

TÍTULO: PRÁTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVAS: ESTUDIO DE CASO EN UNA ORGANIZACIÓN DE BRASIL

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES: CASE STUDY IN AN ORGANIZATION OF BRAZIL

Édio Polacinski, M.Eng – Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas - Universidade Federal de Santa Catarina, Caixa Postal 476 - Campus Universitário – CEP: 88010-970, Florianópolis, Brasil, (48) 3721 7103 - edio.pk@gmail.com

Neiva Aparecida Gasparetto, Dr^a - Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas - Universidade Federal de Santa Catarina, Caixa Postal 476 - Campus Universitário – CEP: 88010-970, Florianópolis, Brasil, (48) 3721 7103 - neiva@deps.ufsc.br

Sérgio Machado Wolf, M.Eng. - Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas - Universidade Federal de Santa Catarina, Caixa Postal 476 - Campus Universitário – CEP: 88010-970, Florianópolis, Brasil, (48) 3721 7103 - sergio@ead.ufsc.br

Aline França de Abreu, Dr^a - Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas - Universidade Federal de Santa Catarina, Caixa Postal 476 - Campus Universitário – CEP: 88010-970, Florianópolis, Brasil, (48) 3721 7103 - aline@deps.ufsc.br

Sub-tema 5: Responsabilidad Social y Emprendimiento

RESUMEN

La investigación buscó analizar la responsabilidad social de una organización militar del ejército brasileño que obtuvo reconocimiento a nivel nacional de excelencia en su sistema de gestión. Así, a través de un estudio de caso cualitativo, exploratorio y descriptivo, se recolectó las informaciones necesarias en el “4º Regimiento de Carros de Combate” (4º RCC), en “Rosário do Sul”, “Brasil”. Donde, se determinó inicialmente, los principales conceptos relacionados con las prácticas de responsabilidad social corporativas. Después, se caracterizó el Programa, que certifica la organización, “Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade” (PGQP). Además, se presentaron las principales prácticas de responsabilidad social corporativas, centrándose en criterios de excelencia exigidos por el Programa de certificación. Para, finalmente, identificar los principales beneficios que esas prácticas ofrecen a la organización, durante el proceso para obtener la excelencia en la gestión. Se concluyó que las prácticas de responsabilidad social desarrolladas por la organización contribuirán para el reconocimiento de su sistema de gestión centrado en la excelencia. Por último, se añade que esa organización es un pionero en la adopción de la gestión de la excelencia organizativa dentro de lo ejército brasileño, convirtiéndose así en un punto de referencia para otras organizaciones militares en todo Brasil.

PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVAS: ESTUDIO DE CASO EN UNA ORGANIZACIÓN DE BRASIL

Édio Polacinski
Neiva Aparecida Gasparetto
Sérgio Machado Wolf
Aline França de Abreu

1. Introducción

Se identifica ahora, un movimiento muy dinámico en la búsqueda de la excelencia organizacional, resultado del proceso de globalización que permea los distintos sectores del país, donde Brasil tiene un tiempo muy favorable para eso. En este sentido, ese estudio demuestra aún más el interés en el desarrollo de políticas de gestión centrado en la excelencia en las organizaciones públicas, y concretamente, se tratará de determinar, presentar y analizar las prácticas de responsabilidad social corporativas realizadas por una organización militar del ejército brasileño. Cabe señalar que esta organización recibió el reconocimiento a nivel nacional de excelencia en su sistema de gestión.

Además, es importante destacar la preocupación de que la organización militar en estudio, a pesar de su falta de recursos financieros disponibles, pero teniendo en cuenta la situación política, económica y social, que se producen en todos los sectores, intentó desarrollar prácticas centradas en la excelencia en la gestión.

En este sentido, se insiste en que el estudio busca identificar, analizar y presentar, en concreto, las prácticas de responsabilidad social desarrolladas por el 4º RCC, que ganó el "Troféu de Diamante", en PGQP. Así, buscarse determinar los conceptos claves relacionados con la práctica de la responsabilidad social organizacionales, caracterizar el programa de certificación, presentar las prácticas de responsabilidad social corporativas y, por último, identificar los principales beneficios que estas prácticas ofreció a la organización, durante el proceso para obtener la excelencia en la gestión.

Se observa que el trabajo tiene gran importancia ya que contribuye de una manera práctica para ofrecer subsidios para acciones futuras relacionadas con las prácticas de responsabilidad social corporativas de las propias instituciones militares, organizaciones en general y profesionales interesados.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Responsabilidad Social Corporativa

Inicialmente se destaca Ashley (2002), que define la responsabilidad social como el compromiso que una organización debe tener para la sociedad, que debe ser expresado a través de actitudes que influyen positivamente cualquier comunidad. Actuar de manera proactiva y coherente en relación con su papel específico en la sociedad y su responsabilidad ante ella.

En este contexto, Karkotli y Aragão (2004) señalan que las prácticas de responsabilidad corporativas expresan la convicción de que la organización tiene que ejercer su función interactiva en la sociedad, para influir de manera proactiva y con un sentido de la equidad. Aún según los autores, algunas organizaciones creen que a través de donaciones de material, financiera o de los derechos humanos y el uso utilitario de la imagen, están promoviendo el ejercicio de responsabilidad social, todavía, ellos destacan que lo ejercicio de responsabilidad social se va más allá de la asistencia utilitarista e iniciativas.

Para Cruz (2004), una organización es socialmente responsable cuando se va más allá de la obligación de respetar las leyes, pagar impuestos y cumplir con las condiciones apropiadas de seguridad y salud de los trabajadores. Es socialmente responsable cuando contribuí a la construcción de una sociedad más justa.

Además, Karkotli y Aragão (2004) señalan que el aumento del nivel de conciencia y información de la sociedad están cambiando la gestión de las organizaciones y los llevan a asumir nuevos compromisos que van más allá de los definidos por el orden económico centrado en el mercado, con la priorización de minimizar los costos y la primacía de la ganancia.

Por otra parte, es evidente de acuerdo a Lemos (2001), que la responsabilidad social se refiere a la interacción de la organización con sus grupos de interés, respetando el medio ambiente, laboral, social, calidad de vida, de la ciudad y calidad de bienes y servicios. El autor añade que la responsabilidad social de las empresas está relacionada con un proceso de evolución en el sistema de gestión y la manera de construir una sociedad más justa.

Para Pierry (2001), la responsabilidad social corporativa es una cuestión de supervivencia, lo que significa el reconocimiento de los valores objetivo de la sociedad. Ya, para Demo (1994), se refiere a cualquier política social preventiva y emancipadora, que sea posible vincular la autonomía económica y política.

Es importante señalar que la responsabilidad social de una organización es la decisión de participar directamente en acciones en la región en la que viven y reducir los posibles daños ambientales debido al tipo de actividad que ejerce. Sin embargo, el desarrollo comunitario de apoyo y preservar el medio ambiente no son suficientes para asignar a una empresa como responsable. Debemos invertir en el bienestar de sus empleados y dependientes, y un medio ambiente sano, y proporcionar una rentabilidad a los accionistas, y asegurar la satisfacción del cliente y del consumidor.

El ejercicio de la ciudadanía corporativa, la adquisición de la condición de ciudadano corporativo, según Costa (2005), exige una actuación eficaz de la organización en dos dimensiones, a saber:

(1) Gestión de Responsabilidad Interna - la fase interna de la ciudadanía, que se centra en la obra pública dentro de la organización, desarrollar modelos de gestión participativa y el reconocimiento de sus empleados, la motivación para un mejor rendimiento. Este modelo incluye acciones dirigidas a los empleados y dependientes, empleados de contratistas, la subcontratación, proveedores y socios. Las acciones de responsabilidad interna puede iniciarse a partir de determinadas acciones específicas, que podrán referirse a: (i) velar por la calidad de vida de los trabajadores e invertir en instalaciones de salud; (ii) satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores; (iii) crear el hábito de usar uniforme (por mejores condiciones de seguridad en el trabajo); (iv) obtener seguro de salud y asistencia la odontología que

se ocupa de todos los empleados y miembros de la familia; (v) el cuidado de las condiciones de vida de los trabajadores, (vi) implementar un plan para el empleo y los salarios; (vii) la implementación de programas para reconocer y valorar a los empleados; (viii) para invertir en la formación de los empleados a través de programas de formación internas y externas.

(2) Gestión de Responsabilidad Externa - Al servicio de las áreas de educación, la salud, el bienestar y la ecología, el desarrollo de acciones corporativas, en busca de mayores rendimientos de imagen y publicidad. De las posibles acciones que podemos mencionar: (i) las donaciones de productos, equipos y materiales en general; (ii) la transferencia de recursos, en asociación, a los organismos públicos y organizaciones no gubernamentales en beneficio de las escuelas públicas, encaminadas a una educación de calidad, permitiendo a los cursos, capacitación de profesionales en el futuro; (iii) la prestación de servicios voluntarios a la comunidad por la organización, tales como: la reforma de los centros de atención y hogares de ancianos; (iv) la aplicación de los recursos en las actividades para la conservación del medio ambiente; (v) patrocinio de los proyectos sociales del gobierno; (vi) la inversión en programas culturales a través de la ley para fomentar la cultura.

Así, al participar en actividades sociales, las empresas adoptan una ética para contribuir al desarrollo económico, trabajando en la dimensión social del desarrollo sostenible, lo que permite una mejor calidad de vida de sus empleados y sus familias. Se entiende también que la empresa tiene en su compromiso con la promoción de la ciudadanía y el desarrollo de la comunidad, es una organización que invierte los proyectos intensivos en recursos financieros, tecnológicos y de mano de obra en el interés público. De esta manera, se ha caracterizado como una organización que crea un agradable ambiente de trabajo, mejorar los recursos humanos, y empieza a ser capaz de desarrollar un modelo de gestión integrado, donde la gente tiene un papel clave en su compromiso con la sociedad en general. Así, para Perazzo (2005), es posible en este siglo, el diseño y desarrollo de una ética empresarial socialmente responsable, como una organización de negocios es sin duda uno de los más grandes, si no el mayor, agente transformador la sociedad. El autor añade que no sólo puede diseñar y desarrollar la ética empresarial y responsabilidad social, y cree que estos serán los únicos supervivientes al final de este siglo, que tuvieron el privilegio de conseguir (PERAZZO, 2005).

2.2 Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

El Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), del estado de Rio Grande do Sul (RS), se caracteriza como un auto-sostenible y no gubernamentales. El programa se basa en un sistema de red de los comités, mediante el trabajo voluntario. Fue lanzado en octubre de 1992 con el objetivo de fomentar, promover y coordinar acciones, destinadas a hacer los productos y servicios competitivos en las organizaciones de RS, mediante la mejora de la calidad y la productividad (PGQP, 2005).

El PGQP presenta una herramienta de evaluación que hace posible que cualquier organización de cualquier tamaño y sector, evaluar su sistema de gestión y su desempeño, y las mejores prácticas adoptadas por las organizaciones de alto rendimiento. Se caracteriza por no ser preceptivo, es decir, no sugiere enfoques o metodologías de gestión específicas (PGQP, 2005).

Con respecto a los criterios considerados para la certificación, de acuerdo con PGQP (2005), el “Programa Gaúcho” sigue la “Fundação Nacional da Qualidade” (FNQ), es decir, adoptar el modelo, basado en ocho criterios de excelencia, que en síntesis se pueden destacar:

1. Liderazgo - examina cómo el liderazgo se ejerce en la organización, demostrando el compromiso de la alta dirección con todas las partes interesadas. Allí, también, se hacen como el control y el aprendizaje de prácticas de gestión;
2. Estrategias y Planes - examina el proceso de formulación de estrategias con el fin de determinar la posición de la organización en el mercado, orientando sus acciones y maximizando su rendimiento;
3. Clientes - examina cómo la organización identifica, analiza y comprende las necesidades de los clientes y mercados, y las perspectivas, a fin de crear y buscar nuevas oportunidades;
4. Sociedad - examina cómo la organización contribuye a la forma sostenible económica, social y medioambiental, reduciendo al mínimo los impactos negativos potenciales de sus actividades y productos en la sociedad;
5. Información y Conocimiento - examina cómo la organización gestiona la información necesaria para apoyar las operaciones diarias y la toma de decisiones;
6. Personas - informa la organización del trabajo, las estructuras de trabajo, métodos de selección y contratación de las personas, las prácticas de evaluación de desempeño y las prácticas de compensación, reconocimiento e incentivos para alentar la contribución de la fuerza de trabajo para lograr establecer metas de desempeño;
7. Procesos - examina cómo la organización gestiona los procesos en el producto, como diseño de productos y procesos de producción. También, se hacen como el control y el aprendizaje de prácticas de gestión;
8. Resultados - examina los resultados de los indicadores clave de rendimiento relacionados con los clientes y mercados, incluida la información de los competidores y la información comparativa de otros.

En los niveles y grados de reconocimiento del programa, se señala:

- Nivel 1: la organización busca alcanzar los 250 puntos, teniendo en cuenta los 8 criterios, y recibió una Medalla de Bronce;
- Nivel 2: la organización busca alcanzar los 500 puntos, teniendo en cuenta la evaluación de los 27 temas, y recibió, inicialmente, el “Trofeo de Bronce”, “Plata” y, a continuación, finalmente, el “Oro”;
- Nivel 3: la organización busca alcanzar 750 puntos, teniendo en cuenta los 47 temas, y recibió el “Premio Diamante”;
- En el último nivel, la organización busca llegar a 1000 puntos, teniendo en cuenta los 47 temas, y recibió el Premio Nacional de Calidad. La Figura 1 ilustra la forma de reconocimiento aprobado por el Programa.



Figura 1: Grados de reconocimiento del PGQP
Fuente: PGQP (2005)

3. METODOLOGÍA

Inicialmente se destaca que las investigaciones realizadas en el 4º RCC, de 2004 a 2006, se caracteriza por ser descriptiva, ya que sistemáticamente trata de describir un área de interés, o los fenómenos (LAKATOS; MARCONI, 1991). Sin embargo, también puede ser definido como de exploración, porque mira, en su fase inicial, para comprender un fenómeno, entonces, para explicar sus causas y consecuencias (GIL, 1999). También presenta las características cualitativas, el hecho de identificar la presencia o ausencia de algo, no tener el deseo de medir el grado en que algo está presente (MATTAR, 1999).

Como el desarrollo del proceso de investigación, cabe señalar que la técnica de estudio de caso fue utilizado para lograr el estudio, ya que tiene por objeto el análisis y una exhaustiva o una serie de preguntas a fin de permitir su conocimiento amplio y detallado (GIL, 1999).

Para los procedimientos metodológicos, se centró en el procesamiento de datos, se observa que estos fueron recogidos por los siguientes pasos: recolección de datos frente a la documentación variada, entrevistas personales y observación directa en el campo. Considerado como sigue: (i) los datos primarios - se recogieron a través de la organización de varias entrevistas no estructuradas dirigidas, con el maestro y el comité responsable de la calidad. Además, se emplearon los datos obtenidos de las observaciones realizadas en el campo; (ii) los datos secundarios - obtenidas de documentos y publicaciones, a partir de materias de información ya disponible, tales como diarios, publicaciones periódicas, tesis, publicaciones y documentos de la organización. En este sentido, se destaca el análisis de los informes de gestión, preparado por la organización para competir por premios en el PGQP.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS

En esta sección se presenta la información recogida durante la preparación de esta investigación, así como su análisis e interpretación. Se presenta las características de la organización en el estudio, y después se coloca la descripción e interpretación de los datos recogidos en 4º RCC. Es de destacar que de los 8 criterios utilizados para evaluar una organización en PGQP, sólo 3 se consideran para ese estudio: "clientes, sociedad y personas", ya que están relacionados con las prácticas de responsabilidad social corporativas, el objeto de estudio.

4.1 Caracterización de la organización estudiada

El 4º RCC es una institución nacional de carácter permanente, que se rige por el Brasil, y que se caracteriza como una unidad operativa del Ejército Brasileño, que se encuentra en "Rosário do Sul", "Rio Grande do Sul", "Brasil". Los servicios y productos están divididos en dos categorías: (i) público interno: militares de carrera e temporal, incluidos los oficiales, sargentos, cabos y soldados; (ii) público externo: otros órganos ejecutivos y la administración del Ejército, militares activos y jubilados, dependientes de la comunidad militar y locales. La misión principal de la organización es: "La ampliación del poder de combate de la "6ª Brigada Blindada de Infantería", en las operaciones de tierra, de preferencia en una ofensiva que requieren efectos decisivos, con énfasis en la lucha embarcada.

Como las directrices más importantes para la organización, se pueden destacar: (i) búsqueda de la eficiencia operativa; (ii) combate contra desperdicios; (iii) estimulación de los comandantes en todos los niveles; (iv) apoyo a comunidad; (v) búsqueda de la excelencia en el prestación del servicio al público interno y externo. Los principales servicios que ofrece a sus usuarios, son: (i) seguridad nacional; (ii) actividades de defensa interna y de defensa civil; (iii) apoyo para actividades culturales, filantrópicas, recreativas y deportivas; (iv) devolución de los ciudadanos militares con valores mejorados; (v) mantenimiento de áreas verdes y recursos hídricos.

4.2 Las principales prácticas de Responsabilidad Social Corporativas, en relación con los 3 criterios utilizados

Es importante destacar que las prácticas de gestión en esta investigación fueron identificadas en la organización como una forma comprensible por el 4º RCC para cumplir los requisitos en relación con los criterios de la certificación, sin embargo, se subraya que para el presente estudio se consideran solamente los criterios "clientes, sociedad y personas". Se observa también que no se puede decir que sólo las prácticas identificadas fueran responsables de reconocimiento y premios. Incluso cuando se observa que cada "Junta de Examinadores de PGQP", presenta los criterios de evaluación muy subjetiva. Así, se demuestra por este grupo de investigadores, con relación con la metodología propuesta por el PGQP, los destaques de las mejores prácticas identificadas en la organización, como subtemas "4.2.1, 4.2.2 y 4.2.3".

4.2.1 Clientes

El 4º RCC tiene sus clientes divididos en 2 grupos: (i) Clientes Internos - militares del 4º RCC; (ii) Clientes Externos – “6ª Brigada de Infantería Blindada”, diversos órganos del Ejército de Brasil (con la que está directamente relacionada), comunidad y sociedad general. Además, como los clientes externos, se consideran dependientes de militares en servicio activo, militares jubilados y sus dependientes, y jubilados.

El 4º RCC busca el conocimiento de todos sus clientes, a fin de anticipar las necesidades. Para la “6ª Brigada de Infantería Blindada”, el conocimiento se adquiere durante las visitas, inspecciones y reuniones de comando. En cuanto a los clientes internos, los datos son recolectados a través de encuestas realizadas en las subunidades (con reuniones semanales). Para la comunidad, a través de encuestas y el contacto directo con sus dirigentes.

Como resultado de esta práctica de tratar de anticipar las necesidades de los interesados, se pueden mencionar varias medidas positivas adoptadas por la organización, tales como: laboratorio médico, panadería, lavandería, equitación terapéutica etc.

Por otra parte, la alta dirección distingue a las personas en la comunidad que destacan en sus funciones de apoyo a la organización, otorgándoles diplomas, medallas y "pins" de reconocimiento. Esta distinción sirve como un incentivo, a fin de continuar y colaborar con la organización en la búsqueda de beneficios mutuos.

El Regimiento ha prestado servicios en apoyo de las solicitudes de la comunidad, como la instalación de tiendas de campaña en varios eventos, pintura de instalaciones, apoyo a la salud en las aldeas pobres, préstamo de agua potable, alojamiento para los participantes de eventos etc. Al final de actividades de apoyo, el 4º RCC presenta un cuestionario, dirigido a la opinión sobre los servicios prestados. Para las instituciones que utilizan los servicios todo año, la investigación es más exhaustiva, das instituciones se destacan: escuelas afiliadas y hospitales municipales.

La organización está preparada para satisfacer las demandas de la comunidad a través de una sección específica, denominada "Relaciones públicas". Para el cliente externo, de las fuerzas armadas, las secciones del Estado Mayor informaron a los datos de la organización de los servicios prestados a través de informes periódicos, utilizando los medios de comunicación existentes. En el caso de la sociedad regional, la información se transmite a través de informes en los periódicos locales, entrevistas en la radio y graduaciones externas.

Cada mes, en la reunión de la comisión de calidad, son analizadas y evaluadas en las encuestas con sus sugerencias, quejas y peticiones, así como los informes publicados en periódicos de la ciudad y entrevistas en la “Rádio Rosariense”. Resultado de esta evaluación tiene una idea de cómo es el conocimiento mutuo entre los clientes y la organización.

La Figura 2 muestra la visión de la segmentación de clientes del 4º RCC.



Figura 2: Segmentación de clientes del 4º RCC
Fuente: 4º RCC

El principal cliente externo, la “6ª Brigada de Infantería Blindada”, lleva a cabo durante el año, varias inspecciones para comprobar el nivel de los servicios prestados por la organización. Los informes de inspección se reciben con las fortalezas y oportunidades para la actividad de mejora de inspección, en el que 4º RCC en muchos aspectos, sirve como referencia para otras organizaciones militares. Cabe señalar que las acciones mencionadas anteriormente están alineadas con la misión y visión del futuro de la organización.

4.2.2 - Sociedad

Inicialmente, es importante señalar que el 4º RCC es la única organización militar en la ciudad, y también que “Rosário do Sul” tiene una economía ligada casi exclusivamente al sector primario, que en muchos casos, acaba de presentar necesidades de recursos diversos. En este contexto, el 4º RCC trata de mantener una excelente relación con la comunidad, buscando siempre a identificar sus necesidades a través de encuestas de opinión.

Las directrices en materia de seguridad y medio ambiente, son atraídas por el nivel superior, siendo ampliado y desarrollado por la organización. Teniendo en cuenta esto, existe un incentivo para minimizar los impactos negativos derivados de las actividades rutinarias y extraordinarias. Alineados con las directrices institucionales, que tiene el lema: “Exército Brasileiro, Braço Forte - Mão Amiga”, la organización creó el campo de acciones complementarias, cuyo objetivo es la interacción e

integración con la comunidad y la sociedad. Así, se observa que el busca la prevención del daño social y ambiental, y también busca minimizar los riesgos de su funcionamiento, evitando males a la flora y fauna, previniendo accidentes en el servicio, así como proporcionando seguridad a las distintas actividades. En este sentido, se destaca algunas de las medidas adoptadas por el 4º RCC: (i) la designación de un equipo para llevar a cabo la destrucción de los fracasos de explosivos, realizando la limpieza de los polígonos de tiro; (ii) la definición de otro equipo para reparar los daños a la propiedad privada, incluyendo la reforestación, cuando sea necesario; (iii) mantener un equipo de lucha contra incendios etc.

Es importante destacar que la organización con la firme intención de cooperar con el desarrollo de la ciudad, realiza algunos servicios comunitarios, tales como: (i) apoyo para la defensa civil en casos de emergencia pública (inundaciones, deslizamientos de tierra, incendios), actividades de rescate, campañas de vacunación, entrega de alimentos etc; (ii) control y mantenimiento de áreas verdes y recursos hídricos. También, la limpieza, reforestación, poda y mantenimiento de las fuentes de agua de los ríos; (iii) apoyo para actividades culturales, filantrópicas, recreativas y deportivas. Soporte para muestras, exposiciones de arte, juegos, mateadas etc; (iv) apoyo a las escuelas públicas afiliadas; (v) colaboración con el gobierno de la ciudad, donde ofrece atención médica a los pueblos pobres; (vi) apoyo para la aplicación del “Programa de Administração pela Qualidade Total” (PAQT), en las escuelas y hospitales municipales, gobierno municipal y policía.

Otro aspecto que merece mención es el hecho de que el 4º RCC sea la pionera en la implantación de la recogida selectiva de residuos en el municipio de “Rosário do Sul” y en relación con la salud, proporcionando apoyo a la comunidad, dando medicamentos, haciendo aprestos y haciendo evacuación de enfermos graves. Cuenta con personal registrado para donar sangre, en colaboración con el hospital de la ciudad. También, ofrece apoyo a las campañas de vacunación en la comunidad, y vehículos y enfermeras.

La organización anima a la integración con las organizaciones civiles, de modo que, con el apoyo mutuo y complementar las necesidades y los costos son reducidos. Con la adopción de este sistema, es posible mejorar la imagen con la comunidad. También, para una mayor integración con la población civil, se celebran en las ceremonias públicas las fechas y fiestas cívicas.

Con objetivo del bienestar de los niños en necesidad, el 4º RCC establece el “Militares Mirins - Passo do Rosário”, compuesto por 25 niños, de entre 10 y 14 años. Estos niños reciben clases, comida, deporte, higiene, médicos y educación técnica.

El 4º RCC ofrece el “Círculo Militar” para los oficiales, y el “Club de Suboficial” para sargentos, con objetivo de hacer actividades de ocio, donde ellos se utilizan de piscinas, canchas de usos múltiples, campos de fútbol etc. Estos ambientes están disponibles para el acceso de todos los empleados y dependientes, y también de la comunidad por invitación.

La organización tiene un acuerdo con el “Sistema Nacional de Empregos” (SINE), “Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial” (SENAI), “Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial” (SENAC) e o “Sindicato Rural” para la realización de cursos de capacitación, a fin de preparar a las tropas después de lo servicio militar obligatorio para volver a la vida civil, más capaces de competir en el mercado laboral. También el 4º RCC celebra conferencias en las escuelas para orientar a los

estudiantes sobre diversos temas (recolección de basura, enfermedades de transmisión sexual, AIDS etc. Además, realiza durante el año, visitas y hace donación de alimentos a instituciones como la “Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais” (APAE), hogares de ancianos y orfanatos.

La Figura 3, ilustra algunas de las actividades de apoyo del 4º RCC.



Figura 3: Actividades de apoyo a la comunidad

Fuente: 4º RCC

Es importante señalar que el 4º RCC es un polo de “PAQT”, en el Ejército Brasileño, y busca la promoción y apoyo a más de 150 organizaciones civiles y militares, a través de charlas y entrega de subsidios en el tema de la calidad. Para ayudar en la difusión de la información, el 4º RCC desarrolló un "CD-ROM", llamado “Kit da Qualidade”, que contiene varias cuestiones conexas. Además, después de la creación por el Ejército Brasileño del “Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro” (PEG-EB), con los mismos criterios del “Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade” (PGQP), “Prêmio de Qualidade do Governo Federal” (PQGF) y “Prêmio Nacional da Qualidade” (PNQ), el 4º RCC fue a ayudar a todas las organizaciones militares, a través de cursos y conferencias.

4.2.3 Personas

Para ese criterio, el 4º RCC señala que los oficiales, suboficiales y sargentos son seleccionados por las escuelas de formación. Los nuevos soldados son seleccionados por el Regimiento, que examina los aspectos psicológicos, habilidades y áreas de interés. Dependiendo de la función, cada servidor se ha fijado su delegación de autoridad y autonomía de decisión en los reglamentos y normas generales de acción, y la alta dirección tiene la autoridad de delegar autoridad a su personal, tomando ventaja de la iniciativa y la creatividad de ellos. Los empleados tienen la oportunidad de participar activamente en su entorno de trabajo, a través de encuestas de opinión y sugerencias. Con estas herramientas, los niveles jerárquicos inferiores podrán ayudar en la definición de los proyectos.

El 4º RCC tiene una red informática que facilita la circulación de la información. Además, a través del “Boletim Interno” (BI), se publican todos los cambios de especial interés desde el servidor, así como las actividades cotidianas de la organización, tales como: elogio, castigo, despidos, educación y temas generales. La Figura 4 muestra las actividades de ocio de los soldados.



Figura 4: Actividades de Ocio de los soldados
Fuente: 4º RCC

La alta dirección se reúne diariamente con los oficiales y, en otras ocasiones, con los sargentos y cabos. Realiza también encuentros con todos los efectivos dos veces por semana, con el fin de ejercer la comunicación efectiva de las cuestiones pertinentes. El militar es reconocido profesionalmente por sus superiores, a través del elogio (verbal o escrito). Los que se más se destacan se otorgan diplomas y medallas especiales. Los militares pueden ser promovidos por mérito. También, el 4º RCC ofrece a sus servidores, diversos cursos de formación profesional, que les permite llevar a cabo sus funciones, así como proporcionar el aumento de nuevos puestos de trabajo y grados.

El programa de compensación variable es algo diferente de una empresa comercial. En el Ejército, la compensación financiera llega a la promoción por el mérito o la antigüedad para los oficiales, sargentos y cabos. Para los soldados, la promoción es posible cuando hay disponibilidad.

Por último, cabe señalar que entre 2002 y 2003, se llevaron a cabo nuevas mejoras, también de la recogida de sugerencias, a saber: (i) horticultura; (ii) pescado; (iii) equitación terapéutica para niños; (iv) construcción del museo etc.

4.3 Análisis y principales beneficios de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativas en el logro de la excelencia de gestión

Para los principales beneficios que se percibe en la organización, relacionados con las prácticas de responsabilidad social corporativas, contribuyendo a la consecución de la excelencia de gestión, especialmente, teniendo en cuenta los criterios de "Clientes, Sociedad y Personas", se destaca que:

- Criterio Clientes - la organización identifica, analiza, comprende y monita las necesidades de los clientes. Además, tiene un criterio para seleccionar y ofrecer canales de acceso, de conformidad con sus grupos de clientes, con miras a la eficacia de la relación, y permite el tratamiento rápido y efectivo de sus quejas, preguntas y sugerencias. También, evalúa el grado de satisfacción y utiliza esta información para obtener referencias positivas;

- Criterio Sociedad – el 4º RCC identifica, analiza, comprende y responde, de la mejor manera posible, las necesidades de la comunidad, de acuerdo con la filosofía de la organización;

- Criterio Personas - la organización del trabajo es definida para facilitar la iniciativa, innovación, cooperación, trabajo en equipo, intercambio de conocimientos y habilidades entre los militares de diferentes grados. Además, el 4º RCC identifica y trata los factores relacionados con la salud y la seguridad de sus empleados. También, evalúa el grado de bienestar, satisfacción y motivación de ellos.

Así, a través de los análisis realizados, pueden presentarse algunos de los beneficios identificados en 4º RCC, con relación a los 3 criterios considerados, que se concentran en las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, el objeto de la investigación:

- Aumento del número de cursos de formación en todos los niveles (soldados, sargentos etc);

- Formación de tropas para actuación en cualquier época del año;

- Reducción de los soldados con problemas de salud;

- Aumento del número de atendimientos médicos y dentales;

- Aumento del número de nuevos soldados listos en el período de instrucción;

- Aumento del número de presentaciones de inactivos y pensionistas;

- Aumento del número de ceremonias realizadas en lugares públicos;

- Aumento del número de clientes satisfechos con el rendimiento del 4º RCC;

- Mejora en la tasa de satisfacción con la comida;

- Mejora en el nivel de satisfacción con sus proveedores;

- Reducción del número de punitivos;

- Mejora de la asistencia de eventos para el público externo;

- Mejora de la eficiencia del Plan de Embarque;

- Mejora de la eficiencia del Plan de Carga;

- Aumento del número de conferencias sobre la prevención;

- Aumento del número de presentaciones de los inactivos y pensionistas;

- Aumento del número de matriculados en "Telecurso 2000";

- Aumento del número de cursos de formación profesional;

- Aumento de la producción de ladrillos en la cerámica;

- Reconocimiento, a nivel nacional, de excelencia en la gestión organizativa.

5. CONCLUSIONES

Inicialmente se destaca que la realización de algunas actividades que se centran en la excelencia organizacional de tiempos estaban presentes en las actividades llevadas a cabo en 4º RCC, sin embargo, es evidente que después de la aplicación de los Programas "5Ss", de Calidad Total, en abril de 1995, las actividades se han intensificado, consiguiendo un éxito progresivo de su sistema de gestión centrado en la excelencia organizacional.

Además, el hecho de tener una plena comprensión de las actuales necesidades cambiantes del mundo moderno de forma rápida y continua, pero sobre todo, a fin de satisfacer la calidad de vida de los trabajadores, los requisitos de la cúpula del Ejército, y también de la comunidad en general, que se desarrolló esta nueva filosofía, centrada en la excelencia de gestión en 4º RCC.

En este contexto, se observa que todas las acciones que se implementaron fueran propuestas para el alcance de planeamiento idealizado por el 4º RCC, que siempre se ha preocupado de promover y dirigir la formulación de objetivos, estrategias y resultados centrados en la excelencia organizacional. Cabe señalar que estas medidas adoptadas por las normas sean coherentes con las recomendadas por el Estado Mayor del Ejército, que, a su vez, se basan en la filosofía de Calidad Total, cuya esencia es el "logro de estándares de desempeño con excelencia."

Por respeto a todo eso, y después de todas las actividades de investigación realizadas, se permite definir que el trabajo tiene abordado todo lo que ha sido desarrollado por el 4º RCC durante el período de análisis. Es de destacar que fue posible identificar y analizar las prácticas de responsabilidad social corporativas, que vinieron a ayudar en el proceso de certificación orientada a la excelencia. Destacando también que el 4º RCC siempre presentó una sistematización de sus actividades, a través de medidas destinadas a optimizar y agilizar las tareas y la toma de conciencia de los hombres. Sin embargo, la educación y la formación de personal, así como la satisfacción con el ambiente de trabajo. Cómo con estos procedimientos, el desarrollo de su propia política hacia la excelencia de la organización.

Por último, cabe destacar que las prácticas de responsabilidad social corporativas identificadas en el 4º RCC vinieron a ayudar en el proceso de certificación orientado a la excelencia organizacional que se ha convertido en una herramienta indispensable para la búsqueda de el logro de objetivos, así como el bienestar de los militares. Además, se destaca que la excelencia en su sistema de gestión torno el 4º RCC, un pionero en la adopción de la gestión de la calidad en Ejército, convirtiéndose así en un punto de referencia de excelencia en todo Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, T. M. Z. A. **Organização e responsabilidade social**. Disponível em: <http://www.pauloangelim.com.br/artigos3_4.html>. Acesso em: 2005.

CRUZ, R. **O que as empresas podem fazer pela inclusão digital**. São Paulo: Instituto Ethos, 2004.

DEMO. P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social: uma contribuição à**

gestão transformadora das organizações. Petrópolis: Vozes, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEMOS, J. L. Responsabilidade social. In: FÓRUM DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E BALANÇO SOCIAL. Porto Alegre. **Anais...**, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

PERAZZO, A. **Responsabilidade social**: uma questão de estratégia empresarial. Disponível em: <<http://www.eticaempresarial.com.br/artigos>>. Acesso em: jun. 2005.

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. **A busca da Excelência em Gestão: Avaliação da Gestão - Organizações Públicas - 2005**. Porto Alegre: Associação Qualidade - RS, 2005.

PIERRY, L. I. **Responsabilidade Social**. Fórum de Responsabilidade Social. **Anais...** Porto Alegre, 2001.