

Tangibilidade do Programa de Voluntariado Corporativo da Itaipu Binacional: uma visão contemporânea de instrumentos de gestão da Responsabilidade Social Corporativa

Rodrigo Moreira Casagrande (FURB) - rodrigomcasagrande2013@gmail.com

Denise Del Pra Netto Machado (Furb) - profadenisedelpra@gmail.com

Lilian Paparella Pedro (Itaipu) - lilianp@itaipu.gov.br

Resumo:

As práticas de responsabilidade social envolvem um processo com decisões complexas que podem direcionar a gestão, a estrutura e os investimentos necessários para sua implantação e manutenção. Este trabalho procura adotar uma abordagem contemporânea sobre indicadores desempenho na área de responsabilidade social corporativa, tendo como objeto de estudo a prática de voluntariado corporativo da Itaipu Binacional. O objetivo do trabalho é analisar como a Itaipu desenvolve e utiliza instrumentos de gestão para aperfeiçoar as tomadas de decisões na condução do seu Programa de Voluntariado Corporativo, bem como aferir os resultados obtidos com as práticas que o compõem. Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, por meio de estudo teórico, entrevista semiestruturadas e análise documental. O trabalho demonstra que mesmo ao abordar uma prática de difícil mensuração de resultados, a adoção da Matriz de Indicadores de Voluntariado Empresarial da Itaipu Binacional, conjuntamente com políticas de divulgação dos resultados, apresentou a possibilidade de utilização dessa ferramenta nas áreas que se relacionam com o programa a fim de conhecer o real cenário, o que transmite mais segurança às tomadas de decisões, aprimoramento constante da gestão e ganhos de legitimidade.

Palavras-chave: *Responsabilidade Social Corporativa. Voluntariado Corporativo. Indicadores de Gestão. Tangibilidade*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Tangibilidade do Programa de Voluntariado Corporativo da Itaipu Binacional: uma visão contemporânea de instrumentos de gestão da Responsabilidade Social Corporativa

Resumo

As práticas de responsabilidade social envolvem um processo com decisões complexas que podem direcionar a gestão, a estrutura e os investimentos necessários para sua implantação e manutenção. Este trabalho procura adotar uma abordagem contemporânea sobre indicadores desempenho na área de responsabilidade social corporativa, tendo como objeto de estudo a prática de voluntariado corporativo da Itaipu Binacional. O objetivo do trabalho é analisar como a Itaipu desenvolve e utiliza instrumentos de gestão para aperfeiçoar as tomadas de decisões na condução do seu Programa de Voluntariado Corporativo, bem como aferir os resultados obtidos com as práticas que o compõem. Quanto ao método, trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, por meio de estudo teórico, entrevista semiestruturadas e análise documental. O trabalho demonstra que mesmo ao abordar uma prática de difícil mensuração de resultados, a adoção da Matriz de Indicadores de Voluntariado Empresarial da Itaipu Binacional, conjuntamente com políticas de divulgação dos resultados, apresentou a possibilidade de utilização dessa ferramenta nas áreas que se relacionam com o programa a fim de conhecer o real cenário, o que transmite mais segurança às tomadas de decisões, aprimoramento constante da gestão e ganhos de legitimidade.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Voluntariado Corporativo. Indicadores de Gestão. Tangibilidade

Área Temática: Abordagem contemporânea de custos

1 Introdução

Em muitos campos da sociedade a responsabilidade social corporativa tornou-se foco de debates devido as responsabilidades assumidas pelas organizações civis em ações que deveriam ser tomadas pelos governos. Parece crescer um entendimento de que as organizações humanas precisam passar por uma mudança fundamental para se adaptar ao novo ambiente empresarial, deixando de ter um enfoque puramente utilitarista, com um olhar apenas para o ganho local. Essa realidade é consequência das organizações terem sido tradicionalmente concebidas como auto-centradas e voltadas para a maximização do lucro, que constituem os princípios centrais do capitalismo e filosofias de livre mercado (LO; SHEU, 2007).

Essa visão foi defendida pela chamada Escola de Chicago, tendo como um de seus expoentes o economista Milton Friedman. Porém, em nenhum outro momento da história o axioma da maximização do lucro puro foi tão discutido e posto em evidência, contrastado com uma visão que busca gerar valor para a sociedade de uma forma ampla (MCKEE; SISODIA, 2014; JAMALI *et al*, 2008). Em apoio às organizações, esforços científicos vêm tentando compreender o fenômeno da crescente procura das organizações por alternativas de gestão dos problemas ambientais, sociais e econômicos (CAPRA, 2005, SACHS, 2009, ELKINGTON, 2012).

As decisões de investimento nas organizações são complexas e trazem consigo efeitos que podem perpassar as três dimensões da sustentabilidade. Muitos problemas socioambientais foram causados porque decisões simples e fragmentadas visavam atender apenas à dimensão

econômica, que faz parte do conceito de homem econômico, defendido pelos pensadores clássicos da Administração, ou do conceito de homem administrativo, estudado por Simon (1984).

Simon (1984) traz relevantes contribuições ao estudo da tomada de decisões com o conceito de racionalidade limitada, que pressupõe adotar-se uma visão mais realista do comportamento humano, muitas vezes incerto e imprevisível, influenciado por conflitos e interesses pessoais específicos dos indivíduos. Esse autor descreve que os tomadores de decisões são incapazes de operar em condições de racionalidade perfeita em razão: de suas próprias limitações cognitivas; da complexidade das organizações modernas; da falta de clareza das questões a serem decididas; da diversidade de interpretações, além da possibilidade de informações incompletas ou inexistentes; da incerteza na definição de critérios de avaliação de escolhas; e, finalmente, da limitação de tempo e energia disponíveis para a tomada de decisão.

Para Gomes *et al.* (2002), as decisões complexas caracterizam-se pelo elevado grau de dificuldade que o indivíduo ou os grupos de indivíduos enfrentam graças à necessidade de atender a múltiplos objetivos e seus impactos frequentemente são difíceis de ser adequadamente identificados. Sob a ótica organizacional, tomar decisões que contribuam para a responsabilidade social corporativa tornou-se, no mínimo, um grande desafio, pois além da dimensão econômica os tomadores de decisões devem lidar simultaneamente com as dimensões sociais e ambientais. Desta forma que obterão a legitimidade que endossa sua existência.

As bases conceituais da moderna institucionalidade foram estabelecidas nas obras de Meyer e Rowan (1977), Hannah e Freeman (1977), DiMaggio e Powell (1983), Tolbert e Zucker (1983) e Scott (1983) e destacam-se nas discussões desses teóricos o papel dos significados compartilhados e dos processos institucionais, como prescrições culturais e conformidades institucionais, no sentido da busca de legitimidade (SCOTT, 2013).

Um dos métodos mais efetivos de fazer com que as coisas sejam aceitas e largamente conhecidas nas organizações e sociedade é a legitimação através da linguagem, mais precisamente do discurso, pois através das estratégias discursivas cria-se um senso de legitimidade (FAIRCLOUGH, 2003). Nesse sentido, a gestão da legitimidade é dependente de uma boa comunicação entre a organização e sua audiência e inclui vários mecanismos, que objetivam manter um desenvolvimento institucional (LAWRENCE *et al.*, 2001).

Conforme Lavrusheva (2013), organizações, na tentativa de ganharem, manterem e repararem legitimidade, empregam ações, as quais resultam mais provavelmente na produção de textos que objetivam criar, validar ou modificar o significado de certas práticas. Além disso, o estabelecimento e reconstrução de instituições são feitas primariamente através da produção e disseminação de textos apropriados. Estes textos devem trazer informações confiáveis e mensuráveis para gerar credibilidade junto às mais variadas partes interessadas.

Além da credibilidade, as organizações desejam estar alinhadas com as expectativas da sociedade vista de forma ampla, como clientes, comunidade, fornecedores, funcionários e outros *stakeholders*, que têm a expectativa de que sejam consideradas, de forma sistêmica, as dimensões econômica, social e ambiental. Como forma de prestação de contas, as organizações vêm enfrentando o desafio de evidenciar informações que vão além da contabilidade tradicional. Informações como capital humano, capital social, capital intelectual e contribuições à comunidade ganham destaque e importância (ELKINGTON, 2012).

Este trabalho parte do pressuposto de que, para que isso ocorra, é necessário que as organizações desenvolvam métricas de controle através de instrumentos que possam mensurar os retornos de práticas institucionalizadas. Os relatórios sobre a sustentabilidade exercem o papel de protagonistas no processo de estabelecimento de metas, aferição de desempenho e gestão de mudanças das organizações que visam tornar suas operações mais sustentáveis. No entanto, cada vez mais são criados novos instrumentos para tornar tangíveis algumas questões

aparentemente abstratas, ajudando as organizações a compreender e gerir melhor os efeitos da Responsabilidade Social Corporativa sobre suas atividades e estratégias.

Nessa perspectiva de visualização das ações abstratas de uma organização, surge a seguinte questão desta pesquisa: Como a Itaipu Binacional utiliza instrumentos de gestão para aperfeiçoar as tomadas de decisões e análise de retornos na gestão do seu Programa de Voluntariado Corporativo? O objetivo do trabalho é analisar como a Itaipu desenvolve e utiliza instrumentos de gestão para aperfeiçoar as tomadas de decisões na gestão do seu Programa de Voluntariado Corporativo, bem como aferir os resultados obtidos com as práticas que o compõem.

A escolha pela Itaipu Binacional se dá pelo fato da organização já possuir um programa de voluntariado corporativo com a maturidade proporcionada por uma década de práticas institucionalizadas e por apresentar em suas práticas uma complexidade que envolve as dimensões econômica, social e ambiental.

A contribuição principal do artigo é trazer um olhar contemporâneo para a gestão da responsabilidade social, em que mesmo itens apontados como de difícil mensuração possam vir à tona. O assunto mostra-se pertinente num momento em que as organizações estão sendo cada vez mais avaliadas como geradoras de valor para suas partes interessadas de forma ampla, em contraste com a visão arcaica trazida pela Escola de Chicago, que defendia que o foco das organizações seria a maximização dos lucros para os acionistas.

2 Aportes teóricos

A revisão de literatura inicia com a temática da responsabilidade social corporativa, procurando focar a prática do voluntariado corporativo, em seguida aborda os impactos do discurso desenvolvido através de informações mensuráveis para gerar legitimidade ao processo.

2.1 Responsabilidade Social Corporativa e o Voluntariado

A ideia de administração com base na adoção de metas e objetivos que privilegiam os aspectos financeiros vem sendo colocada em xeque. Capra (2005, p. 157) defende que a meta central da teoria e da prática econômica que busca um crescimento econômico contínuo e indiferenciado é insustentável, pois “a expansão ilimitada num planeta finito só pode levar à catástrofe”. Sachs *et al.* (2010) salientam que uma nova maneira de gerir os recursos disponíveis na natureza se mostra inevitável, e isso é simplesmente vital. O desafio de preservação ambiental é sistêmico e não suporta mais as formas arcaicas de gestão.

A ética nos negócios por meio de cadeias inteiras de valores, direitos humanos, suborno e corrupção, e os impactos ambientais estão entre as grandes questões deste século (ELKINGTON, 2012). Leo e Robles (2006) consideram que a sociedade passou a demandar das empresas informações sobre responsabilidade social, induzindo à incorporação de aspectos econômicos, sociais e ambientais nos relatórios empresariais.

Conforme Capra (2005), o mercado impõe a mudança, a adaptabilidade e a criatividade contínuas. Ao mesmo tempo, as organizações são instituições sociais criadas em vista de objetivos específicos, como os de ganhar dinheiro para os acionistas, administrar a distribuição do poder e transmitir conhecimento, também são comunidades de pessoas que interagem umas com as outras para construir relacionamentos, ajudar-se mutuamente e tornar significativas as suas atividades cotidianas em um plano pessoal.

Os clientes, por sua vez, esperam cada vez mais que as empresas considerem os direitos humanos em suas práticas de trabalho e que demonstrem zelo para com os recursos naturais (BRONN, VIDAVER-COHEN, 2009). Além disso, os funcionários estão mostrando maior lealdade para com as empresas que trabalham para a melhoria da sociedade (AGUILERA *et al.*, 2007). Decorrente dessa situação, existem evidências que sugerem que as organizações estão

mais inclinadas para alargar a base de sua avaliação de desempenho, saindo de um foco financeiro de curto prazo para incluir os impactos sociais, ambientais e econômicos e do valor agregado de longo prazo (JOYNER; PAYNE, 2002; HARDJONO; VAN MARREWIJK, 2001).

Este é o momento em que entra em cena o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), quando as empresas são incentivadas a promover a ética, a equidade, a transparência e a responsabilidade em todas as suas relações. A maximização do lucro deixa de ser o foco principal e passa a ser consequência das decisões da empresa, as quais devem estar alinhadas com os interesses de diferentes partes interessadas, dentro e fora da organização (MACKEY; SISODIA, 2014).

O Conselho Mundial para o Desenvolvimento Sustentável define a RSC como o compromisso das organizações para contribuir com a sustentação do desenvolvimento econômico, trabalhando com os empregados, suas famílias e as comunidades locais (WBCSD, 2001). De modo mais geral, a RSC é um conjunto de políticas, práticas e programas que são integrados em todas as operações de negócios e processos de tomada de decisão, e destinado a assegurar que a empresa maximize os impactos positivos de sua atuação na sociedade e que busca mitigar as externalidades negativas (JAMALI *et al.*, 2008).

Lantos (2001) aborda que a RSC deve abarcar aspectos éticos e altruístas, indo além do cumprimento das obrigações econômicas e legais e tomando ações no sentido de evitar danos sociais, além de envolver consideração genuína em esforços para aliviar problemas públicos como a pobreza, o analfabetismo e o trabalho escravo, mediante tentativas de melhorar o bem-estar e qualidade de vida da sociedade.

Nesse contexto da RSC entram as práticas de voluntariado corporativo, que surgem como a união de esforços de grupos organizados, que unem esforços para promover o bem comum (CORULLÓN; MEDEIROS FILHO, 2002) e que melhora o próprio desempenho profissional daqueles que se envolvem nos projetos, na medida em que prepara as pessoas para trabalharem com mais harmonia e sensibilidade, além de exercitar habilidades como negociação, comunicação e coordenação de equipes (FISCHER; FALCONER, 1999).

A definição mais adotada para voluntariado corporativo é da Assembléia Geral das Nações Unidas, que discorre sobre a caracterização da prática do voluntariado. A ação deve ser de livre e espontânea vontade do indivíduo, podendo ser influenciada por colegas ou pelo contexto social, mas a pessoa deve ter a possibilidade de escolher se quer ou não praticar a atividade (NACCACHE; IANNARELLI, 2012).

Naccache e Iannarelli (2012) discorrem que, a boa gestão do voluntariado gera uma série de benefícios para todos os envolvidos e ressalta que para quem se dispõe a auxiliar uma causa, os principais retornos são a possibilidade de efetivamente ajudar os outros, de melhorar o mundo e de conhecer pessoas. Para isso, é interessante que existam instrumentos que evidenciem os resultados dos esforços do programa de voluntariado corporativo. Desta forma se obtém legitimidade para o processo.

2.2 A legitimidade amparada em informações mensuráveis

As organizações precisam de aceitabilidade social e credibilidade para sobreviver e prosperar em seus ambientes sociais (SCOTT, 2008), para isso precisam legitimar-se. Max Weber foi o primeiro grande teórico social a salientar a importância da legitimidade. Em sua formulação de tipos de ação social, deu especial atenção às ações orientadas por uma crença na existência de uma ordem legítima: um conjunto de máximas determináveis, um modelo considerado pelo autor como, de alguma forma, obrigatória ou exemplar para ele (WEBER, 1978).

Em seu ponto de vista cultural-institucional, Parsons (1956) ressalta a importância da legitimização para que as organizações se mostrem congruentes com os valores existentes na

sociedade. Berger e Luckmann (1974) descrevem legitimidade como evocando uma segunda ordem de significado, deixando um estado inicial que envolve padrões repetidos de comportamento para chegar até o estabelecimento de significados compartilhados entre os participantes. Os autores acrescentam que a legitimação dessa ordem envolve a conexão com quadros mais amplos, que incluem padrões culturais, normas, regras e procedimento.

Enfatizando a dimensão cultural-cognitiva, Meyer e Scott (1983) propõem que legitimidade organizacional se refere ao grau de apoio cultural para uma organização. Legitimidade, então, é um estado de aceitação social e Suchman (1995) a conceitua como uma percepção, generalização ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas e apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores crenças e definições.

Pelo ponto de vista institucional, legitimidade é considerada o estabelecimento de crenças constitutivas e se mostra como sinônimo da institucionalização (SUCHMAN, 1995). Esse processo é uma construção social que atribui significados às interações humanas, na medida em que os atores passam a aceitar como comum a todos uma dada situação da realidade (PHILLIPS *et al.*, 2004). Legitimidade é o reconhecimento e aceitação social de algo que se tornou dado como certo. Essa busca por aceitação social tem conexão com a busca da sobrevivência pelas organizações.

O processo de legitimação ocorre em uma realidade socialmente construída por meio de alguns elementos coletivos, como as normas, os valores e as crenças (JOHNSON *et al.*, 2006). Assim, a legitimidade é a protagonista no processo de construção da realidade social, provendo uma explicação ou justificação na qual “o que é” torna-se “o que é certo” (JOHNSON *et al.*, 2006, p. 57).

Quando corretamente aplicada, a legitimação gera aceitação social. A aceitação social é um objetivo prioritário para as organizações, as quais desejam que as ações que conduzem sejam vistas como fidedignas e confiáveis. Este processo de como as organizações ganham e perdem legitimidade é particularmente crucial para o conhecimento do processo de geração de sentido e propósito e também vai a encontro das expectativas dos atores que compõem a organização, que valorizam a estabilidade e previsibilidade (VAARA; TIENARI, 2008).

Nesse sentido, as ferramentas de gestão contendo seus planos de ação e métricas vão gerar textos que funcionam como mediadores de legitimidade, criando e transferindo o estabelecimento de legitimidade implícita e explícita e configurando-se em uma “arena de construção de sentido” (VAARA *et al.*, 2006, p. 791). Somente os textos que foram inseridos com alguma forma simbólica de comunicação que possa ser mapeada, podem ser usados como ferramentas persuasivas para prover legitimidade para a condução de atividades, e para isso precisa estar com fácil acesso, de distribuição ampla e que permita interpretação (PHILLIPS *et al.*, 2004; GRAY *et al.*, 1995).

Para gerar credibilidade no processo as empresas precisam implementar alguns princípios apontados pela literatura: transparência, prestação de contas, responsabilidade e justiça (ARAS; CROWTHER, 2008; CARTWRIGH; CRAIG, 2006). O objetivo principal é criar um ambiente transparente, no qual cada uma das partes - acionistas, gestores, empregados, fornecedores, sociedade em geral - seja capaz de assumir as suas responsabilidades e contribuir para o crescimento e criação de valor da empresa (JAMALI *et al.*, 2008).

Outro aspecto que vem à tona com este esforço, além da geração de credibilidade, é a redução da assimetria das informações, que é uma preocupação levantada pela teoria da agência (JENSEN; MECLING, 1976). Com a divulgação de informações a organização pode mitigar as vantagens e desvantagens de acesso privilegiado de informações (LAMBERT, 2001; CADBURY, 2000).

Em síntese, a busca por legitimidade em relação às práticas organizacionais passa por um conjunto de atributos universais, incluindo a garantia de prestação de contas e a criação de

mecanismos para controlar o comportamento gerencial, garantindo que as empresas sejam geridas de acordo com os aspectos regulativos que as baliza e que levem em consideração os valores dos *stakeholders* de forma integral, mitigando conflitos de interesse (KEASY *et al.*, 1997).

3 Metodologia

Nesta pesquisa, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva, por meio de estudo de caso. Conforme Flick (2004), nos estudos qualitativos, a teoria deve ser entendida como uma possível versão do mundo, sujeita a revisão, avaliação, construção e reelaboração contínuas. Conforme Godoi *et al.* (2006), deve ser descartada a ideia de que a teoria se constitui num modelo (correto ou incorreto) da realidade, assumindo-se seu caráter preliminar e relativo.

Conforme Triviños (1987, p. 128), a pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, pois “as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhe outorga”. Os procedimentos descritivos estão presentes tanto na forma de obtenção dos dados, como transcrições de entrevistas, anotações de campo, exposição de documentos, quanto no relatório de disseminação de resultados (GODOY *et al.*, 2006).

Os estudos de caso adotam um enfoque indutivo no processo de coleta e análise dos dados, valorizando-se as percepções dos atores locais e deixando em suspenso as preconcepções do pesquisador sobre o tema (GODOY *et al.*, 2006). Além disso, deve basear-se em múltiplas fontes de evidências, com os dados devendo convergir em forma de uma triangulação, e beneficia-se do desenvolvimento prévio de uma boa revisão de literatura para conduzir a coleta e análise dos dados (YIN, 2001).

Foram realizadas cinco visitas à Itaipu Binacional em Curitiba para realização das entrevistas e acesso a documentos internos da organização. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o formulário de entrevista semiestruturada com o uso de gravação. Esse tipo de entrevista “valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1987, p. 146). Desta maneira, pretende-se vincular a perspectiva dos atores locais com os pressupostos da teoria na interpretação da pesquisa.

4 Resultados da pesquisa

4.1 A empresa

Conforme informações disponíveis no sítio institucional da Itaipu Binacional, a organização é uma usina hidrelétrica binacional, envolvendo o Brasil e o Paraguai, localizada no Rio Paraná, na fronteira entre esses dois países. O Tratado de Itaipu, assinado em 26 de abril de 1973 pelos governos do Brasil e do Paraguai para regulamentar o aproveitamento do potencial hidrelétrico do Paraná, é fruto de intensas negociações diplomáticas. Construída por ambos os países no período de 1975 a 1982, no qual tanto o Brasil quanto o Paraguai eram governados por ditaduras militares, em 2014 completou 40 anos de existência. Os dois países compartilham igualmente a posse, a administração da empresa e o direito de aquisição da energia produzida pela entidade, para consumo próprio. O Tratado também concede o direito de cada um dos sócios comprar a energia excedente ao seu consumo próprio, pagando valores. Todas as decisões de gestão empresarial são fruto de entendimento entre representantes das entidades proprietárias da Itaipu. Os casos em que não há consenso são resolvidos pelos governos dos dois países.

4.2 Achados da pesquisa

Inicialmente houve um contato com o Diretor-Geral Brasileiro da Itaipu Binacional, Dr. Jorge Miguel Samek, para verificar a percepção do *board* da organização sobre a responsabilidade social corporativa. A indagação feita ao presidente é se as preocupações amplas com a sociedade de parte da empresas veio para ficar ou se trata apenas de um modismo.

Segundo o diretor-presidente da Itaipu Binacional, Dr. Samek, esse movimento chamado de capitalismo consciente veio para ficar.

Eu acho que veio pra ficar. É uma mudança de paradigma. As empresas têm que continuar dando lucro, se não elas quebram e fecham. Mas, ao mesmo tempo, houve uma evolução dos controles, das mídias, do processo de construção da própria sociedade, é uma cobrança indelével de que o que nós fizemos no planeta tem que ser modificado. Nos últimos trinta anos a coisa evoluiu e evoluiu muito. O planeta é finito. Esse é um dos poucos procedimentos que não tem um plano B. É aqui ou aqui.

Foi solicitado ao dirigente, que explicasse onde se percebe os reflexos nas relações de trabalho. Segundo Dr. Samek:

Não é diferente com relação às condições de vida e de trabalho das pessoas. Está aí uma outra grande vertente nesse período, onde começou uma grande discussão, de gênero, de cuidados para o social, erradicação do analfabetismo, erradicação do o trabalho escravo e o empoderamento das mulheres. Enfim, os temas que estão sendo abordados em conferências internacionais, em discussões, em livros que se transformaram em best sellers. Tudo isso sem esquecer da equação econômica. É possível sim compatibilizar esse triângulo do econômico, social e ambiental.

O presidente da Itaipu Binacional mostrou-se otimista ao movimento das empresas em prol da responsabilidade social corporativa e faz menção à importância de indicadores e seu vínculo com o planejamento da corporação.

Eu estou otimista. Eu vejo a cada dia que passa, mais empresas subscrevendo ações em seus documentos, praticando esse processo. Nós constantemente somos visitados por pessoas de outras empresas interessadas em reaplicar modelos. Nós somos convidados a fazer palestras, etc. Então, ao mesmo tempo nós estamos indo conhecer experiências maravilhosas realizadas por outras instituições e empresas. Então, a coisa tá andando, em movimento. E nós fazemos parte desse processo na Itaipu. Desde a mudança da missão, visão, trabalhamos com indicadores e programas. Então quando você faz uma atuação na Itaipu, vai verificar no nosso planejamento estratégico que estamos sintonizados com a construção desse outro mundo.

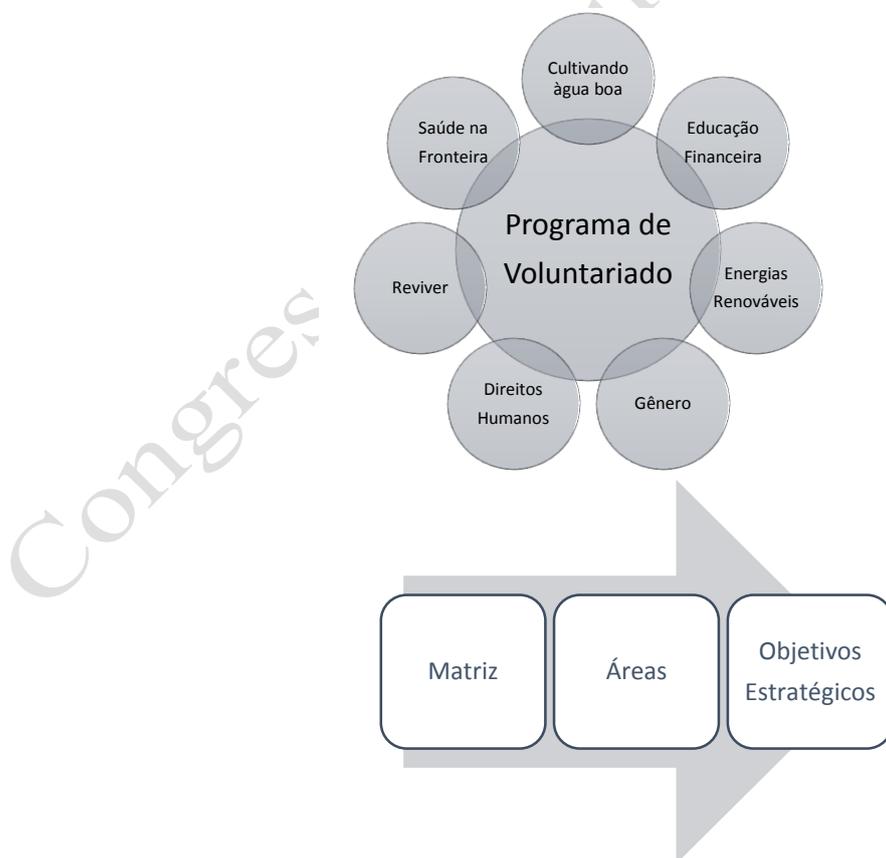
Esta visão do Diretor-Geral Brasileiro da Itaipu Binacional está alinhada com a abordagem de Mackey e Sisodia (2014), que defendem que as organizações devem considerar elementos de longo prazo para a saúde empresarial, como a consistência da estratégia, os critérios dos investimentos, a satisfação dos clientes e o compromisso e envolvimento dos colaboradores. A organização cria estruturas sustentáveis quando é capaz de servir aos interesses da sociedade ao mesmo tempo em que atinge as suas próprias metas.

Dando sequência nas entrevistas, procurou-se ouvir o Assessor de Planejamento Estratégico da Itaipu Binacional, Sr. Daniel de Andrade Ribeiro, para o qual foi solicitado relatar como que ocorre a difusão e o alinhamento do programa de voluntariado corporativo, chamado de Força, com o planejamento da Itaipu Binacional. Segundo o Sr. Daniel:

Foi uma luta. Eu não participei da divulgação, mas a gente conversou um bocadinho sobre isso, para fazer que nos eventos houvesse a presença de um diretor, porque era importante o diretor falar que as pessoas precisam se envolver e que ele estava se envolvendo. Porque o exemplo é muito forte. É óbvio se utilizam de jornais, os meios comuns de comunicação. Mas é muito forte o fato da pessoa vir sentar com você e conversar, entendeu? Outro fator importante é fazer com que o programa estivesse alinhado com o planejamento da empresa. Eu acho que o Força está completamente alinhado com as estratégias da empresa. É óbvio que eu não posso falar que o estratégico da empresa dirige o Força Voluntária. Até porque que não pode ser assim. Senão não seria voluntário, seria um programa da empresa. Mas quando se atua de forma alinhada com o planejamento da empresa há a chance de que a empresa apoie com bem mais intensidade.

Mediante pesquisa em documentos internos da Itaipu Binacional obteve-se o plano de ação desenvolvido para buscar o alinhamento estratégico entre o Programa de Voluntariado Corporativo e os principais programas da Itaipu Binacional, que ratifica a abordagem do Sr. Daniel. Abaixo, uma figura que ilustra o plano de convergência estratégica

Figura 1 - Plano de convergência entre práticas de voluntariado corporativo e estratégias da Itaipu Binacional.



Fonte: documento interno da Itaipu Binacional

Até o momento, buscou-se saber do diretor presidente sua visão sobre a responsabilidade social corporativa, com o diretor de planejamento estratégico abordou-se a vinculação do programa de voluntariado corporativo com o planejamento da organização. É o momento de entender como ocorre a difusão do programa de voluntariado. Para isso, entra em cena a visão da gestora de Responsabilidade Social Corporativa da Itaipu Binacional, Sra. Heloisa Covolan:

Primeiro chamamos as pessoas por meio de e-mails, telefonema, o nosso jornal interno na intranet e aproveitamos eventos internos para convidar os empregados para aquilo que chamávamos de criação do programa. A mensagem é de que iríamos criar juntos quais seriam os princípios, qual seria a dinâmica do trabalho, onde a gente pretendia chegar e tudo isso sendo feito em consonância com nosso plano empresarial. Foram estes os mecanismos naturais internos da corporação. Não podemos desconsiderar, também, a divulgação direta feita pelo voluntário.

Sobre a transparência na tomada de decisões ligadas às práticas de voluntariado, a Sra. Heloísa discorreu:

Criamos um comitê gestor de responsabilidade socioambiental em agosto de dois mil e cinco. Era formado por integrantes de todas as diretorias onde discutíamos todas as ações de responsabilidade socioambiental da empresa e esse comitê dava sua aprovação para determinadas parcerias. Nesse momento o programa era colocado. E nós criamos informamente o que a gente chamava de rede corporativa. O era pegar todos os programas voltados para o público interno com o objetivo de conhecer as atividades e trocar agendas otimizando o trabalho na empresa.

Dando continuidade nas entrevistas, buscou-se entender como a Itaipu Binacional desenvolveu métricas e indicadores de controle que possam traduzir os efeitos do programa de voluntariado corporativo. Para tanto ouviu-se a gestora do programa de voluntariado corporativo, Lilian Paparella, que começou ainda abordando as estratégias de difusão.

No início não tínhamos estratégias de comunicação. Hoje a gente trabalha dentro do conselho brasileiro de voluntariado com estratégias de comunicação. Aqui na empresa no início e até hoje nós temos duas ferramentas: E-mail do programa de voluntariado para todos os empregados. Jornal interno com matéria de sensibilização, informação, orientação, convites, prestação de contas. Uma coisa que eu acho fundamental na comunicação e torna o processo mais transparente é a prestação de contas.

Essa visão da Sra. Heloisa está alinhada com a abordagem de Phillips et al. (2004) que discorrem sobre a importância de políticas de gestão formalizadas e amplamente comunicadas para que todos os profissionais saibam suas possibilidades de participar e até mesmo se desenvolver com as práticas existentes na organização. Esta foi a deixa para abordagem sobre as ferramentas utilizadas pela Itaipu Binacional para mensurar os resultados da prática de voluntariado corporativo. Segundo a Sra. Lilian:

Criamos para o Força indicadores e a gente trabalha muito nesse auto diagnóstico. A partir das respostas melhoramos nossa atuação. São seis eixos, que vai desde a gestão estratégica contemplando aspectos jurídicos, econômicos, impacto social e a comunicação. Esses eixos têm uma série de

temas, cada tema tem o seu indicador que vai desde dizer se as atividades têm a ver com os objetivos estratégicos, se têm engajamento com o público interno. Como é a atuação com o público interno e externo. São vários e eu não sei mais trabalhar sem indicador.

Ao ser questionada sobre quais as principais vantagens de dispor de indicadores e métricas, a Sra. Lilian discorreu que:

Eles apontam o caminho da melhoria. A matriz que desenvolvemos permite visualizar o melhor plano de ação para o próximo ano, para as próximas etapas e quais são os processos que precisamos ter, quais são as utilidades, quais são as habilidades que precisamos desenvolver para atender a esse eixo, entendeu? O Força sai de um patamar operacional e verdadeiramente cai no estratégico.

Ainda segundo a gestora, *“todas as atividades que a gente desenvolve no voluntariado corporativo de alguma maneira, no final delas, a gente avalia. Só que no início nossos indicadores eram muito pobres porque eram só números”*. A partir desta declaração buscou-se analisar a matriz desenvolvida pela área de Voluntariado Corporativo da Itaipu para analisar os efeitos em termos de diagnóstico. A matriz é composta por temas claramente delimitados, conforme pesquisa nos documentos internos da Itaipu:

- a) Engajamento do público interno, que envolve a política de engajamento para mobilização dos empregados, a empresa.
- b) Público interno, que envolve as atividades voluntárias de iniciativa dos empregados da empresa.
- c) Objetivos estratégicos, que envolve a estruturação de um programa voluntariado empresarial, a empresa.
- d) Gestão participativa, quanto ao envolvimento na tomada de decisão na gestão do programa.
- e) Participação em redes de voluntariado, com relação à participação em redes, comitês ou grupos de trabalho.
- f) Competências organizacionais, em relação ao conhecimento e competência nas áreas de atuação.

Cada um destes temas da matriz recebe uma avaliação que situa o estágio atual de seu desenvolvimento, conforme ilustrado abaixo em documento interno da Itaipu Binacional:

Quadro 1 - Objetivos estratégicos, quanto à estruturação do programa de voluntariado a empresa

Não promove ações voluntárias	Existe uma estrutura básica para promover o avanço em direção ao desenvolvimento das ações PVE. O engajamento dos empregados é feito para atender demandas da comunidade do entorno.	Possui profissional dedicado a coordenação das atividades voluntárias, há um alinhamento com as práticas de RSC e a empresa incentiva a participação em horário preferencialmente fora do expediente.	Estabelece uma relação entre sua atuação social e seus objetivos estratégicos e possui orçamento que garanta a execução das atividades do PVE que conta com a efetiva participação dos empregados inclusive em horário de trabalho.
Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4

Para definir o estágio, cada um dos indicadores passa pela coleta de resposta a questões, em que os respondentes escolhem a alternativa binária “sim” ou “não”, conforme demonstrado abaixo:

Quadro 2 – Levantamento para definição do estágio de cada tema

PONTOS CRÍTICOS A SEREM ANALISADOS	SIM	NÃO
A empresa tem uma política formal de PVE alinhada aos seus objetivos estratégicos.		
As ações voluntárias fazem parte de um programa institucionalizado.		
As ações voluntárias são promovidas de forma sistemática.		
A empresa inclui no seu relatório anual (Balanço Social, RSA, Relatório de Sustentabilidade) uma descrição da atividade voluntária de seus empregados.		
A política ou regras do Programa de Voluntariado são divulgadas sistematicamente ou pelo menos uma vez por ano para todos empregados.		
A empresa utiliza algum tipo de avaliação de desempenho específico para acompanhar o resultado das ações voluntárias frente aos objetivos estratégicos alinhadas aos objetivos estratégicos.		
Os resultados são levados a conhecimento da Diretoria, por meio de apresentação e relatórios o impacto de ações voluntárias.		
As atividades voluntárias estão articuladas com os programas de RSC.		
As atividades realizadas por meio do programa influenciam as políticas públicas.		
Demonstra simultaneamente os resultados obtidos com as atividades voluntárias para os empregados, a empresa e a sociedade.		
A empresa avalia como suas atividades podem impactar a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.		
Gera reconhecimento como líder em sustentabilidade corporativa.		
Contribui efetivamente para o desenvolvimento sustentável da área de influência.		
Fomenta o desenvolvimento Socioeconômico da área de influência.		
Mantém o Capital Humano com alto nível de motivação, comprometimento e desenvolvimento.		
Fomenta uma cultura organizacional com foco na eficiência dos processos e no resultado.		
Os resultados são levados à diretoria, por meio de apresentações e relatórios.		

Com os insumos obtidos com a gestão da matriz de indicadores do Programa de Voluntariado Corporativo, a Itaipu Binacional consegue realizar avaliação permanente da relação custo-benefício do investimento realizado e o valor agregado das iniciativas do programa de voluntariado empresarial, com o objetivo de melhorar a gestão do conhecimento por meio da consciência, clareza e inovação estimuladas pela matriz.

Os achados da pesquisa demonstram que os esforços da Itaipu Binacional em tangibilizar os efeitos do seu Programa de Voluntariado Corporativo por meio de uma inovadora Matriz de Indicadores do Voluntariado, conjuntamente com ações sistemáticas de divulgação das práticas e seus efeitos, cria um amparo lógico argumentativo para a tomada de decisões e aumenta a credibilidade do programa junto a todas as partes interessadas.

5 Considerações finais

As organizações que buscam reconhecer seus impactos sobre o meio ambiente, sobre as outras criaturas que ocupam o planeta, sobre a saúde física e psíquica de seus colaboradores, clientes e comunidade valorizam o surgimento de abordagens contemporâneas para tangibilizar suas práticas de responsabilidade social (MACKEY; SISODIA, 2014).

A adoção de instrumentos de gestão que coloquem luz nas práticas de responsabilidade social das organizações são muito bem-vindos, uma vez que podem incentivar um ambiente de confiança, ética e valores morais, como um esforço sinérgico de todos os componentes da sociedade (ELKINGTON, 2012). Três fortes motivos para a adoção de instrumentos que clareiem a gestão da responsabilidade social são a liberalização econômica, a desregulamentação da indústria e dos negócios e a demanda por um novo *ethos* corporativo (JOYNER; PAYNE, 2002).

Por isso, as práticas de gestão, com suas ferramentas de apoio e métricas, e a responsabilidade social têm sido abordadas conjuntamente, e tem como principal origem o trabalho de Bowen (1957), que discorreu sobre uma visão de responsabilidade social alinhada com as políticas da empresa, em contraponto com a abordagem filantrópica que o tema carregava nos primórdios. Nesse sentido, há evidências que sugerem que as organizações estão mais inclinadas para alargar a base de sua avaliação de desempenho a partir de um foco financeiro de curto prazo para incluir os impactos a longo prazo, sociais, ambientais e econômicos (HARDJONO, VAN MARREWIJK, 2001).

A adoção de ferramentas de aferição, que permitem tangibilizar a responsabilidade social corporativa está alinhada com os princípios da governança corporativa. Segundo Elkington (2006, p. 523), “quanto melhor o sistema de governança corporativa, maior a chance de que podemos construir o capitalismo verdadeiramente sustentável”. O autor defende, ainda, que a proporção crescente de questões referentes à responsabilidade corporativa giram em torno do projeto das empresas e suas cadeias de valor, de ecossistemas de negócios e, finalmente, dos mercados.

Conforme Cartwrigth e Craig (2006), alguns pontos a serem considerados na gestão responsável passa por reconhecer os direitos de todos os *stakeholders*, garantir a orientação estratégica da empresa, o controle eficaz da gestão pelo conselho e a prestação de contas da diretoria para a empresa e acionistas, e certificar-se de que a divulgação deve ser feita englobando todas as questões relevantes relacionadas à empresa.

Desta maneira, o desenvolvimento de um ferramental que permita às organizações mapear e mensurar os efeitos das ações realizadas por suas práticas e políticas se mostra importante para estabelecer congruência entre os valores sociais associados as suas atividades e as normas de comportamento aceitáveis no sistema social maior do qual fazem parte (GRAY *et al.*, 1995). Parece evidente, portanto, que deve ser destacada atenção especial à ferramentas que tangilizem as práticas dentro das estratégias de responsabilidade social da organização

Instrumentos de gestão bem elaborados podem definir o tom para a organização, balizando como o poder é exercido e como as decisões são tomadas (JAMALI *et al.*, 2008). A pesquisa demonstrou que houve preocupação com a honestidade e transparência, tanto nas relações sociais quanto na divulgação das matrizes e métricas elaboradas pela equipe da área de Responsabilidade Social Corporativa da Itaipu Binacional.

A transparência e a divulgação de informações entre gestores e colaboradores são essenciais para ganhar a confiança dos funcionários e comprometimento. Esses fatores vão garantir uma informação precisa e oportuna de atividades, proporcionando assim a base necessária que facilite explicações e justificações que geram a institucionalização (BERGER; LUCKMANN, 1974) dos elementos que compõem a prática que foi objeto da pesquisa.

Finalmente, a experiência adquirida por meio da aplicação da “Matriz de Indicadores de Voluntariado Empresarial” demonstrou a possibilidade de utilização dessa ferramenta nas áreas

que se relacionam com o programa a fim de conhecer o real cenário, o que transmite mais segurança às tomadas de decisões e aprimoramento constante da gestão, contribuindo para adequada alocação de recursos, agregando mais valor às ações, elevando a eficácia do retorno socioeconômico dos investimentos realizados e combinando forças sinérgicas com os pontos convergentes de outros programas e ações do plano empresarial.

Referências

- AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. **Academy of Management Review**, V.32, N. 3, p. 836-863. 2007.
- ARAS, G.; CROWTHER, D. Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. **Management Decision**, v. 46, n. 3, p. 433-448, 2008.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Editora Vozes, 1974.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Editora Civilização Brasileira, 1957.
- BRONN, P. S.; VIDAVER-COHEN, D. Corporate motives for social initiative: Legitimacy, sustainability, or the bottom line? **Journal of Business Ethics**, v. 87, n. 1, p. 91-109, 2009.
- BUSHMAN, R. M.; SMITH, A. J. Financial accounting information and corporate governance. **Journal of accounting and Economics**, v. 32, n. 1, p. 237-333, 2001.
- CADBURY, S. A. The Corporate Governance Agenda. **Corporate Governance: An International Review**, v. 8, n. 1, p. 7-15, 2000.
- CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CARTWRIGH, W.; CRAIG, J. L. Sustainability: aligning corporate governance, strategy and operations with the planet. **Business Process Management Journal** V.12 N. 6, 2 p.p. 741-750, 2006.
- CORULLÓN, M. B.G.; MEDEIROS FILHO, B. **Voluntariado nas empresas: gestão eficiente da participação cidadã**. São Paulo, Petrópolis, 2002
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p. 147-160, 1983.
- ELKINGTON, J. Governance for Sustainability. **Corporate Governance: An International Review**, v. 14, n. 6, p. 522-529, 2006.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.
- FAIRCLOUGH, N. **Analysing discourse**. Textual analysis for social research. London: Routledge. 2003.
- FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, v. 33, n. 1, p. 12-19, 1998.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GOMES, L. F. M. A.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 8, n. 2, p. 78-101, 1995.

HARDJONO, T. W.; VAN MARREWIJK, M. The social dimensions of business excellence. **Corporate Environmental Strategy**, v. 8, n. 3, p. 223-233, 2001.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v.83, p.929-84, 1977.

JAMALI, D.; SAFIEDDINE, A. M.; RABBATH, M. Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. **Corporate Governance: An International Review**, v. 16, n. 5, p. 443-459, 2008.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W.H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, **Journal of Financial Economics**. v.3, 1976.

JOHNSON, C.; DOWD, T. J.; RIDGEWAY, C.L. Legitimacy as a Social Process. **Annual Review Sociology**, V. 32, p. 53-78, 2006.

JOYNER, B. E.; PAYNE, D. Evolution and implementation: a study of values, business ethics and corporate social responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 41, n. 4, p. 297-311, 2002.

KEASEY, K.; THOMPSON, S.; WRIGHT, M. (Ed.). **Corporate Governance: Economic and Financial Issues: Economic and Financial Issues**. Oxford University Press, 1997.

LAMBERT, R. A. Contracting theory and accounting. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, n. 1, p. 3-87, 2001.

LANTOS, G. P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. **Journal of Consumer Marketing**, V. 18, N. 7, p.595 – 632, 2001.

LAVRUSHEVA, O. **Discursive legitimation strategies in the media**. Case study of the UK retail planning policy. 2013. Disponível em:
https://aaltdoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/12749/hse_thesis_13528.pdf?sequence=1

LAWRENCE, T.B.; WINN, M.; JENNINGS, P. D. The Temporal Dynamics of Institutionalization. **Academy of Management Review**, V. 26, N. 4, p. 624-644. 2001.

LEO, J. E. P. T.; ROBLES, T. A contabilidade da gestão ambiental e sua dimensão para a transparência empresarial: estudo de caso de quatro empresas brasileiras com atuação global. **RAP**, Rio de Janeiro, p. 1077-1096, 2006.

LO, S.; SHEU, H. Is Corporate Sustainability a Value-Increasing Strategy for Business? **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 2, p. 345-358, 2007.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 83, n.2, p. 340-363, sep. 1977.

NACCACHE, S.; IANNARELLI, T. A década do voluntariado. **Revista Filantropia**, v. 55, 2012.

PARSONS, T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations- I. **Administrative Science Quarterly**, p. 63-85, 1956.

PHILLIPS, N. LAWRENCE, T.; HARDY, C. 2000. Inter-organization Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. **Journal of Management Studies**, V. 37, N. 1, p. 23-43. 2000.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T.; HARDY, C. Discursive and Institutions. **Academy of Management Review**, V. 29, N. 4, p. 635-652. 2004.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SACHS, L.; LOPES, C.; DOWBOR, L. Crises e oportunidades em tempos de mudança. **Economia Global e Gestão**, v. 15, n. 1, p. 133-154, 2010.

SCOTT, W. R. The organizational environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W. & SCOTT, W. R. (org.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage, p. 155-175, 1983.

SCOTT, W. Richard. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and Society**, v. 37, n. 5, p. 427-442, 2008.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 2013.

SIMON, H. A. On the behavioral and rational foundations of economic dynamics. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 5, n.1, p.35-55.1984.

MACKAY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. São Paulo: HSM Editora. 2014.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 22-39, 1983.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas, 1987.

VAARA, E.; TIENARI, J.; LAURILA, J. Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. **Organization Studies**, v. 27, n.6, p. 3-22. 2006.

VAARA, E.; TIENARI, J. A Discursive Perspective on Discursive Legitimation Strategies in Multinational Corporations. **Academy of Management Review**, v. 33, n.4, p. 789-810, 2008.

WBCSD. World Business Council for Sustainable Development. 2001. Disponível em: <http://www.wbcd.org/home.aspx>.

WEBER, M. **Economy and Society**. Berkeley: University of California Press, 1978.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.