os sindicatos.
	Trata os empregados como um recurso, estimulando-os por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional, segundo política estruturada de carreira, e levando em conta as habilidades necessárias para seu desempenho atual.
	Valoriza competências potenciais, estimulando os empregados por meio da remuneração e do investimento em seu desenvolvimento profissional e levando em conta sua capacidade de crescimento e o desenvolvimento de novas habilidades.
	Trata os empregados como sócios e, além de valorizar competências potenciais por meio da remuneração e do desenvolvimento profissional, estabelece mecanismos para que seus representantes participem da formulação de políticas de remuneração e benefícios, desenvolvimento profissional e mobilidade interna.

16. Em relação aos **cuidados com a saúde, a segurança e as condições de trabalho** no âmbito da corretora, tem-se:

	Cumprir rigorosamente as obrigações legais e tem planos e metas para alcançar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.
	Possui indicadores para monitorar os planos e metas para ultrapassar os padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho em seu setor.
	Além disso, desenvolve campanhas regulares de conscientização e pesquisa o nível de satisfação dos empregados em relação ao tema, evidenciando áreas críticas.
	Além de desenvolver campanhas e realizar pesquisas, conta com a participação dos empregados na definição das metas e indicadores de desempenho relacionados a condições de trabalho, saúde e segurança, os quais são incluídos no planejamento estratégico e divulgados amplamente.

17. Quanto ao **compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade**:

	Promove atividades de treinamento pontuais, focadas no desempenho de tarefas específicas.
	Mantém atividades sistemáticas de desenvolvimento e capacitação, visando o aperfeiçoamento contínuo de todo o seu pessoal e considerando a aplicabilidade em sua função atual.
	Além de promover capacitação contínua, oferece a seus empregados bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos com impacto positivo em sua empregabilidade, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.

	Promove capacitação contínua em todos os níveis hierárquicos e oferece a seus empregados bolsas de estudo ou similares para a aquisição de conhecimentos, com impacto positivo em sua empregabilidade, independentemente da aplicabilidade em sua função atual.
--	---

18. No tocante ao **comportamento nas demissões dos funcionários**, a corretora:

	Segue rigorosamente a legislação em vigor e fornece ao demitido orientações em relação aos procedimentos necessários. Em caso de necessidade de redução de pessoal, procura analisar alternativas de contenção (como verificar com outras empresas a possibilidade de transferência temporária do excedente de empregados, reduzir a carga horária etc.) e redução de despesas, para evitar demissão em massa.
	Possui políticas e processos demissionais que permitem que as decisões sejam tomadas com base em avaliações por competência técnica, psicológica e comportamental, que garantem a impessoalidade da decisão e permitem acesso às informações que balizaram o processo como forma de propiciar o crescimento profissional da (s) pessoa (s) demitida(s). Caso haja necessidade de demissão em massa, analisa indicadores socioeconômicos (idade, estado civil, número de dependentes etc.) para orientar prioridades.
	Oferece serviços de recolocação e manutenção de benefícios por tempo determinado ao trabalhador demitido sem justa causa. Caso haja necessidade de demissão em massa, realiza previamente um programa de demissão voluntária, oferecendo a manutenção de benefícios por tempo determinado, salário por ano de casa etc.
	Além disso, financia a recapacitação (<i>mentoring, coaching</i> etc.) dos empregados demitidos sem justa causa.

19. Quanto à **preparação para aposentadoria dos colaboradores**, a corretora:

	Oferece informações básicas quanto à obtenção da aposentadoria.
	Orienta e oferece assessoramento regular quanto a modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria.
	Desenvolve atividades sistemáticas de orientação (coletiva e individual), aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro.
	Além de possuir programa sistemático de preparação interna, oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados.
	A corretora não dispõe de sistema que vise preparar os colaboradores para a aposentadoria.

Nas questões de 20 a 22, enumere as opções em termos de **relevância**, considerando 1 de maior importância e 5 de menor importância:

20. Na sua percepção, em relação aos **fatores motivadores** que impulsionaram a corretora a adotar práticas de responsabilidade social, tem-se:

	Reconhecimento da responsabilidade da empresa perante a sociedade.
	Ganhos da imagem (reputação) da empresa
	Ferramenta de estratégia empresarial e/ou aumento do valor econômico da empresa para os acionistas/sócios.
	Cumprimento das exigências legais impostas pelo Governo (leis, normas, regulamentos, Convenções Coletivas etc.)
	Alinhamento das ações com a missão e valores/crenças da corretora.

21. Em relação aos **impactos** decorrentes das práticas de RSE, a corretora percebe os principais resultados:

	Melhoria da imagem da corretora em relação ao público externo
	Fortalecimento da sua credibilidade junto à comunidade
	Satisfação para os funcionários e público interno
	Mudança de cultura organizacional, com impactos positivos em termos motivacionais, refletindo em melhoria no desempenho da corretora, ampliando a lealdade dos colaboradores

	Aumento do valor econômico da empresa e permitindo maior acesso à fontes de financiamento.
--	--

Em relação às questões 22 a 24, escolha apenas por UMA OPÇÃO:

22. A corretora dispõe de um Órgão de Gestão de Pessoas (OGP)?

	SIM	Favor ir para a questão 23
	NÃO	Favor ir para a questão 24

23. Se dispõe de um OGP, a corretora concorda que:

	A existência de um OGP contribuiria para o desenvolvimento, sistematização e disseminação das práticas de RSE, especialmente em relação ao Público Interno.
	A existência de um OGP contribuiria para o desenvolvimento, sistematização e disseminação das práticas de RSE, especialmente em relação aos Valores, Transparência e Governança.
	A existência de um OGP contribuiria para o desenvolvimento, sistematização e disseminação das práticas tanto em relação ao Público Interno quanto em relação aos Valores, Transparência e Governança.
	Atualmente o OGP não contribui para a sistematização e disseminação das práticas de RSE no âmbito da corretora, embora este departamento possa vir a ser um instrumento para a implementação das práticas.

24. Se não dispõe de um OGP, a corretora entende que:

	O OGP não contribuiria para desenvolvimento, sistematização e disseminação das práticas de RSE no âmbito da corretora.
	O OGP não seria a estrutura adequada para o desenvolvimento, sistematização e disseminação das práticas de RSE no âmbito da corretora.
	A corretora utiliza entidades externas (Instituto Ethos, por exemplo) que contribuem, mesmo que indiretamente, para o embasamento e orientação acerca das ações que permitem o desenvolvimento e disseminação das práticas de RSE no âmbito da corretora.

QUESTÕES DE CARÁTER SUBJETIVO

25. Por que a RSE é importante para a empresa? _____

26. O que a empresa entende por RSE? _____

27. Quem define as políticas de RSE na corretora? _____

CAPÍTULO 4 – SETOR DE SEGUROS / CAMPO ORGANIZACIONAL

28. Qual o mês e ano de fundação da corretora? _____

29. Quantos funcionários a corretora tem? _____

30. Quantos colaboradores terceirizados a corretora tem? _____

31. A corretora distribui lucros? _____ (SIM ou NÃO)

DADOS DO RESPONDENTE

32. Corretora/Cargo do respondente:

33. Tempo de experiência na atividade (seguros): _____ anos.

34. Tempo de experiência:

Na corretora:

- Menos que 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- acima de 20 anos

No cargo:

- Menos que 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- acima de 20 anos

35. Sexo: MASCULINO () FEMININO ()

36. Maior nível de escolaridade (completo):

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Pré-Universitário
- Ensino Superior
- Pós-graduação (especificar se trata-se de Especialização, Mestrado; Doutorado ou Pós-Doutorado) _____

37. Faixa etária:

- 18 a 24 anos
- 25 a 31 anos
- 32 a 38 anos
- 39 a 45 anos
- 46 a 52 anos
- 53 a 59 anos
- acima de 60 anos

38. Estado Civil:

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Relação estável

FIM. MUITO OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!