



Trabalho Finalista da Categoria Estudantes

Subcategoria Pós-Graduação

RS: um Estudo Sobre a Compreensão dos Servidores de uma Secretaria de Saúde da Região Norte do Brasil

Autora: Elaine Regina Reis Mousinho Coêlho

Orientador: Elizabeth Navas Sanches

Universidade do Vale do Itajaí (Univali)

Itajaí, SC



RESPONSABILIDADE SOCIAL: um estudo sobre a compreensão dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde Pública do Estado do Pará

SUMÁRIO EXECUTIVO

Esse estudo, objetiva promover reflexões sobre a necessidade de inserir nas organizações públicas do Estado às dimensões da Responsabilidade Social (RS) para que não fiquem restritas apenas no âmbito das empresas privadas e de organizações sociais. Mais do que ética nas ações, a RS já é vista como postura estratégica por ser elemento de base para a sustentabilidade de qualquer negócio seja ele público ou privado. A RS é vocação do Estado, suas organizações já trazem em si o compromisso de viabilizarem melhores condições para a sociedade e, por isso, é aplicável nas organizações públicas, para que se tornem exemplos para os demais setores. No setor saúde, foco desse estudo, um modelo de gestão com a diretriz estratégica da RS possibilitará resgatar os princípios constitucionais relacionados ao Sistema Único de Saúde (SUS) e aos Direitos Humanos Fundamentais, ecoados também no texto da Carta da Terra que agrega valor a todas as reflexões pretendidas nesse estudo para efetivar uma mudança de cultura, levando gestores, colaboradores, fornecedores, e todos os demais envolvidos na rede de relacionamento de uma organização pública de saúde a acreditarem que somente pela ética e com práticas socialmente corretas, o SUS poderá ser consolidado, atingindo seus resultados de forma sustentável.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	04
DESENVOLVIMENTO.....	06
O papel do Estado e da Administração pública no contexto da visão contemporânea sobre RS.....	06
O Sistema Único de Saúde (SUS): princípios e responsabilidades.....	07
Responsabilidade Social (RS).....	08
Apresentação e discussão dos dados.....	11
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	28

INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social (RS) embora originada nos espaços das empresas privadas e do Terceiro Setor revela-se cada vez mais necessária, também para as organizações de governo em decorrência dos impactos que as atividades organizacionais públicas causam na sociedade, no meio ambiente e em seus colaboradores. O conceito contemporâneo de RS também está diretamente relacionado com a atuação do Estado, especialmente no que diz respeito à qualidade do serviço público, a eficiência do Estado e dos agentes públicos.

Esse estudo tem como foco o serviço público do setor da saúde, e partiu do interesse em entender qual a compreensão dos servidores sobre o tema considerando a constatação de que existe uma grande dificuldade de assegurar o princípio inscrito na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no Capítulo I da ordem social, seção II, da saúde, Art. 196, que diz que a saúde é um direito de todos e que o Estado deve assegurá-la através de políticas sociais e econômicas que diminuíam o risco de doenças e de outros agravos, concedendo o acesso universal e igualitário às ações de promoção, proteção e recuperação da saúde (BRASIL, 2007).

Esse trabalho tem como justificativa a pouca literatura disponível sobre RS, voltada para o setor público, especialmente para as organizações da saúde. Suas reflexões tornam-se importantes para a gestão do trabalho moderno do setor porque a RS contemporânea propõe reformulações organizacionais, de processos, qualificação de pessoas, de conceitos, do modo e forma de encarar o papel do Estado como administrador em prol do cidadão. Possibilita, também, o fortalecimento dos Direitos Fundamentais, aqui representados pelos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS).

Porter e Teisberg (2007) dizem que esse segmento da saúde tangencia questões sociais que não dizem respeito somente ao atendimento do médico ao paciente. A RS trabalha dimensões que dizem respeito ao público interno, meio ambiente, fornecedores, usuários, comunidade, governo e sociedade, tornando possível o desenvolvimento de ações para toda a cadeia de valor do setor saúde. É um conceito que deve ser apropriado por todos envolvidos nessa produção.

Nesse contexto, o presente estudo objetivou conhecer a compreensão dos servidores de uma Secretaria de Estado de Saúde Pública da região norte do Brasil sobre o tema e as práticas de RS desenvolvidas pela Instituição nas dimensões relativas a valores e transparências, público interno, externo e meio ambiente. Especificamente, pretendeu avaliar o conhecimento dos servidores sobre: os princípios do SUS; valores e compromissos éticos escritos na missão da Instituição; as políticas de recursos humanos; produtos e serviços de saúde e impacto ambiental gerado por esses serviços.

Para alcançar o objetivo do estudo foi utilizada a pesquisa exploratória de abordagem qualitativa por compreender este trabalho como pesquisa social investigando temas que tratam de pessoas, convívio social e institucional (MINAYO, 2007).

A pesquisa foi realizada no Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Instituição que é a área que atende e resolve todos os problemas relacionados à gestão de pessoas e recebe diariamente servidores de todas as profissões e lugares da Secretaria. Desta forma, o DRH tornou-se o lugar ideal para o espaço da pesquisa. Essa seleção envolveu vários elementos: critérios lógicos, interação, conveniência e contato que asseguraram o êxito do trabalho (MINAYO, 2007).

Com relação aos participantes da pesquisa, foram escolhidos servidores efetivos, de nível superior, constante no quadro de pessoal da Secretaria (áreas meio e fim). A escolha levou em consideração que os sujeitos, por terem nível de escolaridade superior em diferentes áreas,

puderam analisar com pontos de vistas distintos o tema da RS, colaborando para uma análise mais aprofundada para o estudo. Morgan (1996) exemplifica bem esse entendimento quando diz que diferentes grupos profissionais podem ter entendimentos próprios, com diferentes visões do mundo, e da natureza do negócio da organização.

A amostra foi definida por área do conhecimento e saturação de dados Minayo (2007) faz comentários especiais sobre a amostra em pesquisa qualitativa, analisando que o critério da amostra não é numérico, embora a delimitação das pessoas que serão entrevistadas seja necessária. Com essa compreensão, a entrevista foi realizada com um profissional de cada área do conhecimento definida pelo CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pelo mesmo ser uma agência do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) destinada ao fomento da pesquisa no país e por sua história estar ligada ao desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil contemporâneo, ou seja, é uma instituição reconhecida pelas academias brasileiras (CNPQ, 2009).

A pesquisa contou com a participação de sete profissionais, de setores diversos da Instituição, pertencentes às áreas de conhecimento existentes na Instituição e em conformidade com o CNPQ: Analista de Sistema (área das Ciências Exatas e da Terra); Biólogo (área das Ciências Biológicas); Engenheiro Civil (área das Engenharias); Enfermeiro (área das Ciências da Saúde); Médico veterinário (área das Ciências Agrárias); Administrador (área das Ciências Sociais e Aplicadas); Psicólogo (área das Ciências Humanas).

Foi utilizado um roteiro semi-estruturado de entrevista. O método permitiu uma abordagem flexível para o entrevistador e respostas com termos próprios pelo entrevistado, possibilitou também analisar de forma organizada as percepções e experiências dos informantes (DUARTE, 2006).

O roteiro de entrevista foi organizado em temas, tendo como base teorias e pressupostos definidos no construto da RS do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, por se considerar um modelo mais atual e adequado a todos os setores.

Minayo (2007) diz que a entrevista é uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores através de um entrevistador que faz abordagens pertinentes para o objeto da sua pesquisa. Para garantir a precisão dos dados coletados, as entrevistas foram gravadas e transcritas. O material foi analisado pela Análise de Conteúdo por ser uma técnica que tem por finalidade as descrições objetivas, sistemáticas e quantitativas do conteúdo manifesto da comunicação.

Os profissionais entrevistados foram identificados pelo código ou abreviatura *Prof*, que significa “profissional”, tendo como critério uma numeração após a abreviatura, que determina a ordem cronológica de entrevistas.

Entendendo que a pesquisa foi realizada com seres humanos, procedimentos éticos foram utilizados para atingir os objetivos da pesquisa. Desta forma, o projeto foi encaminhado ao Comitê de Ética em pesquisa sob o número 27/09.

Espera-se como resultado deste trabalho, despertar reflexões sobre a importância de inserir a RS no modelo gerencial das organizações públicas de saúde colocando-as realmente a serviço da cidadania, e para que prevaleçam os direitos constitucionais escritos nos princípios do SUS.

Devido à escassez de discussões sobre a RS para o setor público, esse estudo também pretende contribuir com reflexões úteis ao debate do tema no meio acadêmico, tanto no plano teórico quanto no plano prático, nas questões ligadas ao planejamento estratégico, sustentabilidade, desenvolvimento social e administração de empresas públicas.

Nos entendimentos e debates sobre o tema, foi considerado o texto da Carta da Terra por estimular reflexões sobre a necessidade formar uma aliança global para o desenvolvimento de

uma sociedade sustentável, e mais justa, beneficiada pelos direitos humanos universais (ETHOS VALOR, 2010).

DESENVOLVIMENTO

O papel do Estado e da Administração Pública no contexto da visão contemporânea sobre Responsabilidade Social (RS)

Para efeito do presente estudo é necessário compreender o papel do Estado e os aspectos estruturais e legais que norteiam a Administração Pública, porque frequentemente os conceitos e finalidades de Governo e Administração Pública são vistos como se fossem a mesma figura jurídica. “Em sentido formal, Governo, é o conjunto de Poderes e órgãos constitucionais; em sentido material, é o complexo de funções estatais básicas; em sentido operacional, é a condução política dos negócios públicos” (MEIRELES, 1990, p. 65).

O Estado é o poder social institucionalizado e ele só se torna legítimo quando manifesta a sua razão de existir. O objetivo do Estado deve ser sempre uma finalidade social e, portanto, o Estado encontra a sua legitimidade nos serviços que presta à sociedade (MEIRELES, 1990).

Cabe ressaltar, que não existe serviço público sem servidores. Os servidores públicos são subespécie do gênero agentes públicos administrativos (PEREIRA, 1998). “É a categoria que abrange a grande massa de prestadores de serviços à administração e a ela vinculados por relação profissional, em razão de investidura em cargos e funções, a título de emprego e com retribuição pecuniária” (MEIRELES, 1990, p. 346). Significa, portanto, que o servidor público, ao trabalhar para as organizações do Estado, presta um serviço ao cidadão e a sociedade em geral, logo precisa estar preparado ou qualificado para realizar um atendimento de forma socialmente responsável.

Embora a RS ainda seja um tema mais voltado para as empresas privadas e organizações sociais, como resposta as demandas da sociedade não supridas pelo Estado, as organizações do setor público atualmente, e de uma forma mais frequente, já estão sendo questionadas sobre o cumprimento dessas responsabilidades sociais, mais especificamente sobre a demonstração pública de suas responsabilidades (ASHLEY, 2005). Para o autor as organizações públicas que representam o Estado, precisam se reposicionar quanto ao novo conceito de RS, uma vez que sua razão de existir se justifica pelo atendimento dos anseios da sociedade. Portanto o conceito contemporâneo de RS precisa, para sua disseminação e legitimidade interinstitucional, ser empregado e fomentado também na gestão pública (ASHLEY, 2005).

Ashley (2005) comenta que o Estado está sendo surpreendido e desestabilizado pela globalização, e por isso vêm buscando adaptar-se a nova realidade. Para o autor, começa a modificar o discurso e as práticas na administração pública, embora a cultura democrática ainda esteja em desenvolvimento. A sociedade vem dinamizando seus recursos, trabalhando a cidadania, mas cobrando do Estado soluções de seus problemas mais urgentes. Diante desse cenário, de uma sociedade mundial com dificuldades econômicas, decorrente especialmente da má distribuição de renda, o autor diz que questionar a RS das organizações públicas torna-se de fundamental importância.

O texto da Carta da Terra inclui os governos com relação a questões referentes às problemáticas sociais (garantia dos direitos humanos e fundamentais), econômicas e ambientais

quando fala da necessidade de suas organizações compartilharem de condutas sustentáveis como padrão comum para proporcionar um fundamento ético à comunidade mundial emergente (ETHOS VALOR, 2010).

Considerando que esse estudo está voltado para o setor da saúde pública, inspirado na busca pela consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e a dificuldade de assegurar seus princípios constitucionais, será feita a seguir uma breve explanação sobre o SUS para o entendimento de sua importância na garantia da saúde do cidadão.

O Sistema Único de Saúde (SUS): princípios e responsabilidades

Os princípios do Sistema Único de Saúde, o SUS, não são isolados e dissociados dos demais princípios constitucionais, em especial dos direitos fundamentais (WEICHERT, 2004).

O SUS é formado pelo conjunto de todas as ações e serviços de saúde prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo poder público. À iniciativa privada é permitido participar desse Sistema de maneira complementar (BRASIL, 2000).

Ao se analisar o SUS no espaço exclusivo do setor público do Estado, percebe-se essencialmente o Ministério da Saúde, seus órgãos subordinados, bem como as Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde. Nessas instâncias, estão os serviços de saúde como: unidades básicas, pronto-socorros, hospitais e laboratórios, além de unidades de vigilância sanitária e epidemiológica. Mas, independente da gerência dos estabelecimentos prestadores de serviços serem estatal ou privada, a gestão de todo o sistema em todas as esferas municipais, estaduais e federais é, exclusivamente, de competência do poder público, respeitadas as atribuições do respectivo conselho e de outras diferentes instâncias de poder (BRASIL, 2000).

A gestão e todos os serviços prestados através do SUS devem ser norteados por princípios que lhes dá a sustentação: a universalidade, a equidade, a integralidade, a descentralização, a regionalização e hierarquização da rede e a participação social.

O princípio da Universalidade diz que a saúde é um direito de todos, e é um dever do Poder Público a provisão de serviços e de ações que lhes garantam (BRASIL, 2000).

O princípio da equidade é o segundo passo após a universalidade. Weichert (2004) diz que enquanto a universalidade estabelece que os serviços e ações de saúde devam ser prestados a toda população, pelo princípio da igualdade é determinado que dentro desse universo, não deve haver discriminações de qualquer natureza, e devem ser priorizados os grupos, classes sociais e comunidades mais carentes de ações estatais nessa área.

O princípio da integralidade é um dos mais importantes no sentido de evidenciar que a atenção à saúde deve considerar as necessidades específicas de pessoas ou grupo de pessoas, ainda que constitua uma minoria em relação ao total da população (BRASIL, 2000).

A regionalização e a hierarquização estão consagradas no artigo 198 da Constituição e revelam-se própria essência do SUS: “As ações e serviços de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único” (WEISCHERT, 2004, p.165). As redes públicas federal, estaduais e municipais de saúde, devidamente ordenadas e coordenadas, de acordo com as normas de regionalização e hierarquização são à base do SUS.

A descentralização, com direção única em cada esfera de governo, é apresentada pelo inciso I do art. 198 da Constituição como uma das diretrizes do SUS que precisa ser articulada com os princípios da regionalização e da hierarquização, indicando que os serviços devem ser

principalmente executados pelos Municípios (WEICHERT, 2004). A descentralização na saúde é estabelecida pelo Ministério da Saúde através de cooperação financeira com órgãos das três esferas e com entidades públicas e privadas (BRASIL, 2000).

Com relação à direção única em cada esfera de governo, o artigo 9º da Lei Orgânica da Saúde (Lei nº. 8.080) estabelece que no âmbito da União a direção única será exercida pelo Ministério da Saúde, enquanto nos Estados, Distrito Federal e Municípios, pela respectiva Secretaria de Saúde ou órgão equivalente (WEICHERT, 2004). O autor continua informando que no plano federal está à direção nacional do SUS, considerada como última instância de gestão, que, com uma visão global, coordena a atuação de todos os demais membros do SUS e suas respectivas redes de assistência.

A participação e o controle social é um instrumento de democracia participativa que garante à população espaço direto na formação, implementação, gestão e controle de uma política pública, desenvolvendo o senso de responsabilidade comum (WEICHERT, 2004). É uma obrigatoriedade para a formação e funcionamento dos conselhos de saúde, fato que tem impulsionado a sociedade a participar dos rumos tomados pelo SUS (BRASIL, 2000).

Considerando os princípios e responsabilidades apresentados, percebe-se a necessidade da RS contemporânea ser adaptada por todo o contexto estrutural do SUS, visto que pensar saúde como atividade social, promover e integrar ações, cuidar, empoderar, reduzir as iniquidades, trabalhar em prol da sociedade e construir a cidadania só pode ser realmente efetivada com a internalização do tema por todos os atores e entes gestores envolvidos com o Sistema Único de Saúde.

Responsabilidade Social (RS)

A RS é definida pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social como “a forma de gestão” que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2009). A RS é, portanto, uma diretriz de gestão por ser constituída de uma meta e de medidas prioritárias e suficientes para atingir essa meta (FALCONI, 2004).

As primeiras manifestações de estudo sobre RS surgiram no final do século XIX atrelada à imagem de filantropia e caridade cristã (DALLABRIDA, 2006). Para Melo Neto e Froes (2002) existe uma diferença entre filantropia e RS. A primeira está mais ligada ao dever moral, às ações são restritas e partem de desejos individuais e sua ética é absoluta. Já a RS busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva, tendo a sua ética centrada no dever cívico; é uma busca direta para a solução de problemas sociais.

No Brasil, o conceito passou a ter maior visibilidade a partir dos anos 90, quando surgiu o projeto de reforma do Estado, revendo seu papel, seu peso na economia nacional e propondo a sua redução para o chamado *estado mínimo*, inclusive na área social. O referido projeto diz respeito às relações entre a sociedade civil e o Estado que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social, tornando-se regulador e promotor desse desenvolvimento. Nesse período ocorreram no Brasil à expansão do chamado Terceiro Setor e o surgimento do conceito da trissetorialidade. O crescimento do Terceiro Setor conhecido hoje está intimamente

relacionado com a lógica de que o Estado sozinho não poderá prover todo o bem comum (FISCHER, 2002).

A trissetorialidade é um sistema classificatório que distribui as organizações formais em três categorias: a primeira, das organizações diretamente vinculadas ao Estado (primeiro setor); a segunda, aquelas que se definem por sua relação com o mercado com fins lucrativos (segundo setor) e, a terceira, aquelas organizadas pela sociedade civil, sem fins lucrativos e voltadas para questões da cidadania (FISCHER, 2002). A autora enfatiza que essa nova forma de classificar as organizações possibilita alianças para a transformação social.

O conceito de RS foi ampliado no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), em 1998, na Holanda, agregando valores como: ética, comprometimento, contribuição para o desenvolvimento econômico, qualidade de vida para empregados, famílias, comunidade e sociedade como um todo (DALLABRIDA, 2006).

O fenômeno da globalização fez com que o conceito de RS invadisse o mundo empresarial. Fedato (2005) em seu estudo sobre estratégias de atuação social empresarial diz que o envolvimento do setor privado com problemas sociais deixou de ser uma opção de filantropia. Para a autora, são muitas as evidências de caráter estratégico que a RS corporativa vem tomando dentro das empresas. Estas evidências são facilmente encontradas no entorno social onde as empresas desenvolvem seus negócios. A crescente importância conferida pela mídia para o tema, o aumento dos espaços de discussão, o crescimento do volume de recursos financeiros, materiais e de conhecimento investidos em ações sociais são indicadores desta tendência.

Nesse sentido, a RS transforma-se em uma diretriz de gestão estratégica que vai muito além da obrigatoriedade legal e do marketing social, mostrando-se como ferramenta para que as empresas, com fins lucrativos, diferenciem-se entre si. Grajew (2008) reforça o entendimento quando diz que a RS está associada à gestão do negócio da empresa porque envolve estratégia, ética, qualidade nas relações com o público a qual se relaciona, gerando valor ao nome da instituição, lealdade dos consumidores, maior capacidade de atrair e reter talentos. Ou seja, é um conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas socialmente responsáveis da organização.

Mais recentemente, e de forma gradual, a RS vem adentrando nas instituições públicas. A ISO 26000 vem reforçar esse entendimento, considerando que o Governo brasileiro participa da elaboração da norma (INMETRO, 2009). Existem atualmente diversas organizações públicas, que já incluíram a RS na sua estrutura e cultura organizacional. Há, portanto, um campo aberto no âmbito das instituições públicas, em todas as esferas, para refletirem sobre suas próprias práticas de gestão objetivando a geração de valor nas organizações do Estado e também para que cumpram a sua vocação, a sua razão de existir que é atuar nas questões sociais e ser o *benchmark*¹ ou o “exemplo” nas questões de RS.

Este *know-how* deve ser repassado para as empresas do segundo e terceiro setores embora as mesmas venham continuamente se especializando nas práticas vocacionais do Estado, utilizando-se de recursos modernos da administração para a melhoria da gestão do trabalho, e com isso obter melhores resultados. Segundo Voltolini (2004), as grandes universidades brasileiras já possuem núcleos de estudo ou programas de extensão e pós-graduação voltados para a temática da RS.

¹ *Benchmark* é o indicador de um líder reconhecido, usado para comparação, enquanto que *benchmarking* é a atividade de comparar um processo com os líderes reconhecidos, inclusive de outros ramos, para identificar as oportunidades de melhorias seja por desempenho, quantidade e qualidade (TAKASHINA, FLORES, 1996).

Merege (2008) diz que as universidades, na década de 90, iniciaram uma nova área acadêmica dedicada ao estudo e à profissionalização da gestão das organizações do terceiro setor, possibilitando que grande número de jovens migrasse para a área de administração de organizações sociais transformando-os em empreendedores sociais.

Fischer (2002) cita que material didático e publicações especializadas em gestão estão surgindo nas academias e organizações da sociedade civil, demonstrando uma tendência à conscientização, geração de conhecimento e transparência nas informações de resultados que possibilitarão o fortalecimento desses conceitos na cultura das organizações.

O Balanço Social é um destes instrumentos de gestão e de informação onde todas as informações de caráter econômico, financeiro e social são inventariadas ou relacionadas no Balanço Social para atender à necessidade de quem dele precisa (TINOCO, 2001). O autor continua informando que as entidades organizacionais (públicas ou privadas) gastam recursos naturais que pertencem à humanidade, utilizam recursos humanos e tecnológicos e vivem em função da sociedade, por isso devem divulgar informações de como utilizam esses recursos.

O texto da Carta da Terra, em seu princípio 4, também coloca questões voltadas para políticas e estratégias empresariais referentes à transparência nas informações públicas sobre assuntos ambientais, econômicos e sociais, bem como todos os planos de desenvolvimento e atividades que possam afetar a sociedade ou os que tenham interesse (ETHOS VALOR, 2010).

A expressão “responsabilidade social” possui dimensões que representam sua abrangência de significados. Almeida e Sobral (2007) dizem que inúmeros autores propuseram-se a definir o conceito de RS e determinar o seu espaço de influência nas práticas empresariais. Uma das elaborações teóricas sobre RS proposta por Carrol, em 1979, que estabelece que a RS é constituída por quatro tipos de responsabilidades: as econômicas; as legais; as éticas; e, as filantrópicas. Essas dimensões, segundo o autor, são dispostas em formato piramidal, tendo como base a responsabilidade econômica como sustentadora das outras responsabilidades (ALMEIDA, SOBRAL, 2007, p. 55).

As dimensões da RS, segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social analisam os seguintes itens: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores; comunidade; governo e sociedade (ARAÚJO, 2005).

Valores e transparência: apresenta compromissos éticos escritos na missão da empresa e divulgados eficazmente na instituição, com o objetivo de serem internalizados na cultura organizacional. Esses valores são avaliados pelo público interno e externo, através de um balanço social anual (ARAÚJO, 2005).

Público interno: Madruga *et al.* (2004) mencionam que a RS deve iniciar primeiro no ambiente interno da organização, pois devem priorizar o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, ações de medicina preventiva e a remuneração adequada pelo serviço prestado. Essas ações possibilitam maior produtividade no trabalho e comprometimento com a organização em que trabalham, gerando assim melhorias nos serviços ofertados, redução da rotatividade e menor absenteísmo.

Meio ambiente: A organização deve considera-se responsável pelos diversos tipos de impacto que causam ao meio ambiente. Uma empresa ambientalmente responsável está sempre desenvolvendo ações de melhorias ou manutenção dessas para minimizar os riscos ambientais causado pela ação de seus produtos ou serviços. Para isso, investe em tecnologias antipoluentes, recicla produtos e lixo gerado, implanta auditorias ambientais, limita o uso de recursos naturais dentre outras ações que minimizem os impactos ambientais decorrentes de suas atividades (DUARTE, TORRES, 2005).

Fornecedores: prioriza a transmissão dos valores da instituição aos fornecedores e empresas prestadoras de serviços, estimulando a adoção de ações socialmente responsáveis. Observação de critérios socialmente responsáveis para selecionar empresas parceiras, terceirizados e fornecedores (ARAÚJO, 2005).

Consumidores (público externo): essa dimensão é entendida como fornecimento de informações corretas e a disponibilização de produtos e serviços confiáveis, eficientes e seguros para clientes ou usuários como também o uso de propagandas éticas, transparentes e educativas (ARAÚJO, 2005).

Comunidade (público externo): verifica-se por meio da disseminação de valores educativos para melhoria das condições sociais da comunidade. Incentivo à força de trabalho para ações de voluntariado (ARAÚJO, 2005).

Governo e sociedade: essa dimensão está direcionada à sustentabilidade social, política e institucional, considerando que qualquer organização é uma força transformadora e exerce influência na formação de idéias, valores e impactos na vida dos indivíduos e da sociedade em geral (GRAJEW, 2000 citado por DALLABRIDA, 2006).

Apresentação e discussão dos resultados

A seguir serão apresentadas as discussões dos resultados das entrevistas em quadros didáticos, elaborado pela autora, por tema abordado. Após os quadros serão analisadas as categorias e subcategorias que foram obtidas nas entrevistas, que tiveram por objetivo conhecer as compreensões dos servidores sobre o tema RS. Salienta-se que, para esse estudo, será apresentado o mínimo de unidades de registros em cada categoria e subcategoria, embora todos os profissionais tenham realizado diversas considerações sobre o tema.

Iniciaremos a análise pela caracterização dos participantes e a compreensão do tema RS.

Quadro 1 - Tema 1: Caracterização dos Participantes

TEMA 1: CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES E COMPREENSÃO DA RS	
Categoria	Subcategoria
Caracterização dos participantes	Profissão; Tempo de serviço.
Compreensão do tema RS	Sociedade como público alvo; Exercício de cidadania; RS não é assistencialismo; Valores e transparências nas ações públicas; Foco na sustentabilidade; Preocupação com o meio ambiente; Compromisso com a solução de problemas.

Fonte: Elaborado pela autora

Dos sete profissionais entrevistados, dois são do sexo feminino. O tempo de serviço prestado à Instituição varia de um a 25 anos, fator importante para análise porque possibilita uma interpretação complementar das percepções recentes com relação à Instituição, comparadas com

as compreensões de dados mais antigos ou históricos contados pelos profissionais mais experientes. Percebe-se que todas as áreas previstas foram contempladas.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados por área do conhecimento

Código do profissional	Área do conhecimento	Tempo de serviço
Prof1	Humanas	25 anos
Prof2	Saúde	22 anos
Prof3	Engenharias	18 anos
Prof4	Ciências Exatas e da Terra	4 anos
Prof5	Agrárias	4 anos
Prof6	Biológicas	1 ano e 7 meses
Prof7	Social Aplicada	1 ano

Fonte: elaborado pela autora

Na **categoria Compreensão da RS** buscou-se saber dos entrevistados, qual o entendimento do tema para o setor público. A seguir, as categorias identificadas:

Sociedade como público-alvo do servidor

Foi possível observar que os entrevistados possuem a compreensão de que a RS esteja relacionada à *sociedade* como podemos observar na fala representativa a seguir:

[...] É aquela conscientização de que o servidor está ali para servir a sociedade e executar o seu serviço da melhor forma possível, da forma mais eficaz, sem desperdiçar os recursos públicos, sem utilizar os recursos em benefício próprio, e sempre procurando otimizar o serviço (Prof. 6).

Os entendimentos, embora expressados de formas diversas, possuem um núcleo comum que é a preocupação que o servidor deveria ter com a sociedade que abrange a co-responsabilidade, a ética e a transparência, fatores indispensáveis num servidor público.

Belizário (2005) diz que a RS é uma prática virtuosa, proporcionada pelo cuidado com a sociedade, o atendimento de suas demandas, a preservação do meio ambiente, dentre outros aspectos relacionados com o desenvolvimento da comunidade. O autor cita também que a compreensão real da RS torna lógico diversos valores ligados a ela, como, por exemplo, a humanização das relações empresariais.

Nesse sentido, as manifestações dos entrevistados passam pela preocupação da necessidade de promover justiça social por meio do seu cargo público, atendendo as principais demandas da sociedade, através de um serviço de qualidade. São percebidos também, aspectos próprios de identificações sociais, de crenças, padrões éticos e valores pessoais e profissionais.

Exercício de cidadania

Os entrevistados foram unânimes em relacionar a imagem da RS voltada para o exercício de cidadania, conforme podemos constatar no exemplo a seguir:

A RS é um exercício de cidadania mesmo, por exemplo: eu faço um trabalho voluntário que é uma maneira de eu retornar para a sociedade, porque eu fiz uma universidade federal, gratuita, então com a minha formação eu consigo dar esse retorno (Prof 1).

Na concepção de todos os entrevistados, enquanto pessoas físicas, a RS é um exercício individual de respeito aos direitos e deveres de cada cidadão. Ou seja, a RS inspira nesses profissionais o voluntariado, o dever cívico, e o cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos para com a sociedade em geral promovendo a cidadania.

O fato das expressões relacionadas com a cidadania terem sido citadas com frequência relevante significa que o entendimento da RS ainda está voltado para as áreas de atuação comunitária que compreendem as ajudas filantrópicas como obras e campanhas (assistenciais, culturais e artísticas). Para Dallabrida (2006) a palavra “comunidade” vem de comunhão, de dividir uma tarefa comum. Por isso a importância direcionada a “comunidade” é sempre considerada.

Num sentido amplo, percebe-se a intenção individual de participação direta em atividades comunitárias consistentes.

Responsabilidade Social não é assistencialismo

[...] Assistencialismo é a doutrina, sistema ou prática que organiza e presta assistência às comunidades socialmente excluídas, entretanto, sem que seja elaborada uma política para tirá-la da condição de carência. É um conceito associado à noção de “caridade” ou “filantropia”, pois não prevê o envolvimento da comunidade e não ambiciona transformações estruturais significativas (ABIMAQ, 2006, p. 50).

No espaço empresarial, uma ação é considerada filantrópica quando a organização faz doações financeiras para organizações sociais e comunidade. Essas doações empresariais têm o mesmo sentido da filantropia individual porque é uma ação ou ajuda esporádica, embora válidas, mas que não possuem a mesma consistência estratégica da RS que envolve a sustentabilidade de suas ações com comprometimento duradouro. O entendimento do Prof 3 reforça a análise, porque instiga para uma nova forma de pensar o social, quando diz:

[...] quando a gente ouve falar em RS, a gente vê colocações como corte de cabelo, corte de unha... são ações direcionadas para uma finalidade. Não que não seja válida. [...] muitas das vezes proporcionadas por empresas particulares, partidos políticos por pessoas do poder legislativo, que eles denominam de “Ação Social”, mas eu não vejo nesse trabalho a criação de uma mudança de hábito de uma busca de qualidade de vida. É mais um assistencialismo, em linhas gerais não existe uma finalidade última (Prof 3).

Valores e transparências nas ações públicas

“Valores e transparências” também foram subcategorias identificadas nas falas dos entrevistados com relação ao entendimento do tema, preconizando os compromissos éticos individuais dos participantes com relação ao comprometimento do servidor público com o seu trabalho.

Essa constatação reforça a compreensão de que a RS e a ética estão intrinsecamente ligadas. A ética é a base da RS, também, a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade (SANTOS, 2005).

As organizações públicas, cada uma delas, possuem muitos propósitos, como responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, com isso, sua preocupação com princípios éticos, valores morais e cultura é de fundamental importância para estabelecer critérios e padrões apropriados de comportamento para a condução de atividades socialmente responsáveis.

Lobato *et al.* (2003) dizem que um dos sinais mais evidentes do compromisso corporativo com condutas éticas é a implementação de códigos de conduta na relação com os empregados e todos os demais públicos de interesse e meio ambiente.

Percebem-se nas falas dos entrevistados sinais de que as organizações públicas proporcionam orientações insuficientes para seus servidores com relação a valores e transparências institucionais, fato que estimula o descompromisso com o trabalho do dia-a-dia, como podemos observar na seguinte manifestação:

[...] esta faltando RS tanto dos órgãos, quanto dos servidores. A responsabilidade do servidor mesmo. O que agente vê são muitas pessoas fazendo os serviços delas sem muito compromisso, sem muito significado, sem pensar (Prof. 5).

Foco na Sustentabilidade

Ainda com relação ao entendimento do tema, a sustentabilidade também foi uma subcategoria identificada por um participante quando diz:

[...] o servidor precisa hoje ter esse foco na sustentabilidade. O servidor público com essa noção de sustentabilidade para fazer com que alavanque alguma coisa (Prof. 3).

A sustentabilidade é vista atualmente como dimensão fundamental para a sobrevivência de qualquer organização (pública ou privada). Muitos autores tratam a questão ecológica como principal elemento do desenvolvimento sustentável, tornando-o limitado.

Colombo (2006) informa que a conferência realizada em Chapel Hill, nos Estados Unidos, em 1999, ampliou a definição de desenvolvimento sustentável tornando-a mais abrangente que a simples racionalização do uso dos recursos naturais porque agregou as questões econômicas e sociais ao conceito. Adota-se a partir de então a visão tripolar do desenvolvimento sustentável (*triple bottom line*).

Preocupação com o meio ambiente

O meio ambiente, foi outra subcategoria percebida na fala do Prof3, com relação ao entendimento do tema. O entrevistado observa a falta de noção do servidor público para questões relacionadas à sustentabilidade ambiental. Ou seja, o servidor público sem foco na sustentabilidade da Instituição e com o próprio planeta.

[...] RS com esse ponto da preservação ambiental [...] inexistente no setor público atualmente, e eu não vejo por parte do servidor público vontade, direcionamento ou proposta de trabalho direcionada para isso (Prof. 3).

As organizações, como geradoras de bens e serviços, estão hoje em grande evidência na questão ambiental (DE MOURA, 2002). As organizações públicas não estão isentas dessa inclusão, especialmente àquelas direcionadas à saúde, e por isso seu corpo funcional e gerencial precisa estar atualizado com novas técnicas administrativas voltadas para a gestão dos impactos ambientais que afetam a saúde da humanidade, buscando soluções também para os problemas gerados pela organização onde trabalham. Significa dizer, que o servidor público não pode estar mais voltado apenas para os aspectos burocráticos internos da instituição.

O desenvolvimento industrial, o aumento de resíduos e poluentes, a necessidades cada vez maiores de produtos e serviços, tem forçado ao desenvolvimento de novas tecnologias para os processos produtivos surgindo com isso à necessidade de novas técnicas administrativas direcionadas ao gerenciamento dessas atividades, com preocupação ambiental (DE MOURA, 2002). O autor diz que os governos locais estão sendo pressionados pela comunidade internacional, por meio de tratados e conferências, a adotarem ações mais concretas na defesa do meio ambiente.

O princípio II do texto da Carta da Terra faz referência a necessidade de adotar planos e regulamentações de desenvolvimento sustentável, direcionados para a conservação e reabilitação ambiental em todas as iniciativas de desenvolvimento, inclusive as governamentais (ETHOS VALOR, 2010).

Compromisso com a solução de problemas

“[...] um problema é um resultado indesejável de um processo” (FALCONI, 2004, p. 47).

A subcategoria “compromisso com a solução de problemas” foi identificada pelo Prof. 4, com relação ao entendimento da RS, quando afirma que o servidor comprometido pode buscar soluções que resolvam os problemas internos em função da melhoria do trabalho para o trabalhador.

É estar abraçando uma causa dentro da Instituição. [...] eu posso trazer a RS para dentro da minha área no momento em que eu estou desenvolvendo um sistema para melhorar o trabalho dos funcionários, minimizando esforço físico e mental. Isso gera qualidade de vida, porque diminui o stress. Se todos se comprometessem a encontrar soluções em função da melhoria do trabalho [...] (Prof. 4).

Sabe-se que atuação das pessoas no ambiente organizacional público ocorre conforme as rotinas de procedimentos de trabalhos estáveis, proporcionando certa acomodação dos servidores inibindo inclusive a pró-atividade. A fala do entrevistado mostra claramente que é possível tornar o servidor um empreendedor do setor público.

Os mecanismos de transformação devem estar voltados ao estímulo da pró-atividade para que o servidor tome iniciativas, esteja sempre se informando, se adaptando aos novos contextos sociais e econômicos e adicionando valor ao trabalho e ao seu desempenho profissional.

O conceito de empreendedor não foi formado para a área pública, embora o mesmo possa ser também ampliado ao setor, por concordar com Dornellas (2001) quando diz que o empreendedor é aquele que se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização. Drucker (1997) reforça dizendo que os empreendedores são os trabalhadores apaixonados pelo que fazem, de não se contentarem em ser mais um na multidão.

Quadro 3 - Tema 2: Valores e Transparências

TEMA 2: VALORES E TRANSPARÊNCIAS	
Categoria	Subcategoria
Percepção sobre missão, visão e planejamento estratégico	Conhecimento do papel da instituição.
Valores, compromissos éticos e transparências	Código de ética: normas e princípios institucionais.
Conhecimento dos princípios do SUS	Dificuldade de lembrar os princípios do SUS;
Orientações aos servidores sobre aspectos que possam constranger ou desrespeitar grupos específicos	Educação do servidor em direitos humanos e formação cidadã.

Fonte: elaborada pela autora.

Na primeira **categoria percepção sobre missão, visão e planejamento estratégico**, apresentamos as análises da subcategoria a seguir definida:

Conhecimento do papel da instituição

Observou-se que nenhum dos entrevistados tem conhecimento oficial da missão e visão atual da Instituição pesquisada. Sabem que existem diretrizes institucionais oriundas de um planejamento estratégico, conforme a descrição a seguir que representa a totalidade dos participantes:

[...] Que a Instituição tem uma missão e uma visão com certeza. [...] mas está faltando retorno para aparecer melhor à missão, visão e até o planejamento da Secretaria, que não é de conhecimento de todos os servidores e muitos setores também não conhecem isso. [...], falta divulgação (Prof. 2).

A falta de divulgação é apontada pelos participantes como principal problema para o desconhecimento da missão oficial da Instituição, os servidores sentem a necessidade do uso de meios de comunicação organizacional consistentes, dentro da Instituição, que possibilite a divulgação do seu papel e de suas diretrizes estratégicas.

Percebe-se que existe uma lacuna no planejamento estratégico da organização que não se preocupou com a comunicação do plano, missão e visão de futuro para todos os seus servidores, trazendo como problema, percepções individuais dos servidores sobre o real papel da Secretaria.

Definir a finalidade e a missão da instituição é um dos passos iniciais do planejamento estratégico. Uma organização existe para realizar alguma coisa. “A missão de uma empresa define o seu papel na sociedade” (FALCONI, 2004, p. 275).

Atualmente é reconhecido que os problemas internos da organização tais como a organização de sua produção, o uso dos recursos, o tratamento com os funcionários, são comunicados, também, para o meio externo da organização (MARCHIORI, 2006). A autora continua enfatizando que o conceito de identidade organizacional deve ser fortalecido internamente para que sua imagem possa ter sentido. Ou seja, a missão deve ser fortalecida internamente, porque é muito importante para a organização a maneira como ela é vista pelo público interno e externo daí a importância sobre o status e a prática comunicativa nas organizações.

A categoria “valores, compromissos éticos e transparências”, originou a subcategoria analisada a seguir:

Código de ética: normas e princípios institucionais

Valores, compromissos éticos e transparências são imprescindíveis para a gestão interna e estratégica da RS para as atividades de qualquer instituição. Na Secretaria de Saúde estudada, esses valores, compromissos éticos e transparências são poucos conhecidos pelos servidores como poderemos observar:

O que a gente tem quanto a compromisso ético ou valores é uma noção enquanto cidadão. Agora que eu saiba exatamente, que eu lembre esses valores na Instituição, não (Prof. 5).

Souza (2009) enfatiza que é necessário investimento na disseminação da prática da conduta ética junto aos gestores e colaboradores para que se consiga penetrar na consciência de cada pessoa em todos os níveis, caso contrário o código de ética cairá em descrença e fracasso no médio ou longo prazo. Para a autora, além das ações que estimulem a prática ética pelos funcionários em relação à organização e treinamentos, é preciso estabelecer métodos e rotinas que identifiquem comportamentos reprováveis e procedimentos para correção dos problemas identificados tais como assédio moral e sexual e preconceito racial, dentre outros comportamentos que causam transtornos pessoais e desestimulam pessoas.

A terceira categoria, conhecimento dos princípios do SUS pelos entrevistados, foi considerada fundamental na entrevista visto que os mesmos são norteadores de condutas e de garantias de direitos constitucionais, que precisam ser primeiramente internalizados pela sua força de trabalho para passar solidez à sociedade e a todos os seus *stakeholders*. Sobre o posicionamento desses princípios e ao conhecimento que os entrevistados, possuem sobre o SUS, encontramos a seguinte subcategoria:

Dificuldade de lembrar os princípios do SUS

Cinco, dos sete servidores entrevistados tiveram dificuldade em lembrar os princípios do SUS e se manifestam de forma insegura com relação aos mesmos:

Bem, é a equidade, universalidade e tem um terceiro que eu não vou lembrar de jeito nenhum (Prof. 3).

*É como eu te falei. Eu conheço alguns princípios. Os princípios que eu conheço é que o SUS é responsável por oferecer a saúde, o tratamento para **toda a população brasileira**. É um princípio básico, é um dos primeiros, mas não me pergunta qual é porque eu não sei de cabeça. Tudo isso é o SUS que regulamenta. Deixe-me ver outra questão: **oferecer a saúde independente se for índio, que more na divisa e acredito até, para imigrante**, não sei. Mas acho que é uma questão de obrigação de estar oferecendo (Prof. 4).*

Como observado anteriormente, os princípios base e os princípios organizacionais do SUS são complexos e para isso precisam estar internalizados e defendidos pelo conjunto de profissionais dos serviços de saúde, áreas meio e fim, para que sejam colocados em prática efetivamente.

Significa dizer, num sentido mais amplo, que ao incorporamos os sentidos do SUS às práticas e ações de todos os seus profissionais esses princípios serão fortalecidos. Os servidores públicos da saúde serão, a partir daí, verdadeiramente agentes sociais. Campos (2006, p. 26) diz que “esses agentes sociais necessitam de processos de educação, de informação e de interação para que logrem capacitar-se para o exercício dessa espécie de regulação social”.

Considerando essas mesmas linhas de discussão, a entrevista buscou conhecer através da **categoria “orientações aos servidores sobre aspectos que possam constranger ou desrespeitar grupos específicos”**, como esse assunto é tratado na Instituição. As informações dos entrevistados direcionaram para a subcategoria a seguir:

Educação do servidor em direitos humanos e formação cidadã

Na percepção dos entrevistados, algumas áreas específicas já estão adotando ações favoráveis com relação à diversidade valorizando, por exemplo, o idoso, a criança e agora mais recentemente as comunidades tradicionais que englobam os quilombolas, indígenas dentre outros:

[...] a gente está trabalhando com idoso procurado combater o preconceito com relação ao envelhecimento [...] quem está trabalhando com crianças, adolescentes está fazendo um trabalho fantástico. [...] eu achei muito bom, agora, a criação da Coordenação das Comunidades Tradicionais (Prof. 1).

É observado, nas falas dos participantes, que a diversidade, a formação em direitos humanos para uma prática cidadã no serviço público de saúde ainda não está estabelecida para todos os servidores Instituição, porque muitos deles desconhecem o assunto enquanto orientações práticas ou de capacitação para o serviço público. A seguir a percepção dos entrevistados sobre a subcategoria analisada:

[...] Eu acho que se existir é de cada pessoa que já trouxe consigo, porque por parte da instituição uma orientação específica não me ocorre que tenha havido (Prof. 6).

O grande desafio da organização pública é promover uma política de gestão que desenvolva o público interno com relação às questões legais e direitos humanos fundamentais, internalizando nesses servidores o respeito às diversidades da sociedade. O respeito à diversidade humana deve fazer parte da cultura organizacional pública e por isso deve estar embutida em sua missão, visão e valores, assim como descrito em manuais de ética dos servidores e nos processos de comunicação.

As organizações públicas necessitam ter em seus quadros de servidores pessoas que possam desempenhar entender e gerar produtos e serviços de acordo com as expectativas dos cidadãos, que formam essas diversidades humanas e sociais.

A convivência com a diversidade é valorizada atualmente pela sociedade global quando reconhece as novas identidades e suas expressões mais significativas (BRASIL, 2004).

O texto da Carta da Terra no princípio 3, art. 12, também fala da necessidade de eliminar a discriminação em todas as suas formas, como as baseadas em raça, cor, gênero, orientação sexual, religião, idioma e origem nacional, étnica ou social (ETHOS VALOR, 2010).

Quadro 4 - Tema 3: Público interno

TEMA 3: PÚBLICO INTERNO	
Categoria	Subcategoria
Público interno e política de gestão de pessoas	Capacitação e desenvolvimento; Plano de cargos, carreiras e salários;
Ambiente interno	Condições de trabalho;

Fonte: elaborado pela autora.

A categoria “**público interno e política de gestão de pessoas**” apresentou a seguinte subcategoria:

Capacitação e desenvolvimento

Os entrevistados possuem a percepção de que falta uma política direcionada para ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas:

[...] o funcionário pode requisitar cursos. [...] é um interesse pessoal não é um interesse da empresa (Prof. 4).

Não há uma política de capacitação para os servidores (Prof. 6).

Berguer (2005) explica que os programas de desenvolvimento e treinamento, a exemplo das demais linhas de investimento nas organizações, devem alocar os recursos tendo em vista os resultados estratégicos esperados pela organização. O autor ressalta que pode constituir importante fator de ineficiência treinamentos e desenvolvimentos de pessoas orientados para segmentos fora dos objetivos institucionais, que não visem uma atualização constante do servidor para o seu serviço, ou que tenham público-alvo pessoas que não utilizarão os conhecimentos aprendidos.

Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que a organização oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

A relação investimento e desenvolvimento de pessoas, por meio da capacitação, também é fator motivacional para o acréscimo salarial, fato não percebido pelos servidores desta Instituição. O comentário do prof1, a seguir, fortalece essa compreensão e também aponta para uma das questões mais polêmicas do setor saúde que é referente ao salário ou remuneração:

Tu podes fazer um mestrado, investir dinheiro, tempo, que tu vais ganhar a mesma coisa de uma pessoa que está chegando agora. [...] o crescimento é pessoal (Prof. 1).

A fala do servidor nos reporta a outra subcategoria relacionada à categoria público interno e políticas de gestão de pessoas:

Plano de cargos, carreiras e salários

De certa forma, o salário ou a remuneração contribui para aceitação social do indivíduo e, em termos de auto-estima, ainda é muito bem aceita pelo funcionário a demonstração do seu

valor através da concessão de aumentos de mérito. O salário é uma demonstração objetiva do quanto à organização valoriza o trabalho de seu funcionário (PONTES, 2000).

Percebe-se no comentário anterior que o salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o servidor encontra para melhorar seu desempenho e desenvolvimento profissional e ser recompensado por isso. O servidor também se percebe injustiçado ao falar que mesmo que ele invista na própria capacitação ele vai ganhar a mesma coisa que um profissional recém-chegado.

Para Lacombe (2005) um dos fatores que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela abala o seu nível material e bem estar psicológico por isso, é fundamental existir parâmetros coerentes com relação às remunerações concedidas ao pessoal da mesma organização. Além da coerência interna na remuneração do pessoal, outro fator fundamental é a coerência com o mercado externo. Os níveis de remuneração são importantes não só para reter os melhores profissionais, mas também para atraí-los. A citação do autor reforça a percepção do Prof. 6 quando ele diz:

Não há um plano de cargos e salários. De um modo geral a maioria acaba encarando como algo temporário porque o salário é baixo. Quase todos já estão estudando para outros concursos em busca de melhores salários porque aqui não há políticas, nem de capacitação, nem de progressão salarial (Prof. 6).

Berguer (2005) diz que a estruturação de carreiras constitui um dos esforços mais complexos no âmbito da gestão de pessoas no setor público porque existem particularidade e algumas restrições inerentes a investidura em cargos ou empregos públicos. Mas essas restrições, segundo o autor, não é um obstáculo que inviabilize o conceito de carreira no setor público.

Ainda sobre o tema público interno, a **categoria ambiente interno** apresenta a seguinte categoria:

Condições de trabalho

Aqui a gente trabalha em condições nada boas, as salas não tem a menor estrutura (Prof.1).

[...] esse prédio onde a gente trabalha, é muito antigo, precisa de reforma ou de um estudo mais apropriado de como aproveitar os espaços com um pouco mais de conforto para todos. [...] um ambiente de trabalho mais organizado, mais arrumado fica melhor de se trabalhar [...] de localizar os materiais de trabalho [...] a pessoa trabalha com mais prazer. [...] se o ambiente estiver arrumado sem infiltração, com ar e todo organizado, vai produzir melhor, não vai ter logo vontade de ir embora (Prof. 2).

A melhoria do ambiente interno de trabalho impacta na segurança e na saúde do trabalhador, melhora a produtividade, reduz o absenteísmo e doenças ocupacionais. Mais do que cumprir a legislação existente, é questão de RS o fato das organizações proporcionarem um ambiente de trabalho seguro e saudável. A melhoria nas condições do ambiente interno de trabalho, objetiva diminuir o custo social com acidentes de trabalho, valorizar a auto-estima e proporcionar continuamente a qualidade de vida do trabalhador.

A RS determina que a organização crie ambientes favoráveis para o bem-estar do trabalhador para que desenvolvam todo seu potencial, e para que tenham oportunidades de levarem suas vidas profissionais de forma produtiva (DALLABRIDA, 2006).

No caso do setor saúde há amplas evidências de que os trabalhadores estão sofrendo de estresse e insegurança à medida que enfrentam ambientes de trabalho precários, baixos salários,

ausência de apoio gerencial, reconhecimento social insuficiente, e um reduzido desenvolvimento na carreira (ROLLO, 2007). Esta crise tem o potencial de gerar uma baixa qualidade na prestação dos serviços de saúde aos cidadãos e desperdício de recursos públicos, fatos que também contribuem para distanciar o servidor de valores éticos e socialmente responsáveis. O autor também faz uma reflexão observando que quem paga a conta da má gestão do trabalho em saúde são os trabalhadores, usuários e sociedade em geral.

Quadro 5 - Tema 4: Meio ambiente

TEMA 4: MEIO AMBIENTE	
Categoria	Subcategoria
Responsabilidade ambiental	Sistema de gestão ambiental; Instituições públicas como exemplo; Reciclagem
Orientações para fornecedores cumprirem normas ambientais	Uso de critérios de RS para selecionar fornecedores;

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação à primeira **categoria responsabilidade ambiental**, destacamos quatro subcategorias que serão descritas seguidamente:

Sistema de gestão ambiental

Por considerarmos que o sistema de gestão ambiental orienta todas as demais subcategorias (MOREIRA, 2001; DE MOURA 2002), optou-se por falar, inicialmente, dessa diretriz prioritária analisando-a conjuntamente com as demais subcategorias identificadas pelos entrevistados, porque todas estão contidas nas etapas pertinentes ao planejamento ambiental de uma organização.

As falas a seguir demonstram um desconhecimento dos entrevistados sobre a existência de um sistema de gestão ambiental interno, quando os participantes dizem:

A atividade hospitalar não tem como não gerar resíduos de alta toxicidade. Eu não tenho conhecimento de política voltada para a redução desses resíduos ou redução do impacto ambiental que esse resíduo pode causar. Seria ótimo um programa voltado para a redução de resíduos ou impacto ambiental apesar de que eu escuto que é um investimento pesado (Prof. 3).

Reconhecer a necessidade de um sistema de gestão ambiental como uma das prioridades na organização é fator determinante para o desenvolvimento sustentável. Essas ações não podem ser pertinentes apenas às empresas privadas porque as organizações públicas também são produtoras de serviços que geram grande quantidade de resíduos poluentes, a exemplo de qualquer organização de saúde.

Para Moreira (2001) o poder público brasileiro é considerado um dos maiores poluidores ambientais. A autora diz que é de fundamental importância a atuação do setor público em todo o contexto que envolva meio ambiente: gerenciamento de bacias hidrográficas, zoneamentos

urbanos, industriais, ambientais e de tantos outros instrumentos da Política Nacional de Meio Ambiente, inclusive o gerenciamento ambiental interno da organização.

De Moura (2002) diz que os governos locais vêm sendo solicitados pelas comunidades internacionais, por meio de conferência e tratados, para adotarem ações mais sólidas em prol do meio ambiente. Insistimos nesse estudo, que as empresas públicas precisam dar o exemplo através dos serviços que desenvolvem e daquilo que fiscalizam e regulamentam, para que possam realizar trabalhos sérios, produtivos e serem reconhecidas positivamente pela sociedade.

Instituições públicas como exemplo

[...] sendo uma Secretaria de saúde, é importante ela dar o exemplo e de um modo geral o governo como um todo. [...] eu acho que deveria partir dos órgãos públicos o exemplo para o resto da sociedade e não o contrário. Tem que ser um bom exemplo, não um mau exemplo (Prof. 6).

A citação do participante com relação à referida subcategoria reforça a compreensão de que o Estado contemporâneo se defronta com novas demandas, ofertas e exigências da sociedade. Diante desse cenário, as organizações do Estado precisam buscar novas alternativas de gestão exigidas para a rapidez do mundo moderno. Um modelo de gestão mais flexível, voltado para o cidadão, orientado para a qualidade e comprometido com os valores sociais, que torne as organizações públicas exemplos para as demais organizações, ao elevar o padrão dos serviços prestados ao cidadão, inovando e pensando na sustentabilidade social, econômica e ambiental, enfim, a organização pública precisa praticar o *benchmarking* para ser reconhecida como uma gestão de excelência.

O *benchmarking* é uma atividade que compara um processo com os líderes reconhecidos, inclusive de outros ramos, para identificar oportunidades de melhorias. O *benchmarking*, também contribui para a organização fixar metas para superar as expectativas dos clientes, reprojeta processos e recuperar o atraso tecnológico (TAKASHINA; FLORES, 1996).

Reciclagem

Com relação à subcategoria reciclagem convém ressaltar as seguintes percepções:

Eu não conheço nenhum programa na Secretaria voltado para o meio ambiente. Quanto ao comportamento do servidor sobre esse aspecto. [...] na nossa sala os copos plásticos estão com uma letrinha para uso durante o dia. [...] se a gente pensar no quanto é utilizado, e destruído [...] mas são coisas pontuais. Eu vejo algumas pessoas preocupadas com isso internamente. Mas não partiu de uma campanha, é uma consciência individual. [...] tem que falar na questão ambiental, que o planeta é nosso e que a gente tem que cuidar. Tem que criar uma estratégia (Prof. 1).

Eu não sei se existe programa voltado para o meio ambiente, mas se existe deve ser levado mais adiante, com mais seriedade porque o desperdício hoje é muito grande [...] principalmente de papel. [...] muito papel que poderia estar sendo reaproveitado é jogado fora. Deveria haver um esforço para despertar essa consciência de economizar (...) porque o que eu observo é que o servidor não se preocupa com essa área (Prof. 7).

A etapa do planejamento ambiental considera a avaliação prévia dos impactos ambientais antes de iniciar um projeto, programa ou campanhas internas individuais. De Moura (2002) diz

que essa é a fase de diagnóstico do problema, levando-se em conta os impactos ambientais que são resultantes das atividades da organização.

Os entrevistados citam o elevado consumo de papel como um dos problemas a serem resolvidos, e dão como sugestão o reaproveitamento ou a reciclagem, embora saibamos que um Sistema de Gerenciamento Ambiental antes da trabalhar na solução irá trabalhar nas causas dos problemas, ou seja, irá trabalhar nos fatores que interferem no alto consumo de papeis.

A administração do lixo é hoje uma das maiores preocupações nas organizações urbanas e empresariais. É uma questão ambiental e um dos assuntos que mais tem atraído a atenção das pessoas, pela valorização que se dá à qualidade de vida e pela percepção de que a consequência do descaso com o meio ambiente tem conduzido a situações críticas para a própria sobrevivência, talvez por isso as falas dos entrevistados se reportem principalmente para questão da reciclagem e desperdício.

A reciclagem é o resultado de uma série de ações através das quais materiais que se tornariam lixo, ou estão no lixo, são reaproveitados como matéria-prima na manufatura de bens. A reciclagem não deve ser vista como a principal solução para o lixo, mas como alternativa para o problema.

O desperdício frequentemente agride o meio ambiente além de aumentar o custo de produtos e serviços, que no caso do serviço público vai onerar para a sociedade. Como desperdício entenda-se a perda a que a sociedade é submetida devido ao uso de recursos escassos (ROBLES JR., 2003). O autor continua dizendo que um programa de combate ao desperdício envolve a revisão de todos os processos de trabalho e a modificação do mesmo, no intuito de reduzir o uso de materiais e outros recursos de modo que todas as atividades que não adicionem valor ao produto ou serviço final sejam minimizadas e, onde possível, eliminadas.

Segundo De Moura (2002) para que seja conseguido um nível satisfatório de conscientização e conhecimento sobre as questões ambientais, como também da importância do cumprimento da política ambiental instituída, deverá ser proporcionado um treinamento formal para todos os funcionários.

A idéia de eliminar o desperdício pode parecer um tanto simples ou até desprestigiada, entretanto, quando colocada seriamente em prática, descobre-se que um conceito trivial, aparentemente, permite atingir maior eficiência no serviço, na redução de custos, na consciência cidadã e conseqüentemente nos benefícios voltados para o meio ambiente e sociedade.

A próxima **categoria orientações para fornecedores cumprirem normas ambientais** indica a seguinte subcategoria:

Uso de critérios de RS para selecionar fornecedores

Com relação à subcategoria acima, registramos as seguintes fala:

[...] eu desconheço processos licitatórios, que exijam isso. O que eu sei especificamente para análise da qualidade da água, em laboratório, é que os materiais são plásticos, mais o uso de insumos e reagentes. Bom e o descarte disso? Será que o fabricante recolhe isso para não ter que usar um novo? (Prof. 3).

A organização, ao contratar ou licitar o fornecimento de um produto ou serviço, pode incluir condições às empresas participantes do cumprimento de um desempenho ambiental. A organização pode exigir, por exemplo, obtenção de matérias primas de melhor qualidade, a existência de um Sistema de Gerenciamento Ambiental Implantado.

Quando a organização determina critérios a serem executados por fornecedores, ela deve enviar procedimentos específicos a esses fornecedores, comunicando com transparência esses critérios. Para garantir o cumprimento dos critérios, será necessária a realização de auditorias no fornecedor, previstas nos procedimentos entregues (DE MOURA, 2002).

Na percepção dos entrevistados os procedimentos e processos licitatórios da Secretaria não contemplam critérios ou orientações aos fornecedores de produtos e serviços para que cumpram normas ambientais.

A legislação detalha com o máximo rigor as condições para que uma empresa participe de uma licitação. Na prática a verificação de documentos e habilitações é meramente cartorial porque se verifica se a documentação está completa, assinada, datada, carimbada, registrada em firma reconhecida. Não se questiona, porém o mais importante: o sistema de produção do concorrente, a capacitação do seu pessoal, o seu controle de qualidade, a satisfação de seus empregados, a imagem da empresa e de seus dirigentes na sociedade (MONTEIRO, 1991).

Quadro 6 - Tema 5: Público externo

TEMA 5: PÚBLICO EXTERNO	
Categoria	Subcategoria
Avaliação das ações que promovem a saúde e o meio ambiente	Educação sistemática e permanente de práticas ambientais e de saúde para a comunidade; Avaliação de resultados.

Fonte: elaborado pela autora.

A **categoria avaliação das ações que promovem a saúde e o meio ambiente** foi identificada como a mais significativa com relação ao tema público externo. A seguir, apresentamos a subcategoria identificada:

Educação sistemática e permanente de práticas ambientais e de saúde para comunidade

O texto da Carta da Terra no princípio II, art. 8, fala da importância de garantir informações importantes para a saúde humana e para a proteção ambiental. Segundo o texto, estas informações devem permanecer disponíveis ao domínio público (ETHOS, 2010).

Tendo em vista o papel relevante da educação na nova sociedade, os participantes sugerem que as organizações públicas também se comprometam com as escolas, como co-participantes da redução das desigualdades sociais, promovendo com os demais setores governamentais, alianças para uma política integrada de redução de risco à saúde e melhorias de vida da população.

Nesse contexto os participantes se reportam a educação como prioridade máxima, um processo contínuo e permanente de aprendizado voltado à saúde e meio ambiente, que inicia nas escolas, como podemos observar nas citações a seguir:

[...] mas se você coloca o estudo transversal nas matérias do ensino médio, é uma maneira de você inculcar valores, formar caráter, personalidade, aí sim as campanhas seriam uma maneira de reforçar. Mas só uma campanha isolada eu não vejo como, só em alguns casos emergenciais porque tem que chamar a atenção para coisas imediatas que devem ser feitas (Prof. 1).

[...] as campanhas são válidas, mas há muita carência de informação de acesso a informação. Também estaria faltando nas escolas essa participação do setor saúde com relação à comunicação, a formação de profissionais, como educadores. [...] realizar educação com essas informações básicas de saúde como também questões sobre a preservação, que envolve a saúde (Prof. 3).

A Agenda 21 Brasileira cita que é preciso aplicar na área da saúde, mais do que em qualquer outra, o princípio ambiental da prevenção para diminuir as doenças ligadas à pobreza e aquelas oriundas do desenvolvimento científico e tecnológicos (BRASIL, 2004). Esse esforço de prevenção e precaução envolve o fortalecimento de ações em prol da sociedade, defendendo o cidadão, controlando, por exemplo, alimentos e remédios. Isso implica em mudança de hábitos e de consumo, que podem ser estimuladas por campanhas de esclarecimento e por medidas concretas do setor público. Nesse contexto a fala de um dos entrevistados representa o entendimento:

Com relação à água [...] para as grandes comunidades é necessário redes de abastecimento que tem que ser conservada. O que o usuário deve entender é que a água não vai durar para sempre, ela passou por um tratamento e à medida que se gasta mais do que o necessário, o tratamento fica mais caro porque vai demandar mais metros cúbicos. [...]. Por isso o trabalho a ser feito com as grandes comunidades é o não desperdício de água. Com as pequenas comunidades, que utilizam a água do subsolo, seria um trabalho voltado para evitar a contaminação dessa água do subsolo, que envolve ações de saneamento, criação ou incentivo de construção de fossas sépticas estanques, destinação final do lixo domiciliar, e trabalhar com as comunidades com o uso simplificado da água que eles utilizam [...] (Prof. 3).

Na fala do entrevistado, a água e o lixo são sempre os elementos mais preocupantes na questão ambiental. O setor público deve divulgar e promover a educação ambiental permanente para a comunidade, no que diz respeito ao saneamento, proteção da água, melhor uso dos recursos naturais, destinação correta do lixo dentre outras ações que proteja o meio ambiente, porque são questões que geram prejuízos econômicos pelos conseqüentes problemas de saúde gerados à população, diminuição de produtividade e sobrecarga das redes hospitalares.

A Agenda 21 Brasileira sugere, por exemplo, a universalização do saneamento, divulgando técnicas para o abastecimento da água e a disposição de esgoto e lixo para comunidades rurais sem excluir as urbanas. Uma das recomendações é a para que os governos atuem junto com outros setores para a divulgação das boas práticas de saneamento ambiental, especialmente no que diz respeito à proteção dos corpos hídricos e a eliminação de lixões, promovendo o tratamento adequado em aterros sanitários evitando a contaminação das águas pluviais e subterrâneas (BRASIL, 2004).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a idéia de que a RS já é vocacional de qualquer organização pública o caminho natural para essa Secretaria de Saúde parece ser o de resgatar esse conceito, adequá-lo ao modelo contemporâneo e internalizá-lo, primeiramente, nas práticas e ações desenvolvidas pelo seu público interno, fato que melhorará consideravelmente a qualidade dos serviços prestados à sociedade. A pesquisa indicou em todas as categorias contempladas diversas oportunidades para que essa Secretaria de Saúde e SUS renovem sua imagem perante a população e ao servidor, através de um novo reposicionamento com foco na RS.

Com relação à **compreensão do tema**, constatou-se que os servidores participantes percebem a amplitude do conceito em todas as dimensões da RS. Nesse contexto, eles entendem a sociedade como o público-alvo de qualquer instituição pública; exercitam a cidadania; distinguem que a RS não é assistencialismo; compreendem que as instituições públicas devem estar orientadas pela ética, valores e transparências nas suas ações; que o servidor deve estar comprometido com a solução de problemas para melhorar os processos internos de trabalho, como também daqueles relacionados ao bem comum; que tanto a instituição quanto o servidor devem ter foco na sustentabilidade e preocupação com o meio ambiente.

Na percepção da **missão, visão e planejamento estratégico** da Secretaria analisada, a pesquisa indica que existe um grande desnível de entendimento entre os servidores com relação ao papel da Instituição, significando que o planejamento estratégico ainda não está articulado com os diversos níveis de gestão, ou ainda não foi amplamente divulgado ao público interno.

Com relação a **valores, compromissos éticos e transparências**, a pesquisa indica a importância do estabelecimento de um código de ética com normas e princípios institucionais explícitos, e bem divulgados, para reger a conduta dos servidores e demais públicos que interagem com a Instituição.

A pesquisa aponta para uma necessidade urgente de capacitar os servidores com relação aos **princípios do SUS e Direitos Humanos Fundamentais** para sejam fortalecidos.

Analisando as variáveis, **público interno e políticas de gestão de pessoas** as mesmas reforçam a necessidade de capacitações e desenvolvimento de pessoas com foco nos objetivos e diretrizes institucionais, um plano de cargos, carreiras e nas melhorias dos espaços de trabalho dos servidores da Secretaria de Saúde, em toda a sua rede de atuação porque é um fator desmotivador do trabalho, gerador de *stress*, e de outros problemas de saúde próprios de ambientes precarizados.

Para o **meio ambiente**, a pesquisa indica que a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental mostra-se necessária para que a Instituição seja exemplo de organização pública de saúde encontrando soluções para o impacto ambiental produzido em todos os setores da Organização.

Para esse mesmo contexto ambiental, a pesquisa apontou para a necessidade de incluir critérios de RS nas ações que envolvam toda a cadeia de valor da Instituição especialmente com relação aos **fornecedores** de produtos e serviços do setor saúde.

Sobre a **avaliação das campanhas educativas para promoção da saúde e meio ambiente** desenvolvida pela Organização, os resultados sugerem ações de educação mais sistemáticas e permanentes de saúde e meio ambiente para a sociedade, com ampliação dos espaços de atuação, priorizando as escolas.

Essas são as idéias fundamentais propostas nesse trabalho para uma gestão social estratégica no serviço público de saúde. Tais diretrizes de gestão visam contribuir com a

consolidação dos princípios do SUS, inspiração inicial para realização desse trabalho, que ao ser concluído reforça ainda mais o entendimento pessoal de que sem um modelo de gestão consistente, as organizações públicas não conseguirão assegurar os direitos constitucionais estabelecidos pela CF/1988.

Com base neste estudo e outros aspectos sobre a RS direcionados ao primeiro setor podem ser estudados posteriormente dentre eles as alianças estratégicas intersetoriais entre o setor público, mercado e organizações da sociedade civil, voltadas para educação ambiental e de saúde nas comunidades; a RS como garantia de direitos constitucionais; a RS e a comunicação social pública no contexto da educação ambiental e de saúde para sociedade; a RS e os Conselhos Gestores de Saúde.

O mesmo enfoque desse trabalho, bem como essas mesmas dimensões estudadas, pode ser aprofundado com outras organizações de diversas áreas públicas e novos atores podem ser abordados como gestores públicos, fornecedores de produtos e serviços públicos; sociedade, profissionais em suas áreas específicas dentre outros.

O campo de estudo e pesquisa da RS é vasto, possibilitando que as dimensões analisadas sejam ampliadas, especialmente para o setor público, cujo corpo de conhecimento que se tem hoje no Brasil é escasso, e esse aspecto foi um dos maiores desafios encontrados para o desenvolvimento do presente trabalho.

Espera-se que o resultado proposto inicialmente tenha alcançado o seu objetivo, que é o de fomentar reflexões sobre estas propostas de diretrizes estratégicas de gestão para as organizações públicas de saúde, tendo como base a RS, para que prevaleçam os direitos constitucionais escritos nos princípios do SUS. De certa forma, pode-se afirmar que o momento da entrevista impulsionou nos participantes o interesse pela reflexão e o aprendizado sobre as dimensões da RS, possibilitando que os mesmos direcionem suas visões para esse novo contexto de gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS - ABIMAQ. **Responsabilidade Social ABIMAQ**: pesquisa, proposição, reflexão. São Paulo: ABIMAQ, 2006.

ALMEIDA, F.; SOBRAL, F. A influência dos valores culturais na responsabilidade social das empresas. **Revista Portuguesa de Gestão**, São Paulo, v.6, n. 3, p.51-61, 2007.

ARAÚJO, M. R. M. O que é responsabilidade social de empresas para o consumidor: significado e influências. In: Instituto ETHOS (Org.) - Prêmio Ethos Valor. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Petrópolis, 2005.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BELIZÁRIO, F. B. A deontologia da responsabilidade social: uma proposta de inserção entre o funcionalismo e o marxismo. In: Instituto ETHOS (Org.) - Prêmio Ethos Valor. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Editora Petrópolis, 2005.

BERGUER, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**: uma abordagem orientada para a administração pública municipal. Caxias do Sul: Educus, 2005.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. **Sistema Único de Saúde (SUS)**: princípios e conquistas. Brasília: Ministério da Saúde, 2000.

_____. **Agenda 21 brasileira**: resultado da consulta nacional. Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional. 2. ed. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2004.

_____. **Ministério da Justiça**. Roque Antônio Carazza organizador da matéria tributária; Vera Helena de Mello Franco organizadora da matéria comercial. Atualizados até 05 de janeiro de 2007. 9. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

CAMPOS, G. W. S. Reflexões temáticas sobre equidade e saúde: o caso SUS. **Revista Saúde e Sociedade**, v. 15, n. 2, 2006.

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ. Disponível em: <<http://www.cnpq.br/areasconhecimento/index.htm>> Acesso em: 5 jan. 2009.

COLOMBO, B. A. Desenvolvimento Sustentável: do conceito à prática, uma questão de sobrevivência. In: INSTITUTO ETHOS (Org.) - Prêmio Ethos - Valor. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Petrópolis, 2006.

DALLABRIDA, I. S. Responsabilidade social empresarial e economia de comunhão: racionalidade empresarial na construção do desenvolvimento sustentável. In: Instituto ETHOS

(Org.) - Prêmio Ethos - Valor. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Editora Petrópolis, 2006.

DE MOURA, L. A. A. **Qualidade e gestão ambiental**: sugestões para implantação das normas ISO 14.000 nas empresas. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2002.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUARTE, C. O. S.; TORRES, J. Q. R. Responsabilidade social empresarial: dimensões históricas e conceituais. In: Instituto ETHOS (Org.) - Prêmio Ethos - Valor. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Editora Petrópolis, 2005.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/ethosweb/pt/29/o_que_e_rse/o_que-e_rse.aspx>. Acesso em: 16 out. 2009.

ETHOS VALOR. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em: <http://www.premioethosvalor.org.br>>. Acesso em: 05 jan. 2010.

FALCONI, V. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Campos, 2004.

FEDATO, M. C. L. **Responsabilidade social corporativa**: benefício social ou vantagem competitiva. 2005. 142 f. Dissertação (Programa de Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

FISCHER, M. **O desafio da colaboração**. São Paulo: Gente, 2002.

GRAJEW, O. O que é responsabilidade social? In: Simpósio Nacional de empresas e Responsabilidade social, nov. 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/responsabilidade_social_de_empresas_rse/11460/> Acesso em: 28 nov. 2008.

INMETRO. Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp>. Acesso em: 20 jun. 2009.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOBATO, D. M. *et al.* **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MADRUGA, R. P. *et al.* **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano: Difusão, 2006.

MEIRELES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1990.

MELO, F.; FROES, C. **Empreendedorismo social**: a transição para a sociedade sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MEREGE, L. C. Pioneirismo no Terceiro Setor. **Integração, Revista Eletrônica do Terceiro Setor**, São Paulo, n. 86, jul. 2008. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano11/07/editorial.ht>>. Acesso em: 31 jul. 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2007.

MONTEIRO, J. A. **Qualidade total no serviço público**: questionamentos e recomendações segundo os 14 pontos de W.E. Deming. Brasília: QA&T Consultores Associados, 1991.

MOREIRA, M. S. **Estratégia e implantação do sistema de gestão ambiental**: modelo ISO 14.000. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Pioneira, 1996.

PEREIRA, C. F. O. **Reforma administrativa**: o Estado, o Serviço Público e o Servidor. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 2000.

PORTER, M. E.; TEISBEG, E. O. **Repensando a saúde**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ROBLES JÚNIOR, A. **Custos da qualidade**: aspectos econômicos da gestão da qualidade e da gestão ambiental. São Paulo: Atlas, 2003.

ROLLO, A. A. É possível valorizar o trabalho na saúde num mundo globalizado? In: SANTOS, S.; BARROS, M. E. (Org.). **Trabalhador da saúde**. Muito prazer! Ijuí: Unijuí, 2007.

SANTOS, F. S. Responsabilidade social e demissões em massa: um olhar de relações públicas no relacionamento com o público interno. In: INSTITUTO ETHOS (Org.) – prêmio Ethos-Valor. **Responsabilidade social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Editora Petrópolis, 2005.

SOUZA, M. C. G. **Ética no ambiente de trabalho**: uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TINOCO, J. E. P. **Balço social**. Uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

VOLTOLINI, R. (Org.) **Terceiro setor**. São Paulo: SENAC, 2004.

WEICHERT, M. A. **Saúde e federação na constituição brasileira**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2004.