



**Universidade de Brasília**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração  
Curso de Graduação em Administração à distância

**LEIDILENE RODRIGUES SOARES**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA:  
Aplicação na FUNASA-TO.**

Palmas – TO

2011

LEIDILENE RODRIGUES SOARES

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA:  
Aplicação na FUNASA-TO.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Esp. Douglas Schneider de Fries

Palmas – TO

2011

Soares, Leidilene Rodrigues .  
Responsabilidade Social na Gestão Pública: um estudo de caso sobre a FUNASA-TO / Leidilene Rodrigues Soares. – Brasília, 2011.

61 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Esp. Douglas Schneider de Fries, Departamento de Administração.

1. Responsabilidade Social. 2. Setor Público. 3. Estratégias de Gestão. I. Título.

**LEIDILENE RODRIGUES SOARES**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA:  
Aplicação na FUNASA-TO.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Leidilene Rodrigues Soares**

Esp. Douglas Schneider de Fries  
Professor-Orientador

Prof. Esp. Douglas Schneider de Fries  
Professor-Examinador

Prof. James Kart  
Professor-Examinador

Palmas, 03 de Dezembro de 2011.

*Agradeço a Deus, por sempre me guiar e me dar forças para eu concluir esta etapa de estudos, à minha família, pelo apoio recebido, aos professores, pelo empenho com que ministraram as orientações, aos entrevistados, pela colaboração na realização deste trabalho.*

"Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos."

Sun Tzu

## RESUMO

Este trabalho traz por meio de um estudo de caso simples a proposta de explorar as ferramentas e técnicas da responsabilidade social corporativa, com o objetivo de incentivar a sua prática como estratégia de gestão no setor público. De forma mais específica, buscou-se analisar o processo de trabalho da Funasa- TO, a fim de verificar se na sua gestão estão inseridas as ferramentas e estratégias que a situe no contexto de instituição socialmente responsável. A metodologia partiu de pesquisas bibliográficas e documentais, tendo como principal instrumento de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas. Para a análise das informações foram agrupadas as ações no âmbito interno, cujo público alvo foi os servidores e no âmbito externo, os usuários dos serviços da instituição. Tomou-se como base para categorização os princípios básicos da responsabilidade social propostos pela Associação Empresarial do Conselho de Arouca- AECA. Dentre as conclusões ressalta-se que no âmbito do serviço público a aplicação da responsabilidade social corporativa pode contribuir significativamente para o fortalecimento da democracia participativa, influenciar a adoção de princípios importantes como transparência, probidade, eficiência, qualidade da gestão e dos serviços. Sobre a instituição estudada conclui-se que mesmo adotando em seu planejamento estratégias da gestão socialmente responsável, não são utilizadas em todas as dimensões da instituição. Apesar disso há o reconhecimento do esforço na busca de conduzir-se de forma responsável.

Palavras-chave: Estratégias de gestão. Responsabilidade social. Setor público.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Superintendência Estadual da Funasa-TO . . . . .	29
Figura 2 – Caracterização dos Entrevistados . . . . .	39
Figura 3 – Caracterização dos Entrevistados . . . . .	40



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AECA- Associação Empresarial do Conselho de Arouca

DIESP- Divisão de Engenharia de Saúde Pública

DIADM – Divisão de Administração

Funasa- Fundação Nacional de Saúde

INCRA - Instituto de Colonização e Reforma Agrária

IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis

MSD - Melhoria Sanitária Domiciliar

MHcDC - Melhoria Habitacional Para Controle da Doença de Chagas

MS - Ministério da Saúde

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

SAA - Sistema de Abastecimento de Água

SECON - Serviço de Convênio.

SEREH - Serviço de Recursos Humanos

SESAN - Serviço de Saúde Ambiental

Suest-TO - Superintendência Regional da Funasa no Tocantins

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema .....	12
1.3	Objetivo Geral .....	13
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	Um olhar para as teorias administrativas .....	15
2.2	Responsabilidade social .....	16
2.3	Conceitos de responsabilidade social corporativa .....	17
2.4	Objetivos e princípios da responsabilidade social corporativa .....	19
2.5	Responsabilidade Social como estratégia de gestão.....	21
2.6	Responsabilidade social na administração pública.....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	26
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	26
3.2	Caracterização da organização em estudo.....	27
3.3	Participantes do estudo.....	30
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	31
3.5	Procedimentos de coleta e análise de dados.....	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	33
4.1	A visão da instituição sobre ela mesma.....	33
4.2	Percepções dos servidores sobre a gestão socialmente responsável.....	37
4.2.1	Informações gerais dos servidores entrevistados.....	39
4.2.2	Entendimento dos servidores sobre responsabilidade social .....	40
4.2.3	Foco interno da responsabilidade social.....	41
4.2.4	Foco externo da responsabilidade social.....	44
4.3	Visão dos usuários sobre a relevância dos serviços da Funasa.....	46
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	49
	REFERÊNCIAS.....	52

Apêndice A – Carta de solicitação de pesquisa empírica.....	55
Apêndice B – Entrevista semiestruturada - Gestor.....	56
Apêndice C – Entrevista semiestruturada - Servidor.....	58
Apêndice D – Entrevista semiestruturada -usuários dos serviços.....	60
Anexo A – Autorização para pesquisa empírica.....	611

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

No cenário mundial contemporâneo percebe-se o processar de inúmeras transformações de ordem econômica, política, social e cultural que, por sua vez, se adaptam aos novos modelos de relações entre instituições e mercados, organizações e sociedade. No âmbito dessa nova tendência de relacionamento, verifica-se a aproximação dos interesses das organizações e os da sociedade resultar em esforços múltiplos para o cumprimento de objetivos compartilhados, surgindo, então, um tema que tem atraído atenção de toda sociedade: a “Responsabilidade Social Corporativa”.

Normalmente, o conceito de responsabilidade social tem sido limitado às ações desenvolvidas pelas empresas, referindo-se, em particular, aos efeitos e ao impacto que estas atividades possam ter sobre o ambiente. No entanto, a responsabilidade social tem uma aplicação muito mais ampla, abrangendo não só o ambiente externo de uma organização, mas também dentro da organização, em todas as ações, atitudes e comportamentos dos indivíduos no exercício das suas funções normais, como um valor na cultura organizacional.

Duarte e Dias (1986), afirmam que a sociedade contemporânea está atribuindo à empresa uma responsabilidade social que transcende o objetivo exclusivista do lucro e vai além das responsabilidades legais que regem as atividades da instituição. Hoje, o conceito que norteia uma gestão socialmente responsável é a relação ética e transparente com todos os públicos com os quais ela se relaciona para o desenvolvimento do seu negócio e da sociedade, preservando-se os recursos ambientais e humanos para as gerações futuras. Segundo Young (2004) citado por Kraemer (2007), a responsabilidade social definitivamente se tornou uma importante ferramenta para a sustentabilidade das organizações. A crescente demanda social visa encontrar nas instituições públicas respostas aos seus problemas a partir das perspectivas qualidade, eficiência e relevância dos serviços prestados, isso faz com que as instituições revejam seu papel social. E, em razão disso, a responsabilidade social vem consolidando-se como um conceito

intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem, sistêmica focada nas relações *stakeholders*, e por apresentar várias vertentes tem reconhecida a sua importância crescente na atualidade.

No âmbito do serviço público, a aplicação da responsabilidade social corporativa pode contribuir significativamente para o fortalecimento da democracia participativa, pois oferece aos cidadãos as ferramentas necessárias para a realização de uma cidadania mais ativa e permanente, além de trazer vários benefícios para a organização, como: influenciar seus diretores e funcionários, sob os aspectos extremamente importantes, como transparência, probidade administrativa, eficiência e qualidade da gestão e dos serviços, além do respeito pelos direitos humanos e trabalhistas, tornando-se, então, um recurso a ser gerenciado pela organização como estratégia de gestão, fazendo uso do marketing social e sua interação com a gestão da qualidade dentro da organização.

Com isso, surge um interesse em conhecer como esse processo tem sido incorporado na gestão pública, buscando trazer um conjunto de ferramentas que possa subsidiar a correta utilização da responsabilidade social corporativa em organizações do setor público. Além disso, pretende-se despertar o interesse dos diversos segmentos da sociedade, no sentido de assumirem uma participação mais efetiva na adoção de práticas que contribuam para o desenvolvimento da responsabilidade social.

Assim neste trabalho, busca-se verificar se a Funasa – TO, órgão executivo do Ministério da Saúde, pode ser considerada uma Instituição socialmente responsável.

## **1.2 Formulação do problema**

Atualmente as questões ambientais e sociais estão no foco das atenções de cidadãos e consumidores suscitando grandes discussões sobre os efeitos sociais e ambientais das atividades de empresas, bem como com os valores éticos e morais adotados por elas. Na tentativa de diminuir esses efeitos as empresas são chamadas a assumir um papel no plano social, ampliando sua área de atuação. Isso implica reconhecer que a empresa é responsável perante não apenas seus acionistas, mas toda a sociedade.

Nesse cenário a sobrevivência de uma empresa depende da forma como ela se conduz com relação ao meio ambiente, a ética nos negócios, à valorização do homem no trabalho ao relacionamento com as diversas partes interessadas e, em particular a comunidade na qual a empresa está inserida. Essa pressão social faz com que elas busquem novos modos de gestão focados na questão responsabilidade social, surgindo um novo paradigma de gestão que vem sendo consolidado, em todos os campos sociais, onde a ética e a responsabilidade social tornam-se estratégias fundamentais na busca da aceitação social. Tais ações abrangem tanto as relações internas quanto externas, pois uma vez concebida de forma estratégica, a responsabilidade social deve nortear as decisões e as ações cotidianas. Com isso, surge um interesse em conhecer como esse processo tem sido incorporado na gestão pública.

Assim, considerando que a Fundação Nacional de Saúde – Funasa é um órgão público que atua em âmbito nacional, cabe perguntar: A Funasa – TO possui uma gestão que a caracterize como uma instituição socialmente responsável?

### **1.3 Objetivo Geral**

- Analisar as ações da Funasa na sociedade Tocantinense com relação à prática de responsabilidade social, a fim de descobrir se ela é uma instituição socialmente responsável.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Conceituar responsabilidade social com base na literatura existente;
- Levantar os objetivos e princípios da responsabilidade social;
- Identificar as ferramentas e estratégias para uma gestão pública socialmente responsável;
- Verificar se na gestão da Funasa existe a prática da responsabilidade social que possa situá-la como uma empresa socialmente responsável.

### **1.5 Justificativa**

As mudanças de conceitos culturais, sociais e políticos fizeram com que as pessoas deixassem de ser apenas consumidores/usuários para serem cidadãos

conscientes, que procuram encontrar nas instituições públicas respostas aos seus problemas a partir das perspectivas qualidade, eficiência e relevância. Assim, a preocupação com os efeitos sociais e ambientais, das atividades de empresas, bem como com os valores éticos e morais adotados por elas, suscita grandes discussões no meio social. Dessa forma, a responsabilidade social corporativa é um tema que tem atraído a atenção da sociedade, inclusive do poder público. No entanto apesar da vasta literatura existente sobre o tema, observa-se que ainda existem lacunas em diversos pontos tanto pela complexidade das questões envolvidas como pela incipiência do tema.

Segundo o Instituto Ethos (2001), responsabilidade social corporativa é 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 que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Partindo do pressuposto de responsabilidade social corporativa como estratégia de integração social e, considerando que hoje um dos maiores desafios da nossa sociedade é criar condições para que se atinja a efetiva inclusão social no país, escolheu-se a Funasa como objeto deste estudo por considerar que sendo uma instituição pública com atuação em todo o território nacional que tem como responsabilidade promover a inclusão social por meio de ações de saneamento para a prevenção de controle de doenças, seus serviços são extremamente relevantes para a sociedade brasileira.

Assim, visando contribuir para o avanço das discussões nessa área, esta pesquisa pretende analisar as ações da Funasa no Tocantins, com relação à prática da responsabilidade social, a fim de verificar se as ferramentas da responsabilidade social são utilizadas, buscando trazer um conjunto de ferramentas que possa subsidiar a correta utilização da responsabilidade social corporativa em organizações do setor público.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Um olhar para as teorias administrativas

A **teoria geral da administração** começou com a ênfase nas tarefas, com a **administração científica** de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a **teoria clássica** de Fayol e com a **teoria burocrática** de Max Weber, seguindo-se mais tarde a **teoria estruturalista**. A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, por meio da **teoria comportamental** e pela **teoria do desenvolvimento organizacional**. A ênfase no ambiente surgiu com a **Teoria dos Sistemas**, sendo completada pela **teoria da contingência**. Esta, posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia. Cada uma dessas cinco variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia - provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa. Cada teoria administrativa procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais. (TATTO, 2001)

De acordo com Tatto (2001), as três eras da administração do século XX, são:

**Era Clássica (1900 – 1950):** Início da Industrialização, estabilidade, pouca mudança, previsibilidade, regularidade e certeza.

- Administração Científica (Frederick W. Taylor)
- Teoria Clássica (Henri Fayol)
- Relações Humanas (Elton George Mayo)
- Teoria da Burocracia (Max Weber)

**Era Neoclássica (1950 – 1990):** Desenvolvimento Industrial, aumento da mudança, fim da previsibilidade, necessidade de inovação.

- Teoria Neoclássica
- Teoria Estruturalista
- Teoria Comportamental
- Teoria de Sistemas



- Teoria da Contingência

**Era da Informação** (Após 1990): Tecnologia da Informação, globalização, ênfase nos serviços, aceleração da mudança, imprevisibilidade, instabilidade e incerteza. Novas abordagens com ênfase em:

- Produtividade
- Qualidade
- Competitividade
- Cliente
- Globalização

De acordo com Ashley (2001), o crescente aumento da complexidade dos negócios, advindo do processo de globalização e da velocidade das inovações tecnológicas e da informação, impõe ao empresariado uma nova maneira de realizar suas transações. Para Oliveira (2008), o entendimento da relação complexa que existe entre as empresas e a sociedade, incluindo comunidades, empregados, governos, e até outras empresas, concerne ao estudo da responsabilidade social de empresas. Com isto, houve o entendimento de que as companhias estão inseridas em ambiente complexo, onde suas atividades influenciam ou têm impacto sobre diversos agentes sociais, comunidade e sociedade. Dessa forma, uma nova concepção de gestão pautada pelo reflexo dos objetivos e valores sociais, emergiu com a chamada responsabilidade social.

## **2.2 Responsabilidade social**

Ao longo dos ciclos históricos tivemos a empresa orientada sucessivamente para o produto, para o mercado e depois para o cliente, porém, dado o ambiente sócio econômico e político vigente, as organizações percebem a necessidade de reorientar sua estratégia de posicionamento, cujo foco desliza do cliente - consumidor para o indivíduo – agente social, no exercício da cidadania. Nesse contexto a responsabilidade social se apresenta como um tema cada vez mais importante no comportamento das organizações, exercendo impactos nos objetivos, estratégias e no próprio significado da empresa.

A responsabilidade social empresarial passa assim pela compreensão do modelo político-econômico instaurado a partir do processo de globalização, pelos problemas sociais estruturais decorrentes, pela necessidade da reforma do Estado e pelas pressões cada vez mais frequentes, da sociedade civil. (GARGIA,2004)

O termo "responsabilidade social", de acordo com Garcia (2004), encerra sempre a ideia de prestação de contas e durante muito tempo, este foi entendido, como sendo a obrigação do administrador de prestar contas dos bens recebidos por ele. Entretanto, tal perspectiva não se aplica no mundo contemporâneo. Já se sabe que a empresa não se resume exclusivamente ao capital, e que sem os recursos naturais (matéria-prima) e as pessoas (conhecimento e mão-de-obra), ela não gera riquezas, não satisfaz às necessidades humanas, não proporciona o progresso e não melhora a qualidade de vida. A questão da responsabilidade social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade, permeando todas as partes envolvidas no negócio.

Atualmente, a intervenção dos diversos atores sociais exige das organizações uma nova postura, calcada em valores éticos que promovam o desenvolvimento sustentado da sociedade como um todo. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos.

De acordo com Garcia (2004), a responsabilidade social é, ainda, um processo em crescimento em vários países do mundo e, principalmente, no Brasil. Por isso tem um conceito amplo, com muitos significados e sinônimos, porém todas as definições relacionam à capacidade da empresa de atender simultaneamente os interesses dos diferentes públicos com os quais se inter-relaciona, sendo capaz de incorporá-los ao planejamento de suas atividades.

### **2.3 Conceitos de responsabilidade social corporativa**

Alguns autores descrevem de forma diferenciada os conceitos de responsabilidade, porém na sua essência todos canalizam para um mesmo foco. De acordo com McIntosh (2001), a responsabilidade social da empresa varia do fato de estar em conformidade com as leis de segurança e saúde dos funcionários à proteção ambiental e à governança corporativa. Perpassando por questões de transparência e responsabilidade com todos os parceiros envolvidos.

Segundo Tinoco (2001), o conceito de responsabilidade social corporativa está associado ao reconhecimento de que as decisões e os resultados das atividades das empresas alcance, não só os acionistas ou sócios, mas todo o universo social.

A responsabilidade social corporativa, ou cidadania empresarial, como também é chamada, enfatiza o impacto das atividades das empresas para os agentes com os quais interagem (*stakeholders*): empregados, fornecedores, clientes, consumidores, colaboradores, investidores, competidores, governos e comunidades (TINOCO, 2001, p.23).

Segundo Almeida (2003), citado por Kraemer (2007), responsabilidade social é o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando seus funcionários e suas famílias, a comunidade local e a sociedade para melhorar sua qualidade de vida. Para Moura (2002), a responsabilidade social refere-se à ética como base das ações com todos os públicos com os quais a organização pode interagir, ou seja, os seus *stakeholders* (clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, governo, sociedade, meio ambiente).

Para o Instituto Ethos (2001), responsabilidade social corporativa é 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 que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social fomenta a cidadania, busca estimular o desenvolvimento do cidadão de forma individual e coletiva, sendo extensiva a todos os segmentos sociais:

A responsabilidade social 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 (MELO NETO E FROES, 2001, p26).

Ainda conforme Melo Neto e Froes (2001), o conceito de responsabilidade social deve ser entendido a dois níveis. O nível interno e relaciona-se com os trabalhadores e, mais genericamente, a todas as partes interessadas afetadas pela empresa. O nível externo tem em conta as conseqüências das ações de uma

organização sobre os seus componentes externos, nomeadamente, o ambiente, seus parceiros de negócio e meio envolvente. No primeiro, o foco das ações deve ser direcionado para os funcionários e seus dependentes, tendo como principal objetivo desenvolver um ambiente de trabalho salutar, contribuindo para o bem estar dos funcionários, deixando-os mais satisfeitos e com isso, tornando-os mais empenhados. No segundo, as ações de responsabilidade social devem estar focadas na comunidade.

Partindo do princípio de que a atividade empresarial contempla compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa e, tendo a organização como um conjunto de pessoas que integram com a sociedade e que têm sua origem e seus fins essenciais nas pessoas, responsabilidade Social Corporativa é, portanto, o processo de reflexão e preocupação das organizações com os impactos que suas atividades podem gerar para a sociedade como um todo. Tem como princípio a ética e transparência nas relações com seus stakeholders (partes interessadas), indo muito além de uma postura politicamente correta, mas exigindo atitudes socialmente responsáveis de seus fornecedores, acionistas, investidores, do poder público; respeitando as diferenças, difundindo ações de educação e preservação ambiental, promovendo o bem - estar e a qualidade de vida de seus colaboradores, clientes e comunidade.

## **2.4 Objetivos e princípios da responsabilidade social corporativa**

Ante as várias definições existentes, a responsabilidade social corporativa pode ser entendida como a maneira ética de condução dos negócios da empresa de forma que esta se torne corresponsável pelo desenvolvimento social.

Félix (2003), citado por Araújo (2006) diz que a responsabilidade social não se expressa como uma ação emergencial e pontual das empresas de ajuda social, mas sim, como uma perspectiva de longo prazo na tomada de consciência das empresas no sentido de incorporarem, em sua missão, em sua cultura e na mentalidade de seus dirigentes e colaboradores, a busca do bem-estar da população, por perceberem que o próprio desenvolvimento da organização depende da sociedade à qual pertencem e que, por sua vez, também é parte de cada um.

Segundo a Associação Empresarial do Conselho de Arouca - AECA (2004), citado por Kraemer (2007), o objetivo básico da responsabilidade social é fornecer elementos de direção e gestão consistentes para:

- Dotar a empresa de uma base conceitual sólida para desenvolver o modelo de empresa cidadã e de sua contribuição para o desenvolvimento sustentável;
- Inovar e melhorar os processos de gestão, medição e informação das empresas, para que estas tenham em conta a satisfação de necessidades dos grupos de interesses;
- Fazer com que as empresas gerem externalidades socialmente responsáveis.

Além disso, a responsabilidade social corporativa deve permitir:

- Introduzir melhoras nos processos internos da empresa, em todos os níveis, com um sistema de gestão integral que considere os aspectos econômicos, sociais e ambientais e tenha em conta as necessidades manifestadas dos distintos grupos de interesse;
- Potencializar as vantagens competitivas da empresa, como: fortalecimento da reputação corporativa, incrementos de qualidade e produtividade, incremento da capacidade de atrair e reter talentos e incremento da capacidade de atrair e reter recursos financeiros;
- Fornecer informação completa e confiável da atividade da organização para todas as partes interessadas; desenvolvimento econômico mediante a geração suficiente de benefícios.

Os princípios básicos são regras fundamentais que regem o comportamento socialmente responsável das organizações. De acordo com a AECA (2004), citado por Kraemer (2007), os princípios básicos são: **transparência**- é a peça básica da responsabilidade social corporativa, tem como instrumento essencial a comunicação e o livre acesso as informações; **materialidade**- a organização deve ter em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas na tomada de decisões, considerando todas as dimensões da responsabilidade social, assim como todas as suas atividades e impactos; **verificabilidade** – está fundamentada na possibilidade

de que uma auditoria independente possa comprovar as atuações da empresa; **visão ampla** – supõe que a organização determine seu impacto macroeconômico, ampliando a tradicional visão da empresa em nível microeconômico; **melhoria contínua** – está ligada á ideia de gestão continuada, tendo como objetivo principal a sobrevivência da organização; e **natureza social da organização** -essas estratégias pretendem assegurar que a organização se estruture sobre a base de sua natureza social e não sobre valores de índole técnico-econômica.

Dessa forma, uma empresa socialmente responsável, além de atender as necessidades de seu ambiente externo, passa a difundir seus valores por toda a cadeia no qual suas atividades estão inseridas – qualificando e promovendo um clima organizacional favorável, estimulador, prazeroso – e, principalmente, entendendo e absorvendo a Responsabilidade Social como pilar do desenvolvimento sustentável e estratégico de seus negócios.

## 2.5 Responsabilidade Social como estratégia de gestão

As empresas - por mais paradoxal que pareça ser diante da expansão do mercado, de seu poderio e complexidade - passaram a ter de enfrentar desafios éticos para a dimensão econômica, ambiental e social dos negócios. Necessitam assim, articular-se com governos e com comunidades, iniciando assim, a ampliação normativa da responsabilidade social empresarial como uma matriz orientadora estratégica das empresas para se manterem no mercado altamente competitivo e com uma regulação social em processo de mudanças.

Grajew (2000, p. 43) enfatiza que responsabilidade social não é uma atividade separada do negócio. É a nova forma de gestão empresarial. Nota-se também a ampliação da função das empresas e o reconhecimento de que têm um papel primordial a desempenhar na promoção do desenvolvimento social, que pode ser expresso na seguinte questão:

“A responsabilidade social é um importante fator de mudança nas empresas. E por meio da mudança do comportamento empresarial podemos promover mudanças sociais que levarão o nosso país a uma prosperidade econômica e social justa... Cresce entre os diversos atores sociais a percepção de que as empresas têm um papel mais amplo a cumprir, sendo corresponsáveis no desenvolvimento da sociedade.” (GRAJEW, 2000, p. 46).

Nessa visão expandida, "... responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade" (ASHLEY, 2001, p.7). Com o processo de globalização o Brasil vive uma revolução social e, em razão desse ambiente instável a responsabilidade social vem sendo reconhecida como fator estratégico para as empresas. Nesse sentido, Ashley (2001, p.11) argumenta que "independentemente do porte da empresa, nota-se que a responsabilidade social é considerada cada vez mais como uma das principais estratégias para alavancar seu crescimento". Salienta também que:

"A responsabilidade social disseminada como uma atitude estratégica permite criar uma nova cultura dentro da empresa, sendo praticada e incorporada na gestão e em atividades regulares como produção, distribuição, recursos humanos e marketing." (ASHLEY, 2001, p.13).

Outra questão que merece destaque é o fato da responsabilidade social apontar para uma perspectiva de gestão na qual sobressai um novo conceito de empresa. De acordo com Ashley (2001, p.28) "entende-se que o conceito de responsabilidade social corporativa requer como premissa para sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa, assim, um novo modelo mental das relações sociais, econômicas e políticas". Assim, Grajew (2000, p. 40) ressalta que "a responsabilidade social começa com a avaliação da importância e do poder das empresas. Elas são detentoras de meios de influência muito grandes, o que implica ter muita responsabilidade".

Motta (1999) analisa que na Revolução Industrial, o progresso estava ligado ao desenvolvimento tecnológico. No pós-industrialismo, a tecnologia associa-se à informação. E a tendência, para hoje, é o progresso aliado com a transformação social, baseada em novos padrões valorativos para a sociedade. Com isso, a produção influenciada por novas imposições valorativas, que pressupõem a sustentabilidade do progresso, é a principal responsável pelas grandes transformações. Diante disso, percebe-se o avanço de modelos que enfatizam a qualidade, a preservação ambiental, a equidade, a revalorização da pessoa no trabalho, a melhoria da vida humana tanto no âmbito material quanto no espiritual e ético.

Nesse contexto, a responsabilidade social tornou-se parte integrante do conceito de desenvolvimento sustentável, estando inseridos na dimensão social, que juntamente com as dimensões econômica e ambiental constituem os três pilares

desse conceito. Ressalta-se também que, ao analisar o nível de desempenho do papel social da empresa, é necessário considerar atividades que envolvam todas as dimensões (MELO NETO & FROES, 1999, p. 88). Assim, percebe-se que a responsabilidade social não é um conceito restrito e isolado, mas envolve todo um processo de se repensar o desenvolvimento econômico, social e ambiental, numa dimensão integrada.

Ashley (2001, p.81) destaca ainda a importância de a empresa ter uma visão definida sobre a responsabilidade social, viabilizando sua prática, pois além das diversas variáveis que acompanham seu trabalho social, a empresa também necessita deixar bem claro qual é seu entendimento sobre responsabilidade social e em que dinâmica ele se aplica. Isso fortalece a integração coerente entre a teoria (retórica) e a prática, ou seja, o que está presente no discurso e o que está sendo feito no campo prático da ação.

Maroni (2000, p. 253) reconhece que “a fissura entre o dizer e o fazer permeia toda a sociedade moderna”. A responsabilidade social corporativa também pode estar sujeita a sofrer essa fissura. Nesse sentido, torna-se cada vez mais necessária a participação da opinião pública, a fim de haver uma maior transparência nessa área, para que o discurso se aproxime da prática. Com isso intensifica-se a necessidade da empresa criar primeiramente um ambiente interno que demonstre sua responsabilidade social e a partir daí voltar-se também para o ambiente externo.

Agir com responsabilidade social é tomar uma decisão, ou seja, “Começar é tomar uma decisão política... Tudo tem seus ganhos e suas perdas” (GRAJEW, 2000, p. 48).

Desta forma, é que iremos observar a expansão da ideia da responsabilidade social empresarial no Brasil, que atualmente tem sido incentivada pelo próprio Estado.

## **2.6 Responsabilidade social na administração pública**

Rodrigo Moraga (1999), citado por Adorno Junior (2010), aponta algumas situações onde é possível identificar pontos de contato entre governança e responsabilidade social corporativa, fazendo algumas recomendações para fortalecer a ética na administração pública:



- Certifique-se do conhecimento e compreensão dos membros da organização sobre os princípios e normas que devem cumprir;
- Observe as práticas e procedimentos que garantam o cumprimento das leis e regulamentos;
- Definir e estabelecer procedimentos para funções ou atividades que possam causar conflitos de interesse;
- Estabelecer critérios e parâmetros que salvaguadem os objetivos de transparência nas atividades dos servidores em geral.

A partir de tais observações, é possível associar a responsabilidade social com a governança em matéria de ética pública, probidade administrativa, transparência, especialmente no caso do governo, no qual tanto os servidores e as instituições devem desenvolver seu respectivo serviço civil, em conformidade com sua missão. Nesse sentido, a responsabilidade social apresenta critérios importantes para fortalecer a ética, probidade e transparência no serviço público, por exemplo, cultura organizacional, associada com a responsabilização ou prestação de contas, códigos de ética, gestão do relacionamento com partes interessadas, pleno acesso à informação, entre outras práticas que fortaleçam um comportamento socialmente responsável de uma organização.

Outro elemento que pode reforçar um comportamento socialmente responsável é a correta identificação e gestão dos agentes com os quais o serviço público deve interagir no exercício de sua função pública, tanto internamente como no ambiente externo. Isso permitirá à instituição pública construir o consenso necessário para orientar suas ações e decisões com base no diálogo e na negociação, permitindo que os processos de gestão gerem impactos e efeitos das suas ações e decisões, como um fator de destaque no conceito de responsabilidade social corporativa, já que terá vantagens, como: o fortalecimento da marca e imagem da organização; diferenciação perante os concorrentes; a geração de mídia espontânea; a fidelização de clientes; a segurança patrimonial e dos funcionários; a proteção contra ação negativa de funcionários; a menor ocorrência de controles e auditorias de órgãos externos; a atração de investimentos e deduções fiscais (MELO NETO e FROES, 2001).

Assim, a necessidade de reforçar a consciência dos efeitos e impactos das ações e decisões é exigida pela sociedade em geral, sendo uma das principais

razões para levantar como viável e urgente aplicar o modelo de responsabilidade social corporativa no serviço público, não somente para reforçar o empenho e conhecimento dos serviços e instituições governamentais em geral, mas também dos servidores públicos em relação à assunção de um conjunto de valores e princípios relacionados com um comportamento socialmente responsável, em nível individual.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Severino (2002), a metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca do conhecimento. Sendo assim, a pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos fundamentados no raciocínio lógico, objetivando encontrar soluções para problemas propostos, mediante utilização de métodos científicos.

O presente estudo utilizou o método de abordagem dedutivo, pois, segundo Cooper e Schindler (2003) a abordagem do argumento de um trabalho científico deve ocorrer com o propósito de explicar, explorar, defender e desafiar a razão da questão a ser investigada. Assim, a pesquisa realizada foi do tipo **qualitativa e de caráter exploratório**, utilizando-se a metodologia da revisão e análise bibliográfica sobre o tema responsabilidade social corporativa. Pois segundo Bastos (1999) a investigação exploratória pode ser basicamente ilustrada através da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso, buscando trazer novos dados que contribuam para ampliar a percepção sobre o assunto em pauta. Já Gil (1989) destaca que as pesquisas exploratórias habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de casos, não se aplicando, de forma costumeira, procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados.

Gil (1994) diz que a pesquisa descritiva concentra seus objetivos em conhecer melhor o objeto a ser investigado. Segundo o autor, “pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideais ou a descoberta de intuições”. Já as pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam, ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Godoy (1995) também salienta que com o estudo de caso é possível uma análise mais profunda do fenômeno, sendo a estratégia preferida quando o pesquisador procura responder às questões de "como" e "por que" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos

estudados e quando o foco de interesse é a análise do fenômeno atual a partir do contexto real.

Dessa forma o presente trabalho teve como base um estudo de caso com uma pesquisa descritiva-explicativa sobre a aplicabilidade da responsabilidade social na administração pública.

### **3.2 Caracterização da organização em estudo**

A Fundação Nacional de Saúde, órgão executivo do Ministério da Saúde (MS), instituída pelo art. 14 da Lei nº 8.029 de 12 de abril de 1990 e cuja estrutura organizacional foi alterada pelo Decreto nº 7.335 de 19 de outubro de 2010, tem como responsabilidades a promoção e a proteção à saúde, por meio do fomento às soluções de saneamento para a prevenção de controle de doenças e da formulação e implementação de ações de promoção e de proteção à saúde relacionada com ações estabelecidas pelo Sistema Nacional de Vigilância em Saúde Ambiental.

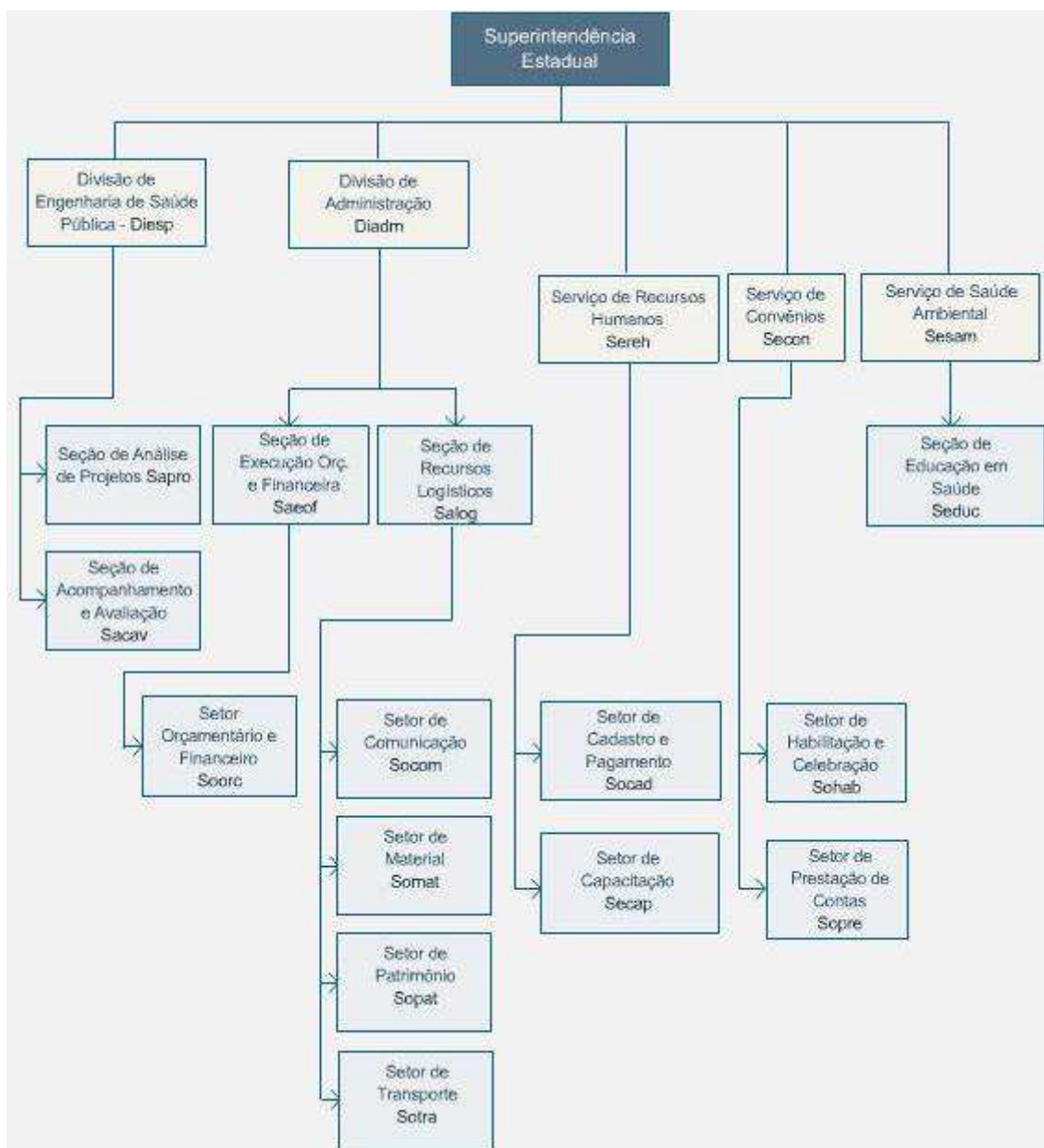
A Funasa é dirigida por um Presidente, tendo, também, um Diretor Executivo e três Diretores de Departamento, nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Saúde. Sua atuação ocorre de forma descentralizada, por meio de suas Superintendências Estaduais, que possuem estrutura técnico-administrativa capaz de promover, supervisionar e orientar as ações sob a responsabilidade da instituição, em todos os Estados brasileiros, a missão institucional da Fundação Nacional de Saúde compreende duas vertentes principais que se vão desenvolver mediante a elaboração de planos estratégicos nos segmentos de Saneamento e Saúde Ambiental.

» **Na área de Engenharia de Saúde Pública** - o programa Saneamento para Promoção da Saúde tem por meta, em quatro anos, beneficiar 60% dos municípios brasileiros com, aproximadamente, 35 milhões de pessoas. Entre as ações a serem desenvolvidas para a prevenção de doenças e controle de agravos estão a construção e ampliação de sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, além da implantação de melhorias sanitárias domiciliares. Está, ainda, implantando, ampliando ou melhorando os sistemas de tratamento e destinação final de resíduos sólidos, principalmente em áreas de proliferação do mosquito *Aedes aegypti*,

efetivando a drenagem e o manejo ambiental em áreas endêmicas de malária e fazendo obras de engenharia em habitações visando ao controle da doença de Chagas. Fazem parte das prioridades desta instituição a promoção, o apoio técnico e financeiro ao controle de qualidade da água para consumo humano; o estímulo e financiamento de projetos de pesquisa em engenharia de saúde pública e saneamento; e o apoio técnico a estados e municípios para a execução de projetos de saneamento, passando por estratégias de cooperação técnica.

» **Na área de Saúde Ambiental**, compete a Funasa planejar, coordenar, supervisionar e monitorar a execução das atividades relativas: à formulação e implantação de ações de promoção e proteção à saúde ambiental, em consonância com a política do Subsistema Nacional de Vigilância em Saúde Ambiental; ao controle da qualidade de água para consumo humano proveniente de sistemas de abastecimento público, conforme critérios e parâmetros estabelecidos pelo Ministério da Saúde; e ao apoio ao desenvolvimento de estudos e pesquisas na área de saúde ambiental.

A Superintendência Regional da Funasa no Tocantins –Suest - TO, objeto deste estudo, possui em média 40 servidores na sede da instituição, situada na quadra 101 Sul, Av. Joaquim Teotônio Segurado nº 03, Edifício Carpe Diem, 1º ao 4º- andar. Palmas – TO. Telefone: 63 3218-3600 / 3218 3655. É uma Unidade descentralizada da Fundação Nacional de Saúde a qual, conforme Decreto nº 7. 355 de 19 de outubro de 2010, através do Gabinete, das Divisões e Serviços que compõe sua Estrutura organizacional, compete, coordenar, supervisionar e desenvolver as atividades, nas suas respectivas áreas de atuação. Sua estrutura é composta pela Divisão de Engenharia e Saúde Pública, Diesp – área finalística e a Divisão de Administração – área meio; Quanto aos Serviços, a Suest, tem em sua composição, o Serviço de Saúde Ambiental, Sesam; – área finalística; serviço de Convênio, Secon e Serviço de Recursos Humanos, Sereh; – áreas meio. As 02 Divisões e os 03 Serviços são compostos por setores/seções, conforme Organograma, figura a seguir.



**Figura 1** – Organograma da Superintendência Estadual da Funasa-TO - Suest-TO

Fonte: Sítio da Funasa

**Gabinete do Coordenador e assessorias** – compete a elaboração, acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico, dos planos anuais de trabalho e do plano plurianual;

**Divisão de Engenharia de Saúde Pública –DIESP-** compete coordenar, planejar e supervisionar a execução das atividades relativas a: I - proposição de ações de educação em saúde pública na área de saneamento; II - formulação de planos e programas de saneamento e engenharia voltados para a prevenção e o controle de doenças, em consonância com as políticas públicas de saúde e saneamento; III -

cooperação técnica a Estados e Municípios; IV - sistemas e serviços de saneamento em áreas especiais; e V - acompanhamento e análise de projetos de engenharia relativos a obras financiadas com recursos da FUNASA.

**Divisão de Administração – DIADM** – compete planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relativas a: I - patrimônio, compras e contratações; II - aquisição, armazenagem e distribuição de insumos estratégicos; III - análise, elaboração e fiscalização de projetos de engenharia, quando relativos aos edifícios públicos sob responsabilidade da FUNASA;

**Serviço de Recursos Humanos – SEREH-** compete promover a política de gestão de pessoas, o programa de saúde ocupacional, o programa de avaliação individual do servidor, realizar a produção da folha de pagamento dos servidores, além da promoção acompanhamento das ocorrências relativas a vida funcional do servidor.

**Serviço de Convênio – SECON** - compete coordenar as atividades administrativas e técnicas de habilitação nas análises dos processos de concessão de recursos das diversas entidades que celebram com a Funasa convênios, termo de compromisso e cooperação técnica.

**Serviço de Saúde ambiental – SESAN** - compete planejar, coordenar, supervisionar e monitorar a execução das atividades relativas: à implementação de ações de promoção e proteção à saúde ambiental, em consonância com a política do Subsistema Nacional de Vigilância em Saúde Ambiental; ao controle da qualidade da água para consumo humano proveniente de sistemas de abastecimento público, conforme critérios e parâmetros estabelecidos pelo Ministério da Saúde; e ao apoio ao desenvolvimento de estudos e pesquisas na área de saúde ambiental.

### **3.3 Participantes do estudo**

Para a seleção dos entrevistados considerou-se o envolvimento do ponto de vista das relações internas cujo público alvo foi os servidores da instituição e das relações externas os beneficiários dos serviços oferecidos pela Funasa. Nesse sentido, houve a participação dos seguintes entrevistados:

**Servidores da instituição** - foram entrevistados 17 servidores, sendo divididos em dois grupos: a visão gerencial e a visão do trabalhador. A visão gerencial contou

com 05 participantes. Para a visão do servidor optou-se por entrevistar um representante de cada área da instituição e contou com a participação de 12 servidores.

**Usuários dos serviços** - foram entrevistadas sete famílias que receberam serviços de melhoria sanitária habitacional oferecida pela Funasa, sendo três do município de Natividade e quatro do município de Tocantinópolis.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para a obtenção dos dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. É importante ressaltar que de acordo com Godoy (1995, p. 61), a entrevista constitui “uma estratégia fundamental da investigação qualitativa”. Nas entrevistas não estruturadas o entrevistador pode agir com mais liberdade, dando o direcionamento que julgar melhor para o momento. Como o foco de interesse deste estudo é a análise do fenômeno atual a partir do contexto real, para a coleta de dados optou-se pela utilização de entrevistas individuais, com um roteiro pré-elaborado para melhor direcionamento da entrevista, mas com certo grau de flexibilidade que ajude na obtenção de maiores informações. O roteiro também representa uma tentativa de homogeneizar as questões a fim de facilitar a comparação entre as respostas, buscando evidenciar as percepções em relação à prática da responsabilidade social nas ações da empresa.

### **3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados**

Os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica e análise da estrutura e acervo documental da instituição, além de observação e entrevista com gestores e servidores da instituição e também com usuários dos serviços da Funasa.

Para a coleta de material empírico inicialmente, a organização escolhida foi pessoalmente contatada através da Chefa de planejamento senhora Selestina Delmuns Bezerra, com pedido de solicitação para a realização da pesquisa. Após a resposta favorável, enviou-se outro pedido formalizado por uma carta, apêndice A, e aguardamos autorização oficial para realização da pesquisa nos documentos institucionais, que tão logo foi autorizada nos termos do anexo A, iniciou-se a pesquisa empírica procedendo ao levantamento de dados com análise de



documentos institucionais, como plano operacional e relatório de gestão, sítio da instituição, além das entrevistas semiestruturadas e observação direta.

As entrevistas semiestruturadas foram escolhidas por permitirem uma condução mais flexível do processo, pois, permitem a obtenção de dados referentes a percepções, posturas e atitudes dos servidores relativamente ao nosso problema de pesquisa explorado. Ademais, a técnica de entrevista admite a realização de correções de curso ao longo da abordagem e que possam ser prestados esclarecimentos acerca do procedimento em andamento (BERGUE, 2005).

Para realizar as entrevistas foram elaborados três questionários, um para o servidor gestor, outro para os servidores não gestores e outro para os usuários, com aproximadamente 12 questões cada, divididos em três tópicos que se acredita serem suficientes para responder a problemática do trabalho, apêndices B, C e D. No primeiro tópico, buscou-se levantar dados gerais dos entrevistados e também foi colocada uma questão complementar sobre a compreensão do entrevistado em relação à responsabilidade social corporativa, a fim de levantar mais dados de forma específica e assim obter maior embasamento ao responder o problema de pesquisa, deste trabalho, no segundo e terceiro tópicos buscou-se informações acerca da missão, princípios, valores e competências gerenciais, a fim de verificar se os princípios da responsabilidade social estão inseridos nas práticas adotadas na gestão.

De acordo com Yin (2004), a interpretação dos dados deverá ser feita em estudos de caso por analogia de situações, buscando responder às questões “por que” e “como” inicialmente formuladas. Já a análise, será feita relacionando-se as informações obtidas com as proposições estabelecidas no início da elaboração do projeto de pesquisa. Para a análise dos dados obtidos nas entrevistas foi utilizada a forma de categorização na qual procurou especificar os focos interno e externo da responsabilidade social: o foco interno foi agrupado no tema *Público Interno*, envolvendo as categorias: **transparência, relações de trabalho**, com destaque também para as áreas de **motivação e valorização do ser humano**. No foco externo foram utilizados os seguintes temas: **relevância do serviço, relação de parceria e impacto ambiental e social**.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta parte, dar-se-á início à fase de apresentação dos resultados e análise e interpretação do estudo empírico, buscando responder se a instituição Funasa adota em sua gestão práticas de responsabilidade social que possa defini-la como uma instituição socialmente responsável. Utilizaram-se, como instrumentos de coleta de dados, a análise de documentos referentes à organização, as entrevistas semiestruturadas e a observação direta. Desta forma, procurou-se investigar as informações oficiais da instituição em seus relatórios de gestão e buscou-se destacar aquelas que integram a perspectiva da responsabilidade social, que incluem principalmente as atividades relacionadas à transparência e relevância dos serviços.

### **4.1 A visão da instituição sobre si**

Este tópico baseia-se em informações oficiais da instituição, por isso acredita-se que elas demonstram a real percepção da instituição sobre ela mesma.

A História da Saúde Pública no Brasil tem sido marcada por sucessivas reorganizações administrativas e edições de muitas normas, ou melhor, foram criados e extintos diversos órgãos de prevenção e controle de doenças, culminando, em 1991, com a criação da Fundação Nacional de Saúde, pela fusão das extintas Superintendência de Campanha de Saúde Pública e Fundação Serviços de Saúde Pública. Dessa forma a Funasa detém, hoje, a mais antiga e contínua experiência em ações de saneamento no país, executando obras de saneamento a partir de critérios epidemiológicos, socioeconômicos e ambientais, voltados para a promoção da saúde.

Por esse motivo ela considera-se sinônimo de excelência operacional, capacitada a minimizar as desigualdades sociais através de ações de inclusão social mediante cuidados com a saúde, como consta no relatório de gestão.

A Funasa, através do programa de saneamento para promoção da saúde, atua com ações de gestão a construção e ampliação de sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, implantação de melhorias sanitárias habitacionais, sistemas de tratamento e destinação final de resíduos sólidos, ações de drenagem e manejo ambiental em áreas endêmicas. (RELATÓRIO DE GESTÃO SUEST-TO, 2009,p. 8)

Por ser integrante do componente de infraestrutura social e urbana do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, em articulação com os Ministérios das Cidades e da Integração Nacional, priorizou de 2007 a 2010, cinco eixos de atuação:

- **Saneamento em áreas especiais** - saneamento em área indígena e comunidades remanescentes de quilombos, sendo prioritárias comunidades tituladas pelo INCRA, em processo de titulação e as comunidades com maior adensamento de famílias.
- **Saneamento em áreas de relevância epidemiológica** - ações de Melhoria Habitacional para Controle da doença de Chagas e drenagem para municípios com alta incidência de malária.
- **Saneamento em municípios com população de até 50.000 habitantes** - sendo prioritários, municípios com maiores taxas de mortalidade infantil, com potenciais riscos à saúde devido a fatores sanitários.
- **Saneamento Rural** - localidades rurais com até 2.500 habitantes, assentamentos de reforma agrária, reservas extrativistas e escolas rurais.
- **Ações complementares de saneamento** - refere-se ao apoio às ações de controle da qualidade da água para consumo humano, assim como o apoio à reciclagem de materiais. (FUNASA, 2011)

A empresa acredita estar atenta à sua responsabilidade social e fiel aos princípios do desenvolvimento sustentável, estando comprometida em compatibilizar a dimensão social e ambiental no desenvolvimento de suas atividades, e procurando conduzir-se sempre em harmonia com todas as partes interessadas no sucesso de seus negócios, como ressalta sua missão e valores descritos em seu relatório de gestão 2009.

A Funasa tem como missão realizar ações de saneamento ambiental em todos os municípios brasileiros, promovendo a saúde pública e a inclusão social, com excelência de gestão e em consonância com o SUS e com as metas do milênio, observando os valores institucionais da ética, equidade, agilidade, flexibilidade, transparência, valorização dos servidores, capacidade técnica, qualidade dos produtos e serviços, credibilidade e presença em todo território nacional. (RELATÓRIO DE GESTÃO SUESTO, 2009. P. 7,8)

De acordo com as informações disponíveis no seu sítio, o principal objetivo dos investimentos aplicados pela Instituição tem como propósito intervir no meio

ambiente, na infraestrutura dos municípios de até 50 mil habitantes, prioritariamente, e nas condições de vida e saúde das populações vulneráveis, destacando como prioridades a saúde ambiental e a engenharia de saúde pública, conforme consta nas informações abaixo:

Na área de Saúde Ambiental, destacam-se como prioridades da Funasa, o apoio técnico e financeiro ao controle de qualidade da água para consumo humano; o estímulo e financiamento de projetos de pesquisa em engenharia de saúde pública e saneamento; e o apoio técnico a estados e municípios para a execução de projetos de saneamento, bem como, cooperação técnica aos Estados e municípios. Na área de Engenharia de Saúde Pública, atua com base em indicadores sanitários, ambientais e epidemiológicos, tem ainda como responsabilidade, prestar apoio técnico e/ou financeiro no combate, controle e redução da mortalidade infantil e da incidência de doenças de veiculação hídrica ou causadas pela falta de saneamento básico e ambiental. (FUNASA, 2011)

De acordo com o instituto Ethos 2001, uma das faces da responsabilidade social corporativa visa promover a redução das desigualdades sociais. Assim, por meio de ações de engenharia de saúde pública e saneamento ambiental, promovendo a melhoria da qualidade de vida e a redução de riscos à saúde, executando obras de saneamento a partir de critérios epidemiológicos, socioeconômicos e ambientais, voltadas para a promoção e proteção à saúde, com destaque para a redução da mortalidade infantil, é que a Funasa possui o fim último de realizar esse papel social por meio de suas ações.

A instituição considera que o trabalho em equipe e a participação no planejamento estratégico de gestão asseguram que os valores da instituição sejam difundidos entre todos os colaboradores, de modo a determinar a conduta a ser seguida em todas as relações entre a instituição e seus *stakeholders*. Essa concepção é ressaltada no seguinte registro:

Para o fiel cumprimento de sua missão institucional, como agente qualificado de saúde pública no país, é necessário inculcar, desenvolver e praticar a cultura do planejamento estratégico. Nesse aspecto, convoca todos, inclusive os beneficiários das ações, para o compartilhamento das formulações mais significativas. (FUNASA, 2011)

Nesse sentido, Ashley (2001), argumenta: “a responsabilidade social disseminada como uma atitude estratégica permite criar uma nova cultura dentro da empresa, sendo praticada e incorporada na gestão e em atividades regulares como produção, distribuição, recursos humanos e *marketing*.”

A instituição visando a atender aos objetivos organizacionais utilizou o planejamento de suas ações através do plano operacional. Como instrumento de avaliação e acompanhamento, foi utilizado o Monitoramento desse plano, conforme descrito no seu relatório de gestão. O que pode ser considerado um instrumento/ferramenta de ação da responsabilidade social, pois, de acordo com o Instituto Ethos responsabilidade social corporativa é também a forma de gestão que se define pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade.

A SUEST-TO programou suas ações utilizando como instrumento o Plano Operacional 2010, que retrata os programas e ações sob a responsabilidade da Funasa, tendo como base o Plano plurianual, o qual auxiliou nas tomadas de decisões e prioridades, inclusive nos reajustes como redução, e readequação de algumas metas pré-estabelecidas. (RELATÓRIO DE GESTÃO SUEST-TO, 2010, p.5).

A partir do processo de estruturação e implantação do Subsistema de Atenção à Saúde Indígena no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), a Funasa assumiu a responsabilidade pela operacionalização das ações de saúde para os povos indígenas no período de 1999 a 2010, quando o Decreto 7.336/2010, transferiu a responsabilidade formal e de toda a estrutura de Estado relacionada ao atendimento à Saúde dos Povos Indígenas, incluindo as ações de saneamento em área indígena para a Secretaria Especial de Saúde Indígena/MS.

De acordo com o relatório de gestão, no ano de 2009 na área de saneamento rural Indígena, foram contempladas com sistema de Abastecimento de Água, 73,53% das aldeias do Tocantins. Com relação aos indicadores de saúde da população indígena, destacou-se a redução da taxa de mortalidade infantil, passando de 74,6 por mil nascidos vivos em 2000 para 41,9 no fim do período de 2009, o que correspondeu a uma redução 43,8% nessa taxa.

Dessa forma, observa-se que mesmo não atendendo todas as reivindicações dos indígenas, esses dados demonstram que a instituição conseguiu um resultado satisfatório com relação melhoria da saúde do povo indígena.

Conforme o Relatório de gestão Suest -TO, 2010, em 2009 foram contemplados no Programa de Aceleração do Crescimento - PAC 1, 10 municípios (Aguiarnópolis, Arraias, Augustinópolis, Cachoeirinha, Darcinópolis, Fortaleza do Tabocão, Mateiros, Maurilândia, Novo Acordo e Porto Alegre do Tocantins) com 13 ações de saneamento, sendo 01 de melhoria sanitária habitacional - MSD e 12 de

sistema de abastecimento de água - SAA. Em 2010, foram contemplados 08 municípios (Alvorada do Tocantins; Axixá do Tocantins; Cachoeirinha; Goiatins; Novo alegre; Paranã; Praia Norte e São Bento do Tocantins) com 11 Termos de Compromisso em 04 Programas: 02 MSD- Melhorias Sanitárias Domiciliares; 06 SAA – Sistema de Abastecimento de Água; 01 Água na Escola 02 MHcDC – Melhoria Habitacional para Controle de Doença de Chagas.

Dessa forma, observa-se que em 2010, a Suest -TO, através da Diesp focou suas ações de saneamento ambiental no PAC, tendo a maioria das metas programadas atingido importante percentual em relação de realização, conforme o relatório de gestão.

Com base nas diretrizes institucionais a Funasa realizou dentro o programado em 2010, 273 visitas de acompanhamento de obras e analisou 203 projetos dos Programas de saneamento, dos cinco eixos de atuação da Funasa, com destaque para as análises de projetos e visitas de acompanhamento de obras que atingiu 100%. (RELATÓRIO DE GESTÃO SUEST-TO, 2010, p.12).

No sentido de enfrentar as dificuldades encontradas à execução das ações programadas, a Gestão da Funasa-To, utilizou como estratégia a busca de parcerias com outros órgãos, como registrado no seu relatório:

As principais estratégias adotadas como forma de superação de dificuldades e consequente manutenção da regularidade das ações foi a busca de parcerias com outros órgãos como IBAMA, INCRA, Núcleo do Ministério da Saúde para atender a essa Política de Saneamento nas comunidades prioritárias. (RELATÓRIO DE GESTÃO SUEST-TO, 2010, p.12).

Como verificado, a busca de parceria é uma ferramenta de gestão utilizada pela instituição, que possibilita o cumprimento das ações programadas no tempo determinado.

## **4.2 Percepções dos servidores sobre a gestão socialmente responsável**

Este tópico tem por base a análise das informações provenientes das entrevistas realizadas com os servidores, procurando identificar as percepções dos entrevistados referentes à responsabilidade social da instituição. Como já mencionado, as entrevistas caracterizaram-se como sendo do tipo semiestruturadas, ou seja, com questões abertas que permitiram aos entrevistados exporem suas

percepções em relação à problemática da pesquisa. Foram direcionadas aos gerentes e servidores para se obter a percepção quanto à responsabilidade social sob a ótica gerencial e sob a ótica do servidor.

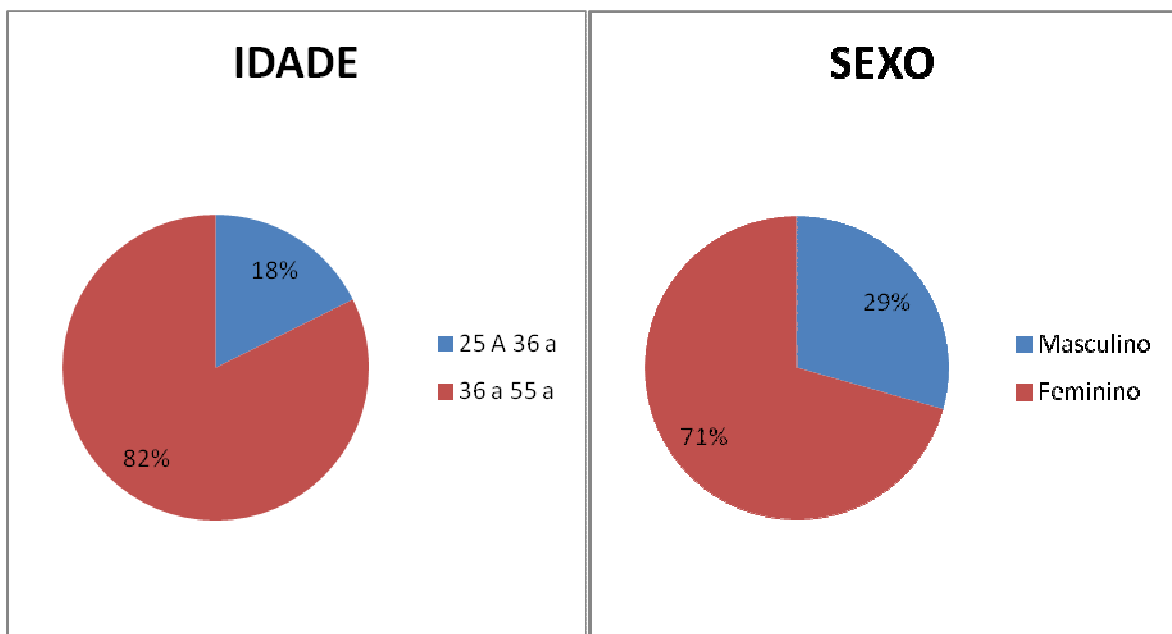
Como já descrito no capítulo metodológico, o protocolo de entrevista foi estruturado em três categorias para análise. A primeira categoria buscou informações gerais dos entrevistados, a fim de elencar alguns atributos que pudessem caracterizar os participantes do estudo. Assim, os entrevistados foram identificados por: idade, sexo, tempo de trabalho, área de atuação na organização e um pergunta adicional sobre a sua percepção referente à responsabilidade social.

A partir do referencial teórico, viu-se que as estratégias consideradas para uma gestão socialmente responsável devem ser consideradas na dimensão interna e externa da organização, sendo que, uma não sucede a outra, pois ambas, são essenciais para gestão com responsabilidade social. Dessa forma, na segunda categoria buscaram-se informações que pudessem responder o problema de pesquisa, com base no capítulo teórico sobre responsabilidade social, especificamente nas estratégias gerenciais requeridas para uma gestão socialmente responsável. Assim, no segundo tópico formularam-se questões com relação ao conhecimento da missão, princípios e valores da instituição, trabalho em equipe, programa de motivação dos servidores, processo de tomada de decisão e de resolução de conflitos. O terceiro referiu-se ao foco externo da responsabilidade social, formulando questões relacionadas à relevância dos serviços para a população, participação dos parceiros e beneficiados na elaboração dos projetos, preocupação com os impactos ambientais e sociais, além de uma pergunta que fornecesse a visão dos gestores e usuários sobre a forma de gestão da instituição.

Tomando como base a definição do instituto Ethos, segundo a qual, responsabilidade social corporativa é 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 que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais, buscou-se do ponto de vista interno e externo da instituição, relacionar suas ações de gestão de acordo com as categorias já expostas no capítulo dos métodos e técnicas de pesquisa.

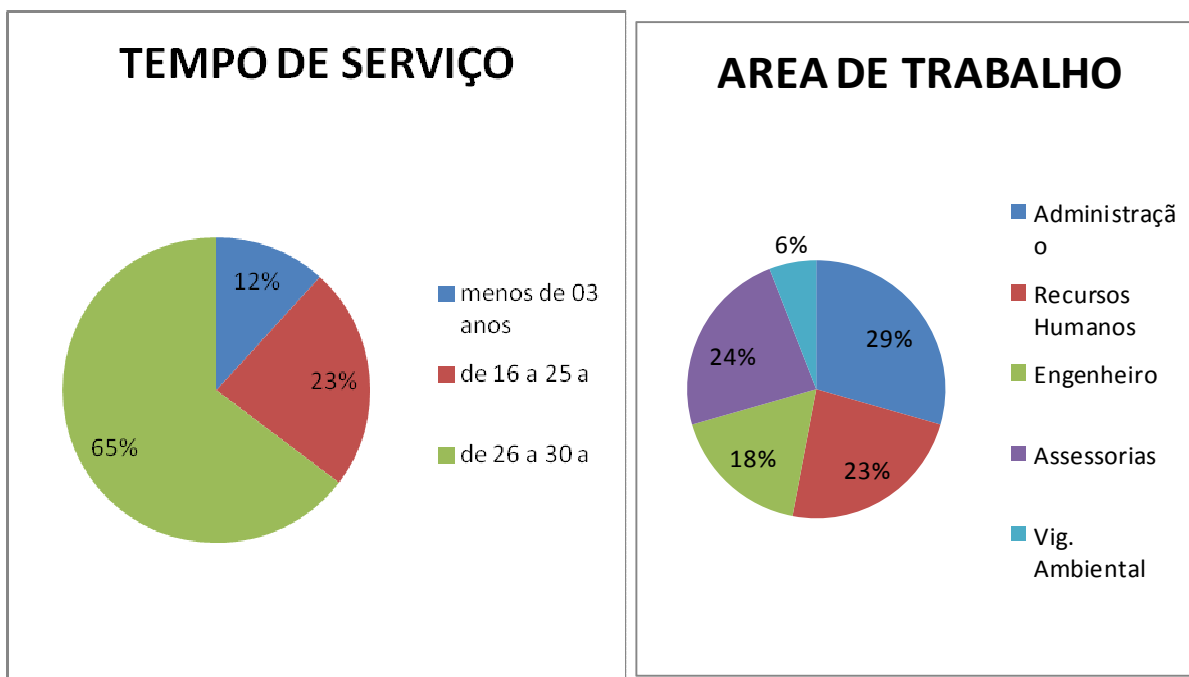
#### 4.2.1 Informações gerais dos servidores entrevistados

Dos dezessete entrevistados, em relação ao sexo, foram 12 do sexo feminino e 05 do sexo masculino; com relação à idade, a faixa etária foi de 25 a 55 anos. Em relação ao tempo de trabalho na instituição, apenas 02 possuíam menos de três anos de trabalho, o restante entre 16 a 30 anos de serviço. Por fim, concernente a área de atuação foram entrevistados 04 servidores do RH, sendo um do serviço de assistência à saúde do servidor, 03 da área de engenharia, 05 da área de administração, 04 das assessorias e 01 da área de vigilância ambiental.



**Figura 2** – caracterização dos entrevistados  
Elaborado pela autora





**Figura 3-** caracterização dos entrevistados  
Elaborado pela autora

#### 4.2.2 Entendimento dos servidores sobre responsabilidade social

Segundo Moura (2002), a responsabilidade social refere-se à ética como base das ações com todos os públicos com os quais a organização pode interagir, ou seja, os seus *stakeholders* (funcionários, fornecedores, usuários, governo, sociedade, meio ambiente). Assim, este item, procurou conhecer o entendimento dos servidores da instituição quanto ao tema em questão. De acordo com o posicionamento dos entrevistados percebe-se que este é um conceito já internalizado pela maioria dos servidores da instituição, pois, os entrevistados possuem uma visão bastante clara sobre o tema, como pode ser verificado nas respostas transcritas:

- “É um conjunto de práticas voltadas para a humanização do ambiente, com foco em metas e resultados, tendo como objetivo principal a transformação social.” **(visão gerencial)**
- “É toda prática que visa à melhoria de vida da população e também do ambiente de trabalho.” **(visão do servidor)**

Como se observa nas respostas analisadas esse é um tema conhecido pelos entrevistados, pressupondo sua difusão pela gestão.

#### 4.2.3 Foco interno da responsabilidade social

##### **Categoria transparência**

Nesta categoria de análise procurou-se levantar informações que estivessem relacionadas ao processo de comunicação e livre acesso as informações necessárias ao bom desempenho do trabalho, princípio básico essencial para uma gestão socialmente responsável. Aqui tanto gestores como servidores, disseram que conhecem a missão, visão e valores da instituição bem como o trabalho a ser feito e sua importância para o cumprimento da missão institucional. Como mostra as respostas transcritas abaixo:

- “Sim. Todos têm consciência de que a instituição só terá uma pontuação melhor se todos desempenharem a sua tarefa, dentro da pactuação do plano operacional.” **(visão gerencial)**
- “Sim, e essas informações são disponibilizadas através de manuais, boletins, rede interna e sitio próprio da instituição, o qual é de livre acesso.” **(visão do servidor)**

##### **Categoria relações de trabalho**

Esta categoria busca saber como se dá o processo de trabalho e de tomada de decisão em cada setor. Em relação ao tipo de trabalho todos concordaram que trabalham em equipe e um depende do outro para atingirem o objetivo institucional, como podemos observar pelas respostas a seguir:

- “Sempre trabalhamos em equipe descentralizando as ações.” **(visão gerencial)**
- “É um trabalho conjunto, grupal, pois, todas as atividades dependem para coexistir.” **(visão do servidor)**

Com relação ao processo de tomada de decisão das ações/projetos, as respostas transcritas demonstram um bom indicativo de que são tomadas de forma

conjunta já que a maioria dos entrevistados respondeu afirmativamente a este quesito, conforme se observa na transcrição abaixo:

- “A tomada de decisão das ações/projetos desenvolvidos são propostos inicialmente pela área central (metas globais) e sempre se discute com todos os envolvidos, no nível regional.” (**visão gerencial**).
- “Com relação ao setor, as ações são amplamente discutidas com todos os servidores, no sentido de buscar alternativas viáveis para o desenvolvimento das ações.” (**visão do servidor**)

### **Motivação e valorização do ser humano**

Aqui, buscou-se saber se existe algum tipo de ação de valorização do ser humano como forma de motivação dos servidores para o cumprimento de suas tarefas. De acordo com as respostas dos entrevistados as opiniões ficaram bastante divididas sobre essa questão. Para o grupo gerencial, os programas são propostos, porém são muitas as dificuldades de colocá-lo em prática devido às limitações burocráticas imposta ao poder público, que acabam dificultando a implantação dos projetos. Por outro lado, a quase totalidade dos servidores entrevistados disse não existir programa ou ações de motivação e ou valorização dos servidores, conforme se observa nas respostas abaixo:

- “Não, existe uma cobrança excessiva e quando a instituição alcança um resultado positivo, não é compartilhado com os demais servidores.” (**visão do servidor**)
- “Não, a valorização do trabalho e servidor não compõe objetivo da instituição e de seus gestores, o que se reflete a começar pela remuneração e falta de servidor.” (**visão do servidor**)

Neste item apenas dois servidores disseram o seguinte:

- “Sim, a motivação e valorização é feita capacitando os servidores, com cursos dentro de sua área de atuação.” (**visão do servidor**)

Quanto à resolução de conflitos, todos os entrevistados tanto do ponto de vista gerencial como do servidor, colocaram que os desentendimentos são resolvidos pelas partes interessadas, ou seja, não há nenhuma mediação por parte da gestão no sentido de atenuar ou sanar as causas geradoras dos conflitos na

busca de um relacionamento amistoso, o máximo que ocorre é transferir o servidor de setor de trabalho.

Conforme o referencial teórico, um bom clima organizacional faz parte dos requisitos de uma gestão socialmente responsável. Dessa forma, o que pôde ser observado é que a maioria dos entrevistados demonstrou insatisfação em relação ao quesito valorização humana e relações interpessoais, o que nos faz inferir que com relação aos recursos humanos, a instituição não adotou as práticas da responsabilidade social.

Em seguida, passou-se para a próxima questão analítica, que demonstrou ser convenientemente oportuna, sendo perguntado de forma direta se o entrevistado considera a Funasa uma instituição socialmente responsável. Nesse quesito a maioria dos entrevistados disse que ela é responsável a partir de sua missão, e apesar das respostas não expressarem uma definição exata sobre o tema, sobressaem várias vertentes envolvidas no processo. Com isso nota-se que há uma conscientização da relevância da gestão socialmente responsável e da importância do papel social da instituição, como se posicionaram dois dos entrevistados:

- “Sim. A Funasa é responsável pela melhoria de qualidade de vida e da inclusão social de pessoas e comunidades carentes por meio dos projetos que ela financia, levando saneamento básico em áreas especiais e municípios de até 50.000 habitantes.” **(visão gerencial)**
- “Sim, pois é uma instituição com foco em projetos sociais, trabalha com transparência com todos os públicos envolvidos, com estabelecimento de metas a cumprir através do plano operacional, com objetivo de melhorar a qualidade de vida da população de forma contínua, seguindo caminhos voltados à responsabilidade social.” **(visão do servidor)**

#### 4.2.4 Foco externo da responsabilidade social

##### **Categoria relevância dos serviços**

Nesta categoria procurou-se saber se os projetos/ações da instituição atendem aos anseios do público alvo, a fim de verificar se a conduta do relacionamento com as partes envolvidas está presente na condução da gestão. Nos registros oficiais analisados verificou-se que o processo de elaboração dos projetos, inicia com a solicitação do Município conforme necessidade levantada do índice epidemiológico local. Solicitado o financiamento do projeto, a Funasa vai ao local verificar a real necessidade antes de aprovar e liberar tal recurso. Além disso, é pactuado no convênio que o município, com apoio técnico da Funasa, realizará ações de educação em saúde junto ao público beneficiado, a fim de orientá-los quanto à correta utilização das melhorias sanitárias efetuadas com vistas à prevenção das doenças. Nesse sentido, a maioria dos entrevistados confirmou essa informação, como é possível verificar nas respostas transcritas.

- “Sim. Todas as ações/projetos, inicialmente são realizadas visitas prévias, para depois iniciar o projeto. Durante as visitas na comunidade é feito um levantamento das necessidades. Antes, porém, solicitam informações sobre a situação epidemiológica do município.” **(visão gerencial)**
- “Atende parcialmente devido à morosidade da burocracia do serviço público, no cumprimento de várias normas e procedimentos, alguns municípios não estão preparados tecnicamente para atender as exigências legais do serviço público.” **(visão do servidor)**

Como observado, este é um princípio utilizado pela instituição, porém nem sempre é possível atender de forma satisfatória a todos os públicos devido aos entraves burocráticos do setor público, que dificultam o pleno cumprimento das ações.

##### **Categoria relações de parceria**

Aqui se buscou saber se as partes interessadas participam do processo de decisão na elaboração e execução dos projetos da instituição, já que essa atitude configura uma prática da responsabilidade social. Assim, foi possível inferir das

respostas analisadas que com exceção dos projetos de execução direta, todos os outros são executados em parceria com os municípios e os órgãos que cuidam do meio ambiente, como IBAMA e Naturatins. Como se referiram os entrevistados, nas respostas abaixo:

- “A elaboração dos projetos é feita através do levantamento das necessidades na área do saneamento básico dos municípios, com o apoio técnico da Funasa. Toda a execução é acompanhada pelos técnicos da Funasa a fim de aprovar a prestação de conta dos recursos liberados ao município.” (**visão gerencial**)
- “Os projetos, via de regra, são executados através de convênios firmados com entes federados (Estado, Municípios) e, no caso de obras em áreas especiais, são executadas diretamente pela Funasa.” (**visão do servidor**)

### **Impacto ambiental e social**

Nesta categoria, verificou-se como é a atuação da instituição, quando da elaboração/execução dos projetos com relação aos cuidados com o impacto ambiental e social de suas ações. A maioria dos entrevistados afirmou que em todos os projetos são observadas as normas dos órgãos de preservação ambiental, inclusive com as licenças legais necessárias, além de que são direcionados para a melhoria das condições de vida do público alvo, como se pode verificar pelas respostas transcritas:

- “Sim, em todos os projetos são levantados os impactos sociais e ambientais que poderão causar, para isso, existe várias requisitos e normas que precisam de aprovação dos órgãos competentes para que tenham a aprovação por parte da instituição”. (**visão gerencial**)
- “Sim, trabalhamos em parceria com o IBAMA, o Naturatins, onde são buscadas as avaliações e licenças ambientais necessárias. E nossos projetos visam sempre à melhoria das condições de vida da população.” (**visão do servidor**)

Ainda com relação a este assunto outro entrevistado acrescentou.

- "Existe hoje um projeto sobre a reciclagem que visa diminuir a poluição do ambiente e outro de mobilização social que realiza treinamentos, oficinas, capacitações, junto aos municípios onde são executados os projetos no sentido de realizar ações de educação em saúde aos usuários dos serviços".

#### **(visão do servidor)**

Da análise procedida verificou-se que a Funasa tem utilizado com louvor várias estratégias de gestão socialmente responsável, como transparência, eficácia, relevância social, materialidade, organização do trabalho, relações de parcerias, porém no quesito valorização do ser humano, ficou evidente um grande clima de insatisfação entre maior parte dos servidores, demonstrando que quanto ao público interno ainda não foram adotadas as ferramentas de valorização do ser humano que é princípio fundamental da responsabilidade social.

### **4.3 Visão dos usuários sobre a relevância dos serviços da Funasa**

Este tópico teve como critério de avaliação a categoria relevância dos serviços e o princípio de melhoria contínua que está ligado à ideia de gestão continuada, tendo como objetivo principal a sobrevivência da organização no atual contexto social. Como já mencionado, as entrevistas caracterizaram-se como sendo do tipo semiestruturadas e foram realizadas nos Municípios de Natividade e Tocantinópolis, os quais foram escolhidos com base no tempo em que foram realizadas as melhorias habitacionais.

Nesse sentido, procurou-se saber se o serviço realizado foi satisfatório e trouxe melhoria na qualidade de vida da família, se aconteceram ações de educação em saúde e qual a importância desses serviços para a comunidade local.

Para tanto foram entrevistadas três famílias do município de Natividade que receberam benefício do programa de melhoria sanitária habitacional para o controle da doença de chagas no ano de 2004. Nesse município os entrevistados disseram não ter participado de nenhum evento de educação em saúde, porém disseram que é um trabalho muito importante e que ficaram satisfeitos, pois, melhorou muito a higiene da casa e a saúde, já que diminuíram os insetos transmissores, como se vê nas respostas transcritas.

- “A casa ficou mais bonita, os insetos diminuíram, o quintal não tem mais poças d’água. Já tive dengue, duas vezes. Depois da reforma não tive mais dengue.” **(visão do beneficiado)**
- “A casa ficou mais segura, as goteiras acabaram e agora posso dormir sossegado, sabendo que, os buracos, que tinha nas paredes já não serve mais de esconderijo para insetos.” **(visão do beneficiado)**

Quanto à importância do trabalho, também consideram de grande importância, porém acham que o serviço deveria ser de melhor qualidade e que deveria beneficiar mais pessoas, como se observa nessas respostas.

- “Considero muito importante, pois eu nunca teria condições de fazer a reforma, e assim tem muita gente da comunidade na mesma situação, só acho que deveriam fazer um serviço de melhor qualidade, pois o da minha casa tem uma qualidade ruim.” **(visão beneficiado)**
- “Considero muito importante e acho que deveria beneficiar mais famílias, pois tem muitos que necessitam.” **(visão beneficiado)**

No município de Tocantinópolis foram entrevistadas quatro famílias que receberam melhoria sanitária habitacional da Funasa no ano de 2010. Nesse município os entrevistados relataram ter participado de reuniões prévias de orientação quanto à utilidade da melhoria habitacional para a prevenção de doenças, e tempos depois, houve visitas posteriores para avaliação das condições de saúde da família e acompanhamento da correta utilização das melhorias oferecidas. Por isso estão bastante satisfeitos e consideram muito importante do ponto de vista da melhoria da saúde. Como se vê nas respostas transcritas abaixo:

- “Antes não tinha banheiro e era muito difícil principalmente na época de chuva. Agora não, tudo ficou melhor, a casa mais asseada, pois não tem poça de água no quintal, nem buracos nas paredes e temos pia e banheiro dentro de casa. Hoje temos mais saúde” **(visão do beneficiado)**
- “Olha, essa reforma caiu do céu, pois quando chovia a casa ficava embrejada, os meninos viviam doentes, até dengue já tiveram. Depois da reforma tudo ficou mais fácil, os meninos ficaram bons. Hoje nossa vida está bem melhor e a casa muito bonita.” **(visão do beneficiado)**



Quanto ao trabalho desenvolvido pela instituição foram unânimes em afirmar que é de fundamental importância para a melhoria de vida e de saúde da população de baixa renda, pois, com recursos próprios nunca teriam condição de fazer as reformas em suas casas. Contudo, acreditam que poderia beneficiar mais famílias com melhorias se não fosse desviado tanto dinheiro pelos políticos, como se observa nas respostas abaixo:

- “Sim. E não é só importante eu acho que é essencial para a melhoria de vida e de saúde de muita gente que como eu não tem condição de arrumar a casa.” **(visão do beneficiado)**
- “Com certeza é um trabalho muito importante e é uma benção para quem não tem condições financeiras para fazer. Só fico um tanto triste porque nem todos que necessitam conseguem ser beneficiado como eu fui, já que grande parte do dinheiro das obras é embolsado pelos políticos desonestos.” **(visão do beneficiado)**

Estas observações demonstram que o trabalho da instituição Funasa traz substancial contribuição para inclusão social da população menos favorecida e consequente melhora nos indicadores de saúde do nosso país.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta monografia, inicialmente, buscou-se discutir conceitos-chave da responsabilidade social corporativa, relacionados ao foco interno e externo da instituição, tais como transparência, materialidade, formato e relações de trabalho, valorização do ser humano e relevância social. Partindo do princípio de que a responsabilidade social tem como princípio a ética e transparência nas relações com seus *stakeholders* (partes interessadas), indo muito além de uma postura politicamente correta, mas exigindo atitudes socialmente responsáveis de seus fornecedores, acionistas, investidores, do poder público; respeitando as diferenças, difundindo ações de educação e preservação ambiental, promovendo o bem-estar e a qualidade de vida de seus colaboradores, clientes e comunidade. Por meio de um estudo de caso simples, propôs-se investigar a aplicação do conceito de responsabilidade social como estratégia de gestão no setor público. Para tanto, procurou-se aprofundar nos conceitos de responsabilidade social corporativa e nas ferramentas e estratégias gerenciais a fim de confrontá-las com as ferramentas utilizadas pela instituição para de averiguar se ela pode ser considerada uma instituição socialmente responsável, perante seus stakeholders e a sociedade em geral.

Ao realizar a revisão teórica sobre responsabilidade social, constatou-se que este tema tem um conceito amplo com muitos significados e sinônimos, porém todos relacionam à capacidade da empresa de atender simultaneamente os diversos públicos com os quais se inter-relaciona, sendo capaz de incorporá-los ao planejamento de suas atividades, preservando recursos ambientais e sociais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. Assim, no decorrer desta pesquisa procurou-se ressaltar a importância de uma gestão com responsabilidade social para o setor público, evidenciando as práticas de gestão adequadas ao novo contexto social. Para tanto, buscou-se analisar o processo de trabalho da Funasa - TO, para verificar se na sua gestão estão inseridas as ferramentas e estratégias que possa situá-la como uma instituição socialmente responsável.

Nesse percurso investigativo, a revisão de literatura e o estudo empírico foram consoantes em responder nosso problema de pesquisa, uma vez que ficou

evidente que a aplicação da responsabilidade social corporativa pode contribuir significativamente para o fortalecimento da democracia participativa, pois oferece aos cidadãos as ferramentas necessárias para a realização de uma cidadania mais ativa e permanente, além de trazer vários benefícios para a organização, como: influenciar seus gestores e funcionários, sob os aspectos extremamente importantes, como transparência, probidade administrativa, eficiência e qualidade da gestão e dos serviços, além do respeito pelos direitos humanos e trabalhistas, tornando-se, então, um recurso a ser gerenciado pela organização como estratégia de gestão.

Ademais, através de nítidas evidências do estudo empírico, considera-se que a instituição adota práticas de gestão condizentes com as práticas de responsabilidade social, quando busca parcerias com outros órgãos para o cumprimento de suas metas, já que pensar o desenvolvimento econômico, social e ambiental, numa dimensão integrada dos seres sociais é um requisito imprescindível à gestão com responsabilidade social. Contudo, a valorização do ser humano como o bem mais precioso da instituição é um ponto chave da responsabilidade social, e, como foi constatado, nesse quesito a Funasa ainda precisa melhorar muito.

A partir disso e de acordo com a análise dos dados constatou-se que as ferramentas e estratégias utilizadas pela Funasa, sinalizam o esforço da instituição na direção de desenvolver-se de forma responsável, no entanto, ainda são necessários avanços em ambas as dimensões, para que possa ser considerada totalmente responsável.

Finalmente, o que se percebe do estudo empírico realizado é que a Funasa, mesmo estando percorrendo o caminho da responsabilidade social como se observa em grande parte de suas ações, do ponto de vista do público interno não conseguiu implantar ações que valorizassem e atendessem os anseios de seu principal recurso: “o humano”. Assim, conclui-se que, mesmo existindo uma gestão com estratégias de responsabilidade social na organização pública Funasa e estas trazerem uma substancial contribuição para inclusão social da população menos favorecida, há condicionantes que a tornam limitada em seu pleno exercício. O que implica afirmar que ela não pode ser ainda considerada socialmente responsável. Sendo assim, este estudo sugere implicações de aspectos diferenciados.

A primeira é que, por mais que se deseje e tente modernizar a administração pública e seu gerenciamento, ainda permanecem enraizados, em sua estrutura,

vestígios do modelo burocrático que produz efeitos inibidores para a motivação e satisfação no ambiente de trabalho. Este modelo limita a autonomia do gestor, utiliza-se de formas de controle coercitivos e sustenta um modelo baseado na influência política. Assim, para amenizar este fato, seria necessário implantar uma gestão humanizada que traga significativas contribuições para o clima de satisfação dos funcionários; pois, é através dela, que se tenta amenizar os efeitos da estrutura burocrática, propiciando um bom relacionamento interpessoal, abertura para o diálogo e comunicação de ideias, compreensão das necessidades humanas, práticas integradoras e de valorização do ser humano, ou seja, fatores que trazem mais qualidade ao dia a dia no serviço público.

A segunda é que pelas limitações provenientes de um estudo de caso simples, a análise não poderá ser generalizada, porém espera-se contribuir para estimular a reflexão sobre a incorporação dessa nova estratégia de gestão, a partir da experiência estudada. Desta forma, esta monografia sugere maior compreensão sobre a gestão socialmente responsável no setor público, mostrando que a mesma não pode continuar com os mesmos métodos tradicionais, sendo necessária uma remodelação em toda máquina pública, desde sua estrutura às políticas e práticas gerenciais que propiciem um clima interno de satisfação. Nesse sentido, ela estimula a reflexão a maiores estudos sobre mecanismos atuais que são comumente utilizados pelas empresas privadas, mas que possam ser também redimensionados para a gestão de pessoas no setor público.

No entanto, para efeito de confrontação e maiores constatações, sugere-se, a outros estudos, a realização do estudo de caso múltiplo, capaz de defrontar as formas de gerenciamento utilizadas pelo setor público em suas diversidades e averiguar as ferramentas de gestão com responsabilidade social que as mesmas estão utilizando, e que possa produzir efeitos positivos diretos para os servidores e consequentemente para a sociedade.

Por fim, espera-se que esta monografia sirva de estímulo ao estudo da responsabilidade social aplicada à gestão pública, em busca de avanços teóricos e práticos, especialmente na graduação acadêmica, na qual se percebe baixo estímulo nesta área que é tão singular e essencial à coletividade.

## REFERÊNCIAS

ADORNO JUNIOR, Uzias Ferreira. **A Influência da Responsabilidade Social Empresarial no Setor Público**. Info educativa. [sl.s.n.,2010]. Disponível em: <http://www.infoeducativa.com.br>> acesso em 07/04/2011.

ARAUJO, Marley Rosana Melo de. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 2, p. 417-426, mai./ago. 2006.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coordenação). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva 2001.

BASTOS. Rogério Lustosa. **Ciências humanas e complexidades**: projetos, métodos e técnicas de pesquisa; o caos, a nova ciência. Juiz de Fora: EDUFJF; Londrina CEFIL, 1999.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal. Caxias do Sul: Ed Educ, 2005.

BICALHO, Aline. **Responsabilidade Social das Empresas**. São Paulo, Peirópolis, 2003.

CASTELLS, Manuel. Para o estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação". In PRESSER PEREIRA; WILHEIM; SOLA, L. (Orgs.) *Sociedade e estado em transformação*. Brasília: ENAP e São Paulo: Editora UNESP e Imprensa Oficial de São Paulo, 2001.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUARTE, Gleuso Damasceno, DIAS, José Maria A. M. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. São Paulo: LTC, 1986.

FUNASA. Home page. <<http://www.funasa.gov.br>> Acesso em 10 abril 2011.

GARCIA, Joana. **O negócio do social**. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Editor, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar um Projeto de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n 2,p.57-63, mar/abr 1995.

GRAJEW, Oded. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (org). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi : AMCE, 2000.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social**. Questionário da versão 2001. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>.

\_\_\_\_\_. **Ferramentas de gestão responsabilidade social empresarial**. São Paulo, Junho, 2002.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Responsabilidade Social Corporativa como Estratégia para o Desenvolvimento Sustentável**. Alfinal. [s.l. s.n. 2007.] disponível em: <http://www.alfinal.com>. Brasil. Acesso em 24/03/2011.

LECHNER, Norbert. Tres formas de coordinación social". In *Revista de la CEPAL*, 61, Abril, 1997.

LEVER, Andrea Regina Cunha. Et. Al. **A Responsabilidade Social e Sua Interface com o Marketing Social**. FAE, Curitiba, v.5, n. 2, p. 15-25, maio/ago.2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicações>. Acesso em 03/04/2011.

MARONI, Amnéris. A divergência entre o discurso e a prática. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (org). **O dragão e a borboleta: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Axis Mundi : AMCE, 2000.

MCINTOSH, Malcom. et al .Cidadania corporative: estratégias bem sucedidas para empresas responsáveis. Tradução de Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MOTTA, Paulo Roberto . **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

MOURA, Luiz Antonio Abadia de. **Qualidade e Gestão Ambiental**. 3. ed. São Paulo, Juarez de Oliveira, 2002.

OLIVEIRA, Fabiana Ikeda de. **Responsabilidade social empresarial : da reação à ação**. Bimensal - Maringá - PR Ano 5 - Nº 03 -outubro de 2008.

**Relatório Anual de Gestão 2010 da FUNASA**. Palmas: Assessoria de Planejamento da Funasa, 2011.

SANTOS, Talita de Castro. **Responsabilidade Social Corporativa como Estratégia de Gestão**. Artigo (Graduação em Administração de Empresas)- Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

SEVERINO, Antonio Joaquim, **Metodologia do trabalho científico**. 22ed. São Paulo:cortez 2002.

TATTO, Luiz, **Administração – evolução, situação atual e perspectivas**. Bimensal - Maringá - PR Ano I - Nº 01 -Julho de 2001 - Brasil - ISSN 1519.6178. Disponível em <http://www.urutagua.uem.br//02tatto.htm>

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanço Social: Uma abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. São Paulo: Ed. Bookman, 2004. p 212.

## Apêndice A – Carta de solicitação de pesquisa empírica



Universidade de Brasília

Curso de Graduação em Administração à distância

Palmas, 30/08/2011.

Prezado Senhor,  
**José Inácio da Silva Filho**  
Superintendente Estadual da FUNSA-TO.

Sou Leidilene Soares, aluna do curso de Graduação em Administração à distância da universidade de Brasília – UNB, e estou estudando Gestão pública. Para conclusão do curso estou realizando uma pesquisa monográfica nesta área.

Como meu estudo trata da gestão com responsabilidade social no âmbito das organizações públicas e, sabendo que essa Instituição é responsável por promover a inclusão social por meio de ações de saneamento para prevenção e controle de doenças e também por formular e implementar ações de promoção e proteção à saúde relacionadas com as ações estabelecidas pelo Subsistema Nacional de Vigilância em Saúde Ambiental, além de contar com grande experiência no área de saúde pública no país, acreditamos ser seu ambiente organizacional uma fonte rica para aprofundar nosso problema de pesquisa.

Dessa forma, antes de elaborar o projeto verifiquei a possibilidade de realização da pesquisa nessa instituição com a senhora Selestina Delmundes, e agora gostaria de pedir o seu consentimento para que eu possa realizar minha pesquisa nessa organização durante o mês de setembro e outubro/2011.

Para maiores esclarecimentos, posso enviar meu projeto de pesquisa com o plano de trabalho empírico, caso deseje.

Desde já aguardo sua resposta.

Atenciosamente,

Leidilene Rodrigues Soares  
Formanda em Administração – UNB



## Apêndice B – Entrevista semiestruturada - Gestor



Universidade de Brasília

Curso de Graduação em Administração à distância

Pesquisa de campo para Trabalho de Conclusão do Curso em Administração.

Tema: **Responsabilidade Social na Gestão Pública.**

### Entrevista Semiestruturada-Gestor

Este questionário faz parte desta pesquisa monográfica e somente será utilizada para este fim. Seu conteúdo tem caráter educacional e sigiloso e, por isso, não haverá nenhum tipo de identificação dos entrevistados, bem como a divulgação dos dados.

**Partindo do princípio de que Responsabilidade social corporativa é 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 que impulsionem 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 (2001). Informe:**

#### **I – Informações Gerais**

1. Qual a sua idade e sexo?
2. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? E qual a sua área de atuação?
3. O que você entende por responsabilidade social corporativa? Pode ilustrar com exemplos?

#### **II – Com relação à missão, princípios e valores da instituição.**

- 1- Na sua Divisão/serviço, todos conhecem o trabalho a ser feito? E qual a importância de sua tarefa para o cumprimento dos objetivos institucionais? Ilustre com algum exemplo.
- 2- Como você propõe o formato do trabalho na sua divisão/serviço? Tende a ser mais grupal ou individual?

3- Como se dá o processo de motivação dos servidores para que se cumpram as metas institucionais? Existe algum programa/projeto neste sentido? Comente e exemplifique.

4- Como é proposto processo de tomada de decisão das ações/projetos desenvolvidas pela sua divisão/serviço? Existe participação de todas as partes interessadas? Comente e exemplifique.

5- Como é proposto o processo de resolução de conflitos de relacionamento interpessoal nesta instituição? Poderia comentar com exemplo?

6- Em sua opinião essa instituição pode ser considerada socialmente responsável? Justifique.

### **III- Em relação ao público externo e colaboradores**

1- Os projetos elaborados/desenvolvidos por esta instituição atende de fato os anseios do público ao qual se destina? Comente sua resposta com algum exemplo?

2- Como é feito o processo de elaboração e execução dos projetos dessa instituição? Existe algum tipo de parceria e ou participação do público a que se destina? Como? Poderia exemplificar?.

3- Ainda quanto aos projetos executado, é feito algum estudo quanto aos prováveis impactos ambientais e sociais que poderão causar? Podes dar algum exemplo que ilustre esta questão?

## Apêndice C – Entrevista semiestruturada - Servidor



Universidade de Brasília

Curso de Graduação em Administração à distância

Pesquisa de campo para Trabalho de Conclusão do Curso em Administração.  
Tema: **Responsabilidade Social na Gestão Pública.**

### Entrevista Semiestruturada – servidor não gestor

Este questionário faz parte desta pesquisa monográfica e somente será utilizada para este fim. Seu conteúdo tem caráter educacional e sigiloso e, por isso, não haverá nenhum tipo de identificação dos entrevistados, bem como a divulgação dos dados.

**Partindo do princípio de que Responsabilidade social corporativa é 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 que impulsionem 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 (2001). Informe:**

#### I – Informações Gerais

1. Qual a sua idade e sexo?
2. Há quanto tempo trabalha nesta instituição? E qual a sua área de atuação?
3. O que você entende por responsabilidade social corporativa? Pode ilustrar com exemplos?

#### II – Com relação à missão, princípios e valores da instituição.

1. Você conhece a missão, projetos e objetivos da instituição? Como são disponibilizadas essas informações?
2. A instituição juntamente com seus gestores difunde práticas de valorização do ser humano que você considere importante, tais como: valorização do trabalho e orgulho de ser servidor público? Explique e aponte outros.
3. Como é o formato da organização dos trabalhos dentro de seu setor de trabalho? Tende a ser mais grupal ou individual? Qual o papel do seu gestor? Dê exemplos?

4. Como se dá o processo de tomada de decisão das ações/projetos desenvolvidas por este setor/instituição? Existe participação de todas as partes interessadas? Poderia ilustrar com exemplos essa questão?

5. Como se dá o processo de resolução de conflitos de relacionamento interpessoal nesta instituição? Poderia dar algum exemplo que ilustre essa questão?

6. Em sua opinião essa instituição pode ser considerada socialmente responsável? Justifique.

### **III- Em relação ao público externo e colaboradores**

1. Em sua percepção os projetos elaborados/desenvolvidos por esta instituição atende de fato os anseios do público a que se destina? Poderia ilustrar com algum exemplo?

2. Como se dá o processo de execução dos projetos dessa instituição? Existe algum tipo de parceria? Cite algum exemplo.

3. Quando da elaboração e execução dos projetos é levado em consideração os impactos ambientais e sociais, dos mesmos? Existe alguma ação para minimizar e ou evitar tais impactos? Podes dar algum exemplo que ilustre esta questão?

## Apêndice D – Entrevista semiestruturada -usuários dos serviços



Universidade de Brasília

Curso de Graduação em Administração à distância

Pesquisa de campo para Trabalho de Conclusão do Curso em Administração.

Tema: **Responsabilidade Social na Gestão Pública.**

### Entrevista Semi – estruturada –Usuários dos serviços

Este questionário faz parte desta pesquisa monográfica e somente será utilizada para este fim. Seu conteúdo tem caráter educacional e sigiloso e, por isso, não haverá nenhum tipo de identificação dos entrevistados, bem como a divulgação dos dados.

1. Que tipo de benefício o senhor ou sua família recebeu da FUNASA-TO?

2. O senhor está satisfeito com o benefício recebido?

( ) SIM ( ) NÃO

Porque?

3- O senhor ou alguém da família participou de algum encontro para conversar sobre o benefício que recebeu?

( ) SIM ( ) NÃO

Se positivo, de que tipo?

( ) reunião ( ) visita ( ) palestras ( ) oficinas ( ) outros , quais? \_\_\_\_\_

4- O senhor considera que o benefício recebido e as atividades desenvolvidas trouxeram melhoria na qualidade de vida de sua família?

( ) SIM ( ) NÃO

Sob quais aspectos?

( ) Higiene pessoal ( ) Higiene doméstica ( ) saúde na família ( ) outros, quais? \_\_\_\_\_

5- Que avaliação o senhor faz da importância do trabalho desenvolvido pela FUNASA para a sua comunidade?

## Anexo A – Autorização para pesquisa empírica



MINISTÉRIO DA SAÚDE  
FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE  
Superintendência Estadual do Tocantins  
101 Sul, Av. Teotônio Segurado, lote 03, Edifício Carpe Diem  
Palmas – To – CEP. 77.015 - 002  
Fone (63) 3218-3600 e Fax 3218-3602

Ofício n.º 1129 /Gab/Suest-TO

Palmas, 14 de setembro de 2011.

À Senhora  
Leidilene Rodrigues Soares  
Acadêmica do Curso de Graduação de Administração da UNB

**Assunto:** Solicitação de Pesquisa Empírica - responde

Em resposta à carta que trata da solicitação de consentimento para que servidores desta Suest-TO participe de pesquisa empírica sobre a Funasa como gestão de responsabilidade social no âmbito das organizações públicas. Para tanto informo que foi encaminhado Memorando Circular n.º 42/Gab/Suest-TO, anexo, autorizando a todos os servidores que se proporem a participar da referida pesquisa.

2. Assim deverá, para melhor organização, agendar com os mesmos data e horário para a realização da pesquisa.
3. Espero, desta forma, está contribuindo com relevante trabalho acadêmico, colocando esta Suest à disposição.

Atenciosamente,

  
José Inácio da Silva Filho

Superintendente Estadual da Funasa no Tocantins