UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Flávia Pereira da Silva

O modelo de Gestão de Pessoas e a Gestão Socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul

PORTO ALEGRE, 2009

Flávia Pereira da Silva

O modelo de Gestão de Pessoas e a Gestão Socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profª. Drª. Elaine Di Diego Antunes

PORTO ALEGRE, 2009

Flávia Pereira da Silva

O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS E A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final

Aprovado em _____ de _____ de 2009.

BANCA EXAMINADORA

_____
Profª. Drª. Ângela Scheffer Garay – UFRGS

_____
Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento – UFRGS

_____
Profª. Drª Grace Becker – PUCRS

_____
Orientador: Profª. Drª. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Ao meu companheiro e amigo de todas as horas, Fernando Fazzini Russo, que tem me acompanhado desde a Graduação, pela paciência e colaboração em todas as etapas de desenvolvimento dessa pesquisa e de todas as outras que a antecederam;

Aos meus familiares, sobretudo meus irmãos Gil e Bruno, que cuidaram dos meus avós e de minha mãe durante o tempo em que precisei ficar ausente;

À minha orientadora, confidente e amiga Elaine Di Diego Antunes, que sempre acreditou no meu potencial e esteve ao meu lado em todos os momentos dessa jornada;

Às minhas professoras e amigas queridas Neusa Rolita Cavedon e Ângela Beatriz Scheffer Garay, pelo estímulo e pelo apoio recebido, pela confiança e amizade mútuas;

Aos colegas de PPGA, companheiros e amigos de todas as horas, pelo apoio mútuo e pela compreensão, e pelas palavras e gestos que somente nós entendemos o quão valiosos são, Mario Cesar, Deise Rambo, Rafael Fasolo, Rogério Bohn, Janine, e Diego Alberton;

Aos colegas de trabalho que me deram toda a força para concluir a Especialização e encarar o Mestrado, simultâneos por quase seis meses, Beth, Vera e Jocemara, e em especial aos que foram colegas de curso em outra instituição, Sandra Mara, Fernanda Cunha, Sérgio Machado (*in memorian*), Loiraci e Denise Pedroso, e às colegas "caroneiras" Elinéa e Jovanes;

Aos amigos virtuais, sempre prontos para fazer até o impossível acontecer, em especial àqueles que acompanharam, mesmo que virtualmente, essa trajetória, Simplesmente Mi, Hélio, Daniel, Liza, Cla-clá, e à Marina Afa e ao Fábio Medeiros, pelos puxões de orelha virtuais;

Aos alunos que tive, por me mostrarem que a felicidade está em pequenos gestos e em pequenas sementes que, disseminadas, renderão belíssimos frutos;

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS, pela oportunidade de aprendizado e crescimento;

Aos senhores Edgar Kreter e Maurício Fernandez, da Primo Tedesco S/A, e João Stephanou, da [organização Beta], pelo apoio oferecido à consecução da pesquisa em suas organizações;

À vida que, embora nem sempre eu a entenda, faz tudo acontecer exatamente como deve ser.

RESUMO

O presente trabalho propõe-se a um estudo teórico-empírico da percepção dos trabalhadores de duas organizações acerca da interface do modelo de Gestão de Pessoas com a Gestão Socioambiental. Verificou-se, através do levantamento de dados entre os anos 2000 e 2005 do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, quais as linhas de projetos mais significativas, o volume de investimentos e a concentração geográfica das ações, bem como os setores da economia que mais investiram no período. Identificou-se, ainda, (1) como a área de Recursos Humanos colabora com a sustentabilidade dos programas de caráter socioambiental, segundo funcionários da área de Recursos Humanos em relação a funcionários da área de Meio Ambiente, e (2) as percepções dos funcionários das mesmas áreas acerca da relação da área de RH com as ações socioambientais e a sustentabilidade. A questão básica de pesquisa foi verificar como ocorre a interface entre o modelo estratégico de Gestão de Pessoas e a Gestão Socioambiental nas organizações pesquisadas, tendo como objetivo geral *analisar a interface entre o modelo estratégico de Gestão de Pessoas e a gestão socioambiental nas organizações*. Através da identificação dos elementos propostos por Dutra (2002), procurou-se evidenciar o modelo de Gestão de Pessoas adotado nas organizações dentre os propostos: (1) departamento pessoal, (2) gestão do comportamento humano, (3) gestão estratégica de pessoas, e (4) vantagem competitiva. Utilizou-se a análise descritiva para tratamento estatístico dos dados do Guia, e análise de conteúdo para as entrevistas e os dados coletados durante a pesquisa de campo. Os principais resultados encontrados no levantamento de dados do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa foram a concentração do volume de investimentos e do total de projetos na Região Sudeste do Brasil, com **59%** do total apurado, com foco em projetos de (1) Educação e (2) Cultura, que receberam **57%** dos recursos, e os setores que mais investiram no período foram (1) Bancos e Serviços Financeiros, tanto em quantidade (**11%)** quanto em volume de recursos (**43%**), (2) Química e Petroquímica com **10%** do total de projetos e **9%** do volume de investimentos, e (3) Serviços Públicos com **9%** do total de projetos e **5%** dos investimentos. Em se tratando do modelo de Gestão de Pessoas adotado pelas organizações, a organização Alfa está centrada no modelo de Gestão do Comportamento Humano, enquanto Beta na Gestão Estratégica de Pessoas, segundo Dutra (2002). Ambas encontram-se em transição para modelos mais desenvolvidos do que os vigentes, e a Gestão de Pessoas nestas organizações atua como área de apoio das questões relativas ao Meio Ambiente, atuando de forma mais presente nas questões sociais, mostrando que, embora na literatura já se utilize a Gestão Socioambiental para tratar destas questões em conjunto, na prática ainda é possível encontrá-las sendo trabalhadas separadamente.

Palavras-chave: gestão de pessoas, sustentabilidade, responsabilidade social corporativa, gestão socioambiental.

ABSTRACT

*The present work aims at a theoretical and empirical study of employees's perception on both organizations about the interface of the management people's model with social and environmental's management. It was through the survey data between 2000 and 2005 review of the Good Corporate Citizenship's guide, which lines most significant projects, the volume of investment and geographic concentration of activities and sectors of the economy that have invested most in the period. It was, moreover, (1) as Human Resources's area works with the sustainability of social programs that are, according officials from this area for employees in the Environment's área, and (2) the employees' perceptions from same areas of the relationship with the area of HR actions and social sustainability. The basic question was to determine how the search is the interface between the managing people's strategic model in organizations and management Socioambiental surveyed, with the general aim to examine the interface between the strategic management and people management's models in social organizations. By identifying the elements proposed by Dutra (2002), it was clear the management model adopted in organizations of persons among the proposed: (1) department staff, (2) human behavior's management, (3) people's strategic management, and (4) competitive advantage. It was used a quantitative descriptive data for guide's statistical processing, and content's qualitative analysis for interviews and data collected during field research. The survey data's main findings from the Good Corporate Citizenship's Review Guide was the concentration of total investments and projects's volume in Southeast Brazil, with **59%** of the total established, focusing on projects that (1) Education and (2) Culture, who received **57%** of the resources, and sectors that have invested most in the period were (1) Banks and Financial Services, both in quantity (**11%**) on volume of resources (**43%**), (2) Chemical and Petrochemical with **10%** of total projects and **9%** of the volume of investments, and (3) Public Services to **9%** of total **5%** of the projects and investments. Regarding the type of management adopted by persons's organizations, the organization is focused on Alfa model of human behavior's management, whereas Beta in Strategic People's Management, according to Dutra (2002). Both are in transition to more advanced models than the existing, and People's Management in these organizations serves as an area for support of issues concerning the environment, working in this most social issues, showing that although the literature has use the social and environmental's management to address these issues together, in practice it is still possible to find them and worked separately.*

Keywords: human resources, sustainability, corporate social responsibility, social and environmental's management.

Deus permite que sejais pagos, por vezes, com a ingratidão,
para experimentar a vossa perseverança em fazer o bem.

– Allan Kardec, O Evangelho segundo o Espiritismo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de gestão de pessoas 37
Figura 2 - Processos de gestão de pessoas 39
Figura 3 - Processo de movimentação 41
Figura 4 - Estágios da responsabilidade social corporativa 63
Figura 5 - Consumo de água por hectolitro produzido, de 2002 a 2006. 106
Figura 6 - Emissões equivalentes de CO_2 por hectolitro produzido, de 2002 a 2006. 106
Figura 7 - Perda de extrato, de 2002 a 2006. 107

Quadro 1 - Diferenças entre gestões, segundo Albuquerque 34
Quadro 2 - Comparativo entre ações ligadas à variável social 116
Quadro 3 - Comparativo entre ações ligadas à variável ambiental 118
Quadro 4 - Comparativo entre ações ligadas à variável econômica 119
Quadro 5 - Comparativo entre os aspectos estratégicos das organizações Alfa e Beta 121
Quadro 6 - Elementos dos modelos de Gestão de Pessoas presentes nas organizações pesquisadas 148
Quadro 7 - Síntese da percepção da área de RH segundo os entrevistados. 149
Quadro 8 - Premissas para um novo modelo de Gestão de Pessoas, segundo Dutra (2002) ..150

Gráfico 1 - Ações por Estado brasileiro, em percentual. 83
Gráfico 2 - Foco dos investimentos, por volume de R$ 85
Gráfico 3 - Volume de investimentos por setor 86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Respondentes da pesquisa 79
Tabela 2 - Indicadores e resultados, relatório anual 2006. 108

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA DE PESQUISA 15
1.2 OBJETIVO GERAL 19
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 20
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO 20
2 REVISÃO DA LITERATURA 23
2.1 AS MUDANÇAS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES 23
2.1.1 Histórico dos modelos de gestão de pessoas 24
2.1.1.1 Modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal 25
2.1.1.2 Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano 26
2.1.1.3 Modelo estratégico de gestão de pessoas 28
2.1.1.4 Modelo de gestão de pessoas como vantagem competitiva 30
2.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas 32
2.2 AS FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS 34
2.2.1 O modelo de Gestão de Pessoas 36
2.2.1.1 Papel das pessoas 38
2.2.1.2 Papel das empresas 38
2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS 39
2.3.1 Movimentação de pessoas 40
2.3.2 Treinamento e Desenvolvimento 42
2.3.3 Avaliação de Desempenho 44
2.3.4 Remuneração e Carreira 45
2.3.5 Bases estruturais 47
2.3.6 Processos de apoio 48
2.3.7 Fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas 49
2.3.8 Bases para um novo modelo de Gestão de Pessoas 52
2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA 55
2.4.1 Estágios da Responsabilidade Social Corporativa 62
2.5 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E GESTÃO AMBIENTAL 64
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 72
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 73
3.1.1 Pesquisa descritiva: levantamento de dados na Revista Exame 74
3.1.2 Técnica de coleta 74
3.1.3 Técnica de análise 75
3.1.4 Participantes da pesquisa 76
3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA: ESTUDO DE CASO 77
3.2.1 Técnica de coleta 78
3.2.2 Participantes da pesquisa 79
3.2.3 Técnica de análise 80
3.3 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS 81

4 ANÁLISE DOS DADOS 82
4.1 DADOS DO GUIA EXAME DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA 82
4.2 A ORGANIZAÇÃO ALFA 86
4.2.1 Ações ligadas à variável social 88
4.1.1.1 Público interno 88
4.1.1.2 Comunidades 89
4.1.1.3 Consumidor 91
4.1.1.4 Relacionamentos externos 91
4.1.1.5 Clientes 92
4.2.2 Ações ligadas à variável ambiental 92
4.2.3 Ações ligadas à variável econômica 93
4.1.3.1 Aquisição de insumos 95
4.1.3.2 Produção 95
4.1.3.3 Administração 95
4.1.3.4 Distribuição 96
4.1.3.5 Consumidor final 96
4.2.4 Cultura 96
4.2.5 Missão 97
4.2.6 Visão 97
4.2.7 Valores 97
4.2.8 Competências organizacionais 98
4.2.9 *Stakeholders* 98
4.3 A ORGANIZAÇÃO BETA 99
4.3.1 Ações ligadas à variável social 100
4.1.1.1 Público Interno 101
4.1.1.2 Comunidades 102
4.1.1.3 Consumidor 103
4.1.1.4 Relacionamentos Externos 104
4.1.1.5 Clientes 105
4.3.2 Ações ligadas à variável ambiental 105
4.3.3 Ações ligadas à variável econômica direta 108
4.3.4 Ações ligadas à variável econômica indireta 109
4.1.4.1 Aquisição de insumos 109
4.1.4.2 Produção 110
4.1.4.3 Administração 111
4.1.4.4 Distribuição 112
4.1.4.5 Consumidor Final 112
4.3.5 Cultura: o Jeito de Ser da organização 113
4.3.6 Missão 114
4.3.7 Visão 114
4.3.8 Valores 114
4.3.9 Competências organizacionais 115
4.3.10 *Stakeholders* 115
4.4 COMPARATIVO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA 115
4.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS 122

4.5.1 O papel da área de Recursos Humanos nas organizações pesquisadas ...122
4.5.2 A área de Recursos Humanos e o alinhamento com a organização 126
4.5.3 A área de Recursos Humanos e as mudanças 128
4.5.4 Relacionamento com as demais áreas 130
4.5.5 Relação com a RSC e a Gestão Ambiental 132
4.4.5.1 As metas ambientais 135
4.5.6 Os processos de Recursos Humanos.....137
4.4.6.1 Captação, recrutamento e seleção 137
4.4.6.2 Treinamento 138
4.5.7 Recursos Humanos e desenvolvimento sustentável 140
4.4.7.1 Sistema de Gestão Ambiental 142
4.5.8 A relação com clientes e fornecedores.....143
4.5.9 O futuro da área de Recursos Humanos na organização.....145
4.5.10 O modelo de Gestão de Pessoas das organizações pesquisadas 147
4.6 PREMISSAS PARA O NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS 150
CONSIDERAÇÕES FINAIS 151
REFERÊNCIAS.....154
ANEXOS.....159
Anexo 1 – Roteiro de entrevista para os funcionários de Recursos Humanos, incluindo o gestor da área 160
Anexo 2 – Roteiro de entrevista para os funcionários de Meio Ambiente, incluindo o gestor da área 161

1 INTRODUÇÃO

O aumento da concorrência entre as organizações se intensificou, nos últimos anos, com a abertura dos mercados e a conseqüente globalização das economias. Cada vez mais, faz-se necessário pensar globalmente, mas também é forçoso refletir sobre a atuação voltada às comunidades locais. As estratégias globais parecem ter valores que independem de território, nação ou postura de mercado; ao introduzirem-se em um novo ambiente. Contudo, é preciso ponderar acerca das particularidades da comunidade e da organização, bem como atentar às suas necessidades específicas.

Frente à trajetória da humanidade nos últimos séculos, muito se tem observado sobre o seu desenvolvimento. As organizações, que outrora não tinham outras preocupações a não ser sua sobrevivência no mercado e lucros maiores a cada ano, parecem estar se mobilizando a fim de amenizar as conseqüências sociais e ambientais que a corrida pela excelência organizacional provocou. Assim, quando se fala em desenvolvimento, o senso comum se volta para grandes indústrias, usinas de energia, mega cidades, veículos velozes e maquinário com tecnologia de ponta; isso é muito mais do que se poderia imaginar a alguns séculos atrás. Desde o surgimento da escrita, que marca o início propriamente dito da história da humanidade, a velocidade com que as transformações têm acontecido aumentou.

A fim de garantir o desenvolvimento da civilização, o ser humano aprendeu a manipular o ambiente à sua volta para proporcionar condições de sobrevivência. Descobriu como se proteger das intempéries, explorou seu próprio corpo, desvendou doenças, mapeou seu código genético, e partiu para a exploração do espaço.

Parece que não há barreiras para as potencialidades do ser humano, o único limite para o homem é o próprio homem. É de se pensar que hoje a humanidade colhe os frutos de séculos de extrativismo e exploração das pessoas e do meio ambiente, como o esgotamento de recursos naturais e a poluição global. Organizações internacionais como o Greenpeace[1] alertam para os efeitos do aquecimento global do planeta e para o início do esgotamento dos seus recursos.

[1] GREENPEACE. Disponível em <http://www.greenpeace.org/brasil/>. Acesso em 02 dezembro. 2007.

Uma organização bem sucedida e que priorize atingir mercados globais necessitaria atentar às exigências que a adaptação a novas culturas demanda. As técnicas e estratégias que outrora fizeram sucesso entre os administradores, hoje precisam ser revistas e repensadas de modo a tornarem-se contingenciais. Não parece mais haver um caminho certo a ser seguido ou uma maneira correta de se administrar: é preciso estar atento às mudanças que se delineiam e agir proativamente.

A história da humanidade é marcada por desigualdades sociais e econômicas, e o desenvolvimento, da forma como tem ocorrido, trouxe prejuízos para o ambiente e para as comunidades mais carentes. As disparidades sociais têm se agravado nos últimos anos, conforme os alertas emitidos por organizações como a ONU. Segundo o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2007[2], por exemplo, as populações mais carentes são as que mais sofrem com os efeitos do aquecimento global.

Com as transformações ocorridas ao longo dos séculos, a sociedade precisou se organizar da forma como a conhecemos hoje, aumentar o número de interações e adaptar-se às mudanças culturais, tecnológicas, econômicas, sociais e políticas. Em relação às organizações, o modelo de produção extrativista parece estar cedendo seu lugar ao modelo auto-sustentável[3], e as organizações, que antes apenas exploravam a mão-de-obra disponível, hoje tendem a expandir sua visão de modo a promover uma maior parceria com seus colaboradores.

Seja uma adaptação às exigências do mercado, seja um comportamento motivado pela consciência, o interesse em investir em projetos socioambientais por parte das organizações parece ter sido incrementado, nos últimos anos. Da mesma forma, a atuação das organizações, hoje, parece ter dado prioridade ao alinhamento de estratégias em nível mundial, pois da mesma forma que elas expandiram seus investimentos para além das fronteiras nacionais, seus *stakeholders*[4] também se ampliaram. Se há mesmo uma tendência global de cobrança das empresas, tanto domésticas quanto internacionalizadas, de atitudes mais responsáveis frente ao meio

[2] ONU. Organização das Nações Unidas. *Relatório de desenvolvimento humano 2007/2008.* In: PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em <http://www.pnud.org.br/rdh/>. Acesso em 30 nov. 2007.

[3] A definição de desenvolvimento sustentável é "aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades" (NOSSO FUTURO COMUM apud NASCIMENTO et al., 2008, p.61).

[4] Grupos internos ou externos à organização que possuem interesse na mesma (ROBBINS, 2005, p.41).

ambiente e às pessoas, é possível que as organizações tenham e devam assimilar essas mudanças.

Sendo assim, o presente capítulo trata nos tópicos a seguir da contextualização e problemática de pesquisa, bem como a questão central motivadora do presente estudo, dos objetivos geral e específicos e, por fim da justificativa da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Vive-se, hoje, uma realidade de rápidas transformações tecnológicas, aonde as empresas vêm flexibilizando suas relações com os funcionários, respondendo às exigências do mercado, que cada vez mais demanda menor custo e maior produtividade.

Trabalhos como o de Frederick W. Taylor[5], Henry Ford[6] e Henry Fayol[7] encantaram administradores por muitos anos, e mesmo hoje é possível encontrar alguns simpatizantes. Juntamente com as mudanças históricas na Administração, a atuação do profissional de recursos humanos também se transformou, passando da simples administração de pessoal à gestão estratégica de pessoas nas organizações. Ulrich (1998, p.8) afirma que a área de Recursos Humanos precisa acompanhar a organização na busca de resultados, indo além do papel de "polícia política" e "cão de guarda" dos regulamentos.

> As práticas de RH são processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais [...]. Quando as práticas estão ajustadas às necessidades de clientes internos e externos, as empresas têm mais chances de se tornarem bem-sucedidas (ULRICH, 1998, p.8).

Dessa forma, com o aumento dos debates acerca da responsabilidade social e ambiental nos espaços organizacionais e o crescimento da inclinação acadêmica para essa questão possibilitou a aparição desta área temática em um dos principais eventos na

[5] TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica***.** São Paulo: Atlas, 1995. 8 ed. 112 p.
[6] FORD, Henry, CROWTHER, Samuel. *My life and work.* Philadelphia: Xlibris Corporation, 2006. 208p.
[7] FAYOL, Henry. *Administração industrial e geral.* São Paulo: Atlas, 1994. 10 ed. 144 p.

área de Administração no Brasil, pela primeira vez, no ano de 2003, conforme dados disponíveis no próprio site da ANPAD[8]. "A responsabilidade social empresarial (RSE) e o desenvolvimento sustentável são temas que estão se deslocando da periferia para o núcleo das estratégias de inúmeras empresas brasileiras" (INSTITUTO ETHOS, 2008, p.4). Relacionando esses temas com o que apregoa Ulrich (1998), seria através das práticas de RH ajustadas às necessidades dos clientes internos e externos que a organização tem uma maior probabilidade de se tornar bem-sucedida.

Pelo exposto, é compreensível que empresários e acadêmicos com as mais diversas formações tenham passado a se voltarem ao estudo e à discussão em torno desses temas face todas as pressões sofridas nos últimos anos pelas organizações. A mudança de paradigmas da sociedade civil, as exigências do mercado e dos clientes, e a legislação cada vez mais proibitiva são exemplos de fatores a que as organizações são submetidas.

> A sociedade civil brasileira, com seus movimentos e organizações, também se transformou e, ao mesmo tempo, foi importante agente de algumas dessas mudanças. Em menos de três décadas saiu de um contexto de resistência ao regime político para um processo de mobilizações sociais (eleições livres e diretas, constituinte, greves, *impeachment*) e, posteriormente, tornar-se sujeito da construção de políticas sociais, através da utilização de canais ou mecanismos de participação na gestão pública (STEPHANOU et al., 2003, p.8).

Kreitlon (2004) apresenta uma contextualização histórica do conceito de Responsabilidade Social Empresarial a partir de 1900 e situa a origem dos questionamentos éticos, expostos como implicação do modelo de exploração do capital. A retomada dos principais conceitos alocados ao longo dos acontecimentos históricos permite que se compreenda melhor os conceitos utilizados hoje pela maioria das organizações.

Ferrarezi (2008) faz uma retomada dos principais acontecimentos que possibilitaram a reformulação da legislação brasileira a partir de um debate com representantes da sociedade civil e do Estado, em relação à atuação do Terceiro Setor como alternativa às demandas da sociedade, visto que nem sempre as políticas públicas sociais atendem às reais necessidades das comunidades.

"O crescimento do movimento de RSE no Brasil deve muito ao fato da mídia ter dado visibilidade aos compromissos assumidos pelas empresas, através do

[8] Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD.

reconhecimento das boas práticas" (INSTITUTO ETHOS, 2008, p.127). Assim, a demandas socioambientais figuram entre as inquietações recorrentes às organizações, mesmo que estas não abordem o tema em suas pautas. As pressões externas versam sobre possíveis impactos sociais e ambientais que as atividades empresariais podem gerar, contíguo ao uso de diversas fontes de recursos para que a organização entre em atividade e possa mantê-las, e abrangendo igualmente a utilização de recursos ambientais de fontes não-renováveis.

Kreitlon (2004, p.2) cita ainda que,

> [n]o mundo dos negócios, e das grandes corporações transnacionais em particular, os discursos e iniciativas relativos ao tema já chegaram mesmo a tornar-se lugar-comum. Os governos vêem na RSE uma oportunidade de maximizar os benefícios decorrentes da atividade econômica, reduzindo os impactos ambientais e sociais causados por ela. Para as chamadas "organizações do terceiro setor", existe grande interesse em aproveitar a tendência e estabelecer parcerias com as firmas em todo tipo de projetos com alguma conotação "social".

Em se tratando dos impactos sociais nas comunidades, Ferrarezi (2008, p. 19-20) diz que,

> [e]mbora exista um campo significativo de atuação social para o setor privado não lucrativo, o Estado continua sendo imprescindível para garantir critérios de equidade e justiça social. Ainda é o Estado que dispõe dos mecanismos mais fortemente estruturados para formular e coordenar ações capazes de catalisar atores em torno de propostas abrangentes que não percam de vista a universalização das políticas combinada com a garantia da equidade.

Schroeder e Schroeder (2008) refletem sobre as possibilidades e os limites da Responsabilidade Social Corporativa, contrapondo ao discurso das grandes corporações a possibilidade de estas, na verdade, aumentarem sua influência sobre as diretrizes da sociedade, espaço este que é entendido como inerente ao Estado.

A fim de tentar minimizar sua intervenção nociva em relação ao ambiente em que se inserem, as organizações podem se valer de algumas premissas, como o Sistema de Gestão Ambiental através da série de normas ISO 14000, que definem diretrizes para que uma organização possa controlar seus impactos sobre o meio ambiente e, dessa forma, tentar melhorar continuamente suas operações e negócios.

> [A] série de normas ISO 14000 tem como objetivo a criação de um sistema de gestão ambiental que auxilie as organizações a cumprir os compromissos assumidos com o ambiente natural. Como o processo de certificação é reconhecido internacionalmente, também possibilita às organizações

> distinguir-se daquelas que somente atendem à legislação ambiental, mas que não possuem certificação (NASCIMENTO et al., 2008, p.205).

A norma NBR ISO 14001:2004, em particular, reconhece que as organizações certificadas podem estar preocupadas tanto com sua rentabilidade quanto com a gestão dos impactos ambientais, e possui a especificação com orientações para uso da norma (BRASIL, 2004a). Essa é a única norma da série ABNT NBR ISO 14000 que é certificável (NASCIMENTO et al., 2008, p.206), ou seja, é a única norma do conjunto que pode fornecer a certificação ambiental para a organização.

Entretanto,

> [...] se mudança houve, tanto na sensibilidade pública como nos discursos corporativos oficiais, ela é fruto de um processo de progressiva construção e legitimação sociais, conduzido pelos diversos agentes e instituições que dele participam, e resultado de um contexto histórico, político e econômico bem preciso (KREITLON, 2004, p.3).

Neste contexto, conforme Ulrich (1998), a área de gestão de pessoas avoca gradualmente, além do de parceiro estratégico da organização, novos papéis sendo ora agente de mudanças, ora especialista administrativo, ora gerenciador da cooperação dos funcionários. Ainda, para ser considerada uma área estratégica, RH precisa estar alinhada aos objetivos da organização, bem como compreender e disseminar a visão e a missão e procurar colaborar para que isso se perpetue ao longo do tempo, seguindo a tendência de utilizar recursos oriundos a partir das próprias atividades desenvolvidas pela organização. Não obstante, a organização também precisa ter consciência da sua influência sobre os públicos interessados em sua atuação.

Se “[u]ma sociedade sustentável pressupõe uma sociedade informada, na qual os vários segmentos produzem e têm acesso à informação qualificada, utilizando-a nos processos de formulação e decisão política” (CANHOS et al., 2004, p.91), uma organização, para poder contribuir com a sustentabilidade, também passaria por estes pressupostos.

> [...][O] conceito de sustentabilidade, embora não tão novo, hoje adquire maior importância, fruto de pressões que sinalizam para uma expectativa da sociedade civil, de investidores, de financiadores e consumidores para que as empresas, como agentes também sociais, levem em conta o impacto de suas atividades no presente e no futuro (GARAY et al., 2008).

As pressões realizadas pelos diversos públicos com os quais a organização se relaciona não podem mais ser ignoradas. Fazer o planejamento das atividades envolve

todo um arcabouço de probabilidades que, até a alguns anos atrás, não pertencia ao rol de possibilidades a serem analisadas. Ao que parece, ser sustentável irá se tornar pré-requisito para atuação dentro de algum tempo, embora hoje ainda seja encarado como um desafio para aquelas que buscam sua diferenciação.

> As empresas que decidiram incorporar a sustentabilidade da sociedade e o comportamento socialmente responsável em sua visão sobre o negócio e em seus processos gerenciais enfrentam o desafio do pioneirismo, com as incertezas e dificuldades correspondentes, mas com o benefício do posicionamento estratégico no mercado que assumem as lideranças (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Assim, para que uma organização possa adotar o desenvolvimento sustentável, é indispensável mudar alguns hábitos, como o de consumo de recursos naturais. A reutilização da água e o uso de águas pluviais são exemplos de soluções de baixo custo e que podem ser implementadas em pouco tempo, mas que exigem mudanças no modelo de gestão de pessoas, sendo este considerado como uma vantagem competitiva. Quanto à forma de gerir as pessoas, faz-se necessário investigar se o modelo é compatível, ou seja, alinhado com a proposta de gestão socioambiental.

Dentro do contexto apresentado, o presente trabalho propõe-se a um estudo teórico-empírico a partir da questão: **Como se dá a interface entre o modelo estratégico de Gestão de Pessoas e a gestão socioambiental das organizações pesquisadas?**

1.2 OBJETIVO GERAL

- Analisar a interface entre o modelo estratégico de Gestão de Pessoas e a gestão socioambiental das organizações pesquisadas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Exploratoriamente, identificar as principais ações socioambientais desenvolvidas pelas organizações brasileiras no período de 2000 a 2005, com base no levantamento de dados do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa;
- Caracterizar o modelo de Gestão de Pessoas adotado nas organizações pesquisadas;
- Descrever e caracterizar as ações socioambientais das organizações;
- Identificar como a área de Gestão de Pessoas tem colaborado para a prática socioambiental;
- Identificar lacunas na interface entre o modelo estratégico de Gestão de Pessoas e a gestão socioambiental das organizações; e
- Propor práticas de RH que podem fortalecer a interface entre o modelo estratégico de Gestão de Pessoas e a Gestão Socioambiental das organizações.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A presente pesquisa pretende contribuir com uma investigação exploratório-descritiva acerca da intersecção entre os modelos de Gestão de Pessoas e Gestão Ambiental / Socioambiental. O interesse pela área de estudo se deve, principalmente, por se tratar de duas áreas que habitualmente não são abordadas em conjunto, apesar de que algumas organizações já têm unido as duas áreas em vice-diretorias como, por exemplo, o Banco do Brasil, a AMBEV e a ARACRUZ.

O tema da sustentabilidade parece ser tratado com mais freqüência e, embora não seja um conceito novo, tem despertado o interesse de pessoas com diversas formações e atuações. Acredita-se ser importante compreender a percepção dos atores diretamente envolvidos para uma melhor caracterização do objeto de estudo, identificando, ainda que exploratoriamente, uma possível compreensão da relação entre as duas áreas.

Ainda, é possível que essa compreensão possa se estender para além dos limites da organização. Ser cliente de uma empresa que assumiu um compromisso de desenvolver a comunidade na qual atua pode se tornar um sinal de apoio à postura adotada pela organização.

Sobre este aspecto, Karkotli e Aragão (2004, p. 35) ressaltam que

> Não raro, constata-se que os administradores de empresas, na tentativa de ampliar as chances de sobrevivência do atual modelo econômico, estão revendo posturas e adotando práticas mais éticas na conduta de seus negócios e na gestão das empresas. Não se trata de idealismo ou de nobreza de atitudes. É a própria necessidade de sobrevivência que leva o atual modelo empresarial a ser mais ético.

Supõe-se dessa forma que, em se tratando das comunidades, as organizações intentem atuar com responsabilidade, aumentando seus investimentos em projetos que possibilitem àquelas manterem por si mesmas, colaborando para a sustentabilidade dos projetos nos quais investem. É possível que comunidades carentes de recursos aprendam, através de parcerias público-privadas, a produzir aquilo de que necessitam. Segundo Stephanou et al. (2003, p.25), “[...] os projetos sociais também podem realizar pesquisas e gerar conhecimento, mas não é o seu objetivo principal”. É através de pesquisa científica realizada no interior das instituições de ensino que o conhecimento acerca desse assunto pode ser gerado, conforme proposta de trabalho.

A sustentabilidade socioambiental requer investimentos nas comunidades locais, pois estes investimentos podem apresentar retornos intangíveis, como índices de renda e de emprego, e auxiliar na redução da pobreza e da criminalidade, entre outros aspectos. Sendo assim, a ética e a responsabilidade socioambiental deixariam de ser simples palavras no dicionário, passando a compor o rol de atitudes de organizações que se tornariam conscientes de seu papel no ambiente global.

Dessa forma, aponta-se como principal contribuição do presente estudo a lacuna teórica entre a Gestão Estratégica de Pessoas e a Gestão Ambiental, passando pelo

conceito de sustentabilidade nas organizações. Usualmente, são temas que não são tratados em conjunto e contam ainda com pouca exploração acadêmica.

Com relação à contribuição prática para as organizações, acredita-se que é possível apontar o que já se tem implementado hoje e alguns dos caminhos possíveis para a adoção de princípios de sustentabilidade e gestão socioambiental com base na Gestão Estratégica de Pessoas.

Contudo, tratar da questão da percepção das comunidades acerca da atuação das organizações, da perenidade dos projetos implementados ou dos benefícios reais proporcionados encontra-se além dos parâmetros da presente pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este tópico versa sobre os principais conceitos e teorias que embasam a presente pesquisa. Inicia com as mudanças significativas que ocorreram na área de Recursos Humanos até a gestão estratégica de pessoas, passando pelas principais funções de RH dentro da organização, até a Responsabilidade Social Corporativa, desenvolvimento sustentável e gestão ambiental, mostrando a integração dos conceitos de Gestão Social com a Gestão Ambiental.

2.1 AS MUDANÇAS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As atividades desenvolvidas pela área de Gestão de Pessoas, tanto no Brasil quanto em todo o mundo, encontram-se em transformação. Diante da revolução motivada pelas tecnologias da comunicação, um dos desafios para os atuais gerentes é a configuração da administração das organizações em uma economia globalizada.

> As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder (DUTRA, 2002, p.23).

A área de Gestão de Pessoas no Brasil parece ter se alterado, nos últimos anos, em direção a uma posição mais estratégica dentro das organizações. Alguns autores retomam os principais pontos históricos que marcaram as mudanças na área de Gestão de Pessoas no Brasil (DUTRA, 2002; FISCHER, 2002; GIL, 2001; RIBEIRO, 2005), em relação aos modelos adotados, levando em consideração fatores como o momento histórico e o ponto de desenvolvimento em que se encontravam as teorias da Administração dominantes.

2.1.1 Histórico dos modelos de gestão de pessoas

A forma de se administrar pessoas dentro das organizações, ao longo da história, recebeu muitos nomes e enfoques diferentes. Da Administração de Recursos Humanos até a Gestão de Pessoas, contemporaneamente, houve uma série de mudanças que foram influenciadas pelo estágio de desenvolvimento dos conceitos utilizados e pelo momento histórico no qual estavam inseridos.

Para Gil (2001, p.17), a "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". E um modelo de Gestão de Pessoas pode ser considerado como a forma de a organização se prepara a fim de gerenciar e nortear o comportamento dos sujeitos dentro da organização no trabalho.

Contudo, essa preparação sofreu diversas alterações ao longo dos anos, em todos os níveis organizacionais, e "[...] para diferentes contextos históricos ou setoriais, encontram-se diferentes modalidades de gestão" (FISCHER, 2002, p.19). Para Gil (2001, p.18), a mudança da terminologia utilizada reflete a mudança de paradigmas organizacionais, tanto em relação às pessoas quanto às próprias organizações.

Os modelos de gestão de pessoas podem ser classificados de acordo com o momento histórico em que se encontravam e, segundo Fischer (2002, p.19), a classificação, a partir dos processos de gestão, poderia ser: "modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva".

2.1.1.1 Modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal

Embora haja classificações diferenciadas na retomada histórica da Gestão de Pessoas, resultado de diferentes formas de abordagem do mesmo tema, há pontos em comum que podem ser observados ao longo dos momentos históricos.

> A administração de recursos humanos, no sentido mais específico do termo *(human resource management)*, é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. Trata-se de produção tipicamente americana, que procura suplantar a visão de departamento pessoal. Um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos (FISCHER, 2002, p.19).

Para Gil (2001, p.18), o movimento da Administração Científica surgiu para propor fundamentação científica às atividades, em substituição à improvisação e ao empirismo. A Gestão de Pessoas se desenvolve nesse cenário sob a influência desse pensamento dominante, originado pelos estudos de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henry Fayol (1841-1925), na França.

No Brasil, tem-se como início do seu desenvolvimento a partir dos anos 30. Segundo Ribeiro (2005, p.2), o perfil do profissional da área de Recursos Humanos apresentou uma mudança significativa durante a fase tecnicista (1950-1965), quando as organizações passaram a privilegiar profissionais com experiências mais amplas, mas ainda hoje temos organizações que enxergam a área de Gestão de Pessoas como uma área operacional, voltada para questões meramente administrativas.

Durante a referida fase, algumas características passaram a ser consideradas como essenciais para o profissional da área de Recursos Humanos pela maioria das organizações, como as características técnicas da visão múltipla do administrador. “Era preciso uma visão holística e multidisciplinar de temas oriundos da economia, do marketing, da produção, das finanças, da psicologia, da sociologia e assim por diante, e também um conhecimento profundo e atualizado dos aspectos trabalhistas legais” (RIBEIRO, 2005, p.2).

“A raiz do que viria a ser chamado posteriormente de administração de recursos humanos [...] estaria na necessidade da grande corporação de gerenciar os funcionários como custos, o elemento diferenciador de competitividade da época” (FISCHER, 2002,

p.19-20). Assim, o surgimento do que se chamaria departamento pessoal aconteceu quando os trabalhadores passaram a serem considerados como um fator de produção que deveria ser administrado racionalmente como os demais fatores envolvidos.

A ideologia dominante – Administração Científica – estava voltada à eficiência nos custos e à busca de trabalhadores que se enquadrassem em tarefas organizadas de acordo com os resultados de estudos científicos. Basicamente, os movimentos dos trabalhadores eram estudados e analisados, divididos em partes cada vez menores, até que se pudesse chegar a uma essência do movimento e, a partir daí, os movimentos desnecessários eram excluídos.

Com o surgimento das escolas da Administração influenciadas pela psicologia humanista, o hiato existente entre teoria e prática organizacional tentava ser preenchido com respostas diferentes do que até então se conhecia por administração de pessoal.

2.1.1.2 Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano

Com a introdução do uso da psicologia como base científica de apoio na compreensão e na intervenção da rotina organizacional, a mesma redirecionou e reorientou o foco de atuação da gestão de pessoas. Segundo Gil (2001, p.19), o movimento da Escola das Relações Humanas surgiu da verificação da necessidade de se levar em consideração a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, e teve como principal expoente o psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), que desenvolveu as bases desse movimento.

> [...] [N]os anos 1930, Abraham Maslow romperia com a escola behaviorista para iniciar o período em que a psicologia humanista passaria a interferir decisivamente na teoria organizacional. Todos os demais autores de projeção da área, como Herzberg, Argyris e McGregor, podem ser, de alguma forma, vinculados a essa corrente (FISCHER, 2002, p.21).

A expressão *human resource management* e o foco prioritário no comportamento humano podem ser considerados os principais resultados da afirmação definitiva da psicologia humanista na teoria organizacional. Tal expressão começaria a ser utilizada a

partir da década de 50 nos Estados Unidos "para designar uma expansão da tradicional administração de pessoal", criada em 1890 pela NCR Corporation (Springer e Springer, 1990 *apud* FISCHER, 2002, p.21).

Os anos de 1960 e 70 foram marcados pela Escola de Relações Humanas, linha de pensamento predominante como matriz de conhecimento em gestão de pessoas. Segundo Fischer (2002, p.21), uma das principais contribuições desta escola foi a descoberta de que "a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha", e seus conceitos-chave seriam *motivação* e *liderança*. Assim, a principal preocupação da gestão de pessoas, segundo esta escola, é admitir o valor do gerente de linha e levá-lo à execução adequada de seu papel dentro da organização. No treinamento gerencial estaria concentrado o seu foco de atuação, bem como nas relações interpessoais, nos procedimentos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais conexos com o processo de gestão de pessoas almejado pela organização.

Dentre as contribuições dessa linha de pensamento, segundo Fischer (2002, p.22), figura a entrada do tema da mensuração econômica resultado do papel de recursos humanos, uma incipiente valorização dos métodos de desenvolvimento de pessoas em detrimento das atividades técnicas de gestão de cargos e salários e o agenciamento de investigações empíricas que procuram evidenciar a conexão entre o sucesso das empresas e o investimento em desenvolvimento de gestão de pessoas.

Assim, o foco exclusivo na tarefa, nos custos e no resultado imediato da produção mudou para a atenção sobre o comportamento das pessoas. Nos anos 30 e 40, houve o predomínio do viés behaviorista, cujo subsídio principal seria a "criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, formariam o arsenal da psicologia e da psicometria aplicadas aos procedimentos de gestão de recursos humanos" (FISCHER, 2002, p.21).

A partir das experiências conduzidas pelo psicólogo americano Elton Mayo nas dependências da Western Eletric, passou-se a dar importância para fatores psicológicos e sociais no processo de produção. Segundo Gil (2001, p.19), "[a] descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica".

Para Fischer (2002, p. 22), “[d]iferentemente da administração de pessoal, a gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade”.

A fim de alcançar os resultados almejados, os processos sob gestão da organização devem recair, prioritariamente, sobre as relações estabelecidas com as pessoas.

> Tais resultados serão sempre soluções de consenso, negociadas entre as duas panes envolvidas: pessoas e organização. Reconhecer essa característica básica da gestão de recursos humanos [subjetividade do trabalhador] significa reconhecer também quanto é limitado o grau de previsibilidade da empresa com relação aos produtos finais resultantes das práticas que adota (FISCHER, 2002, p. 23).

Para Gil (2001, p.19), “[...] pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas”.

Dessa forma, “[...] o modelo que reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão” (FISCHER, 2002, p. 23). É em volta dessas informações básicas que se estruturou o mais importante e popular modelo de gestão de pessoas da teoria organizacional.

2.1.1.3 Modelo estratégico de gestão de pessoas

Segundo Gil (2001, p. 20), é na década de 60 que se começa a falar em Administração de Recursos Humanos, e seu surgimento pode ser associado à introdução de conceitos oriundos da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. Para Gil (2001, p.21), “[q]ualquer conjunto de partes unidas entre si pode [...] ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da

atenção". Assim, a organização é composta de elementos que interagem entre si e se inter-relacionam como uma estrutura organizada.

Dos anos 60 até o início dos anos 80, a gestão de pessoas passou a intervir nos diferentes processos da organização, passando a ser requisitada como parceira para atuação nos processos de desenvolvimento organizacional, assumindo papel gerencial (DUTRA, 2002, p.30).

É a partir dos anos 80 que a gestão de pessoas passa a assumir seu papel estratégico na organização, como a internalização de novos conceitos e no papel das pessoas como geradoras de valor para a organização, segundo Dutra (2002, p.31).

Para Fischer (2002, p.23), "[n]as décadas de 1970 e 80, um novo critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico". A área de Gestão de Pessoas, quando entendida como parte do plano estratégico da organização, passa a trazer benefícios, como a redução na rotatividade e no número de absenteísmo. Ribeiro (2005, p.14) afirma que, "[q]uando o relacionamento vai bem, as pessoas não têm motivo para deixar o emprego. O funcionário passa a ter voz no trabalho, e as empresas entendem que ninguém vive para trabalhar: as pessoas trabalham para viver".

Ulrich (2000, p.130) traz alguns exemplos do modelo de estratégia implícita nesta época:

- Uma única posição competitiva ideal no setor;
- Benchmarking de todas as atividades e o alcance das melhores práticas;
- Terceirização agressiva e criação de parcerias para ganhar eficiências;
- As vantagens se baseiam em alguns fatores-chave de sucesso, recursos fundamentais e competências essenciais; e
- Flexibilidade e respostas rápidas a todas as mudanças competitivas e de mercado.

Em relação aos modelos citados, Ulrich (2000) adapta o *balanced scorecard*[9] para uso da área de Recursos Humanos, enquanto Dutra (2002) desenvolve seu modelo a partir dos modelos de gestão de pessoas voltado para a gestão estratégica.

Segundo Dutra (2002, p.29-30), é durante a década de 80 que a gestão de pessoas vive uma transição de referenciais, ou seja, uma crise no que se refere ao que se conhecia acerca do assunto até então. Não mais se aceitavam os referenciais de gestão de pessoas em vigência, mas também não havia outros para substituição. Contudo, havia um estoque de conhecimento que poderia ser revisitado, utilizando-se uma nova postura em relação às pessoas na organização.

2.1.1.4 Modelo de gestão de pessoas como vantagem competitiva

A partir dos anos 90, segundo Dutra (2002, p.30), o aprendizado sobre a gestão de pessoas tornou-se mais rico, resultando nas novas abordagens que hoje estão disponíveis para o desenvolvimento de estudos contemporâneos.

Muitos dos aspectos que foram exigidos para os profissionais de RH persistem até hoje, compondo o perfil buscado por muitas organizações. Aquela foi uma mudança de posição importante para a área de Gestão de Pessoas, pois

> [a]s organizações já [conseguiam] perceber que a área de RH é uma grande aliada para a definição de estratégias, reestruturação de conceitos e implementação de novas tecnologias. O RH [poderia] facilitar a criação de ambientes capazes de suportar mudanças e preparar gestores para lidar com o capital intelectual, competência cada vez mais exigida no mundo organizacional (DESAFIOS, 2002, p.5).

A partir dessa nova postura, a área de gestão de pessoas pôde mudar o entendimento que tinha de si própria e de sua atuação na organização, e rever seu posicionamento como parte integrante da mesma. Segundo Ribeiro (2005, p. 9), o novo

[9] KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *The balanced scorecard:* translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 1 ed. 326 p.

modelo adotado pelo RH passou a ser o de consultoria interna, com a intenção de unir a área aos negócios da organização.

> Ele [modelo de consultoria interna] torna a participação do RH mais forte e efetiva dentro da organização, pois facilita a tomada de decisões, melhora o contato entre as pessoas e possibilita maior troca de informações entre o RH e demais áreas do negócio (DESAFIOS, 2002, p.5).

A área de Gestão de Pessoas precisa saber como entender e explicar o plano estratégico da empresa para os seus colaboradores, mesmo que tenha certa discordância em alguns pontos. A área deve tornar-se responsável pelos acertos e guiar e fixar ações conforme as metas que foram previamente estabelecidas. “Mesmo nos pontos em que ela não concorde, deve basear seu planejamento de forma que os resultados a serem buscados sejam os melhores possíveis dentro daquelas condições” (DESAFIOS, 2002, p.7).

A vantagem competitiva, para a organização, precisa ser algo que se mantenha ao longo do tempo. Ulrich (2002, p. 130) traz alguns exemplos de elementos de vantagem competitiva sustentável:

- Posição competitiva singular para a empresa;
- Atividades sob medida para a estratégia;
- *Trade-offs* e escolhas claramente definidos em termos de concorrentes;
- A vantagem competitiva emerge da adequabilidade entre as atividades;
- A sustentabilidade deriva de todo o sistema de atividades, não de suas partes; e
- Eficácia operacional é presumida a existir.

É sob essa ótica que os conceitos utilizados nos estudos contemporâneos foram desenvolvidos, segundo Dutra (2002, p.3), e um dos grandes desafios para a área de Gestão de Pessoas é repensar os modelos utilizados e utilizar novas formas de abordagem, levando a um novo nível de desenvolvimento. E neste sentido que a Gestão Estratégica de Pessoas vem a assumir relevância no espaço organizacional.

2.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Segundo Marras (2000, p. 253), gestão estratégica de pessoas é “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

A visão mais estratégica da área de Gestão de Pessoas não é compartilhada em todas as organizações, pois ainda há organizações que utilizam adaptações das teorias organizacionais. Mesmo assim,

> [a] área de RH tem buscado um espaço maior de posicionamento no segmento mais estratégico das empresas, o que já vem ocorrendo em algumas organizações. Em outras, infelizmente, ela ainda é vista como um “mal necessário”, que atrapalha o negócio (DESAFIOS, 2002, p.5).

Segundo Ribeiro (2005, p.1), “[a] área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais”. Os indivíduos dentro da organização não são mais vistos como recursos dos quais a empresa dispõe; são pessoas que, a partir de sua complexidade, podem impulsionar os negócios ou mesmo proporcionar seu fracasso.

Kaplan e Norton (2000) discorrem acerca de cinco princípios das organizações que são focadas na estratégia, quais sejam: (1) traduzir a estratégia em termos operacionais; (2) alinhar a organização à estratégia; (3) transformar a estratégia em tarefa de todos; (4) converter a estratégia em processo contínuo; e (5) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Os autores introduzem uma ferramenta inovadora para os gestores chamada *balanced scorecard*, que analisa os processos da organização sob quatro perspectivas: clientes, financeira, processos internos, e aprendizado e crescimento. Esta ferramenta também permite alinhar os objetivos da área de RH aos objetivos da organização.

Segundo Ribeiro (2005, p.28), “[e]studos realizados por instituições internacionais de pesquisa indicam um crescente interesse das empresas pela gestão do conhecimento, e prognosticam que as organizações destinarão, de forma contínua, mais recursos para essa área”. Garay et al. (2008) identificaram que a maioria das

organizações que possuem a área de Gestão de Pessoas considerada estratégica para a organização apresenta ainda muitas dificuldades em mensurar o valor que a área agrega. Através da pesquisa realizada em 15 organizações que têm sua área de Gestão de Pessoas considerada como estratégica,

> [ficou] claro [...] que existe o entendimento de que os resultados do RH estão diretamente relacionados com a adição de valor ao negócio da empresa, pois nenhum dos gestores se manifestou de forma contrária. Entretanto, tal percepção baseia-se, na maioria dos casos analisados, em questões empíricas e práticas e não em indicadores ou sistemáticas que tenham sido desenvolvidas de forma mais científica ou metodológica. Parece haver ainda um espaço muito grande para o desenvolvimento de elementos e ferramentas que tornem mais concreta essa "sensação" das empresas entrevistadas da adição de valor aos seus negócios por força do RH (GARAY, 2008).

Ulrich (1998) atenta para o fato de que a área de RH deve fazer parte da estratégia da organização, pois de outra forma não haveria sentido em mantê-la. A área também precisa responsabilizar-se pelos resultados da organização, auxiliando a impulsioná-la e se tornar, cada vez mais, competitiva.

Assim, para que a área de Gestão de Pessoas se torne estratégica, não basta apenas compreender qual o seu novo papel na organização. É preciso mostrar o valor que a área acrescenta para a mesma em termos práticos, ou seja, de uma forma que o restante da empresa também possa perceber. Kaplan e Norton (2000, p.11) afirmam que "a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si", segundo uma pesquisa citada em seu livro.

Por sua vez, Ulrich (1998) traz os principais papéis que a área de RH deveria assumir gradualmente para tornar-se parceira estratégica nos negócios da organização e mostrar o seu valor – (1) administração de estratégias de RH, (1) administração da infra-estrutura da empresa, (3) administração da contribuição dos funcionários e (4) administração da transformação e da mudança.

Já Dutra (2002), a partir de uma contextualização dos modelos de gestão de pessoas, sugere um repensar do que foi desenvolvido e implementado nas organizações até hoje para, então, chegar a um novo nível de desenvolvimento. O autor considera que este novo modelo se mantenha ao longo do tempo.

2.2 AS FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS

Marras (2000, p.253) afirma que a função da área de Gestão de Pessoas na organização é “a de assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa (diretor-presidente e demais diretores)”, atuando como uma consultoria na própria organização, diferentemente da posição departamental anterior. A área passa a ser mais exigida em termos de pró-atividade e geração de valor, entre outros aspectos.

Albuquerque (*apud* Marras, 2000, p.256) utiliza como base a estrutura piramidal da organização. As diferenças entre os tipos de gestão em cada nível organizacional podem ser resumidas conforme quadro que segue.

Níveis	Seleção	Avaliação	Compensação	Desenvolvimento
Estratégico	• Definição das características do pessoal da empresa, a longo prazo. • Adequação dos sistemas interno e externo às previsões sobre o futuro da empresa.	• Aspectos a serem avaliados a longo prazo. • Definição de meios para avaliar dimensões futuras. • Identificação de talentos em potencial.	• Previsão da remuneração no futuro (no mundo). • Vinculação desses diagnósticos de remuneração às estratégias de longo prazo da empresa.	• Planejar meios para formar pessoal que conduzirá a empresa no futuro. • Fixar métodos flexíveis, ajustáveis às mudanças de circunstâncias. • Formular planos de carreira.
Tático	• Validação dos critérios de seleção. • Formulação de plano de recrutamento de pessoal no mercado. • Busca de novos mercados para recrutamento de pessoal.	• Elaborar sistemas para adequar o atual potencial de pessoal com as futuras necessidades. • Centros de assessoria para treinamento.	• Formular planos individuais de compensação a médio prazo. • Idealizar planos de benefícios complementares.	• Organizar programas de formação gerencial. • Executar atividades de D.O. • Estimular o autodesenvolvimento profissional.
Operacional	• Planejamento de necessidades de pessoal. • Aplicação de planos de recrutamento.	• Sistemas de avaliação anual. • Sistemas de controle diário.	• Administração de salários e saldos. • Administração de planos de benefícios.	• Executar os planos de desenvolvimento de habilidades. • Promover treinamento no próprio trabalho.

Quadro 1 - Diferenças entre gestões, segundo Albuquerque

Fonte: Marras, 2000, p. 256.

Albuquerque (*apud* MARRAS, 2000) procura, através de cada nível identificado na organização, mostrar um comparativo entre os subsistemas da Administração de Recursos Humanos apontados no quadro anterior. Conforme Marras (2000, p. 257), o estudo desenvolvido por Albuquerque é derivado do planejamento estratégico da

empresa, e a área de Recursos Humanos permeia toda a organização, não estando limitada apenas à funcionalidade da mesma.

Pela análise do quadro 1, pode-se depreender que o nível estratégico caracteriza-se por concentrar ações voltadas para a elaboração das estratégias da organização, e é responsável pelas decisões que dizem respeito ao futuro da mesma. O nível tático é responsável pela articulação entre os níveis estratégico e operacional, bem como pela operacionalização da estratégia. O nível operacional é encarregado pelas atividades cotidianas propriamente ditas, é quem executa as tarefas organizadas pelo nível tático.

Marras (2000, p.257) ainda complementa Albuquerque, acrescentando que as pessoas são o diferencial competitivo da organização, e que o redesenho da cultura organizacional pode auxiliar no comprometimento de toda a organização com objetivos comuns.

Dutra (2002) oferece uma alternativa à proposta anterior, utilizando como base para sua análise os processos envolvidos. O modelo de Gestão de Pessoas proposto por Dutra (2002) está baseado em quatro premissas conceituais, que norteiam a sua construção:

- *Premissa 1:* Foco no desenvolvimento em vez de foco no controle. No referencial taylorista, a gestão de pessoas sempre se preocupou com o controle das pessoas, traduzido no procedimento de captação, remuneração, capacitação, carreira, desempenho, movimentação, etc (DUTRA, 2002, p.43).
- *Premissa 2:* O foco no processo em vez de foco nos instrumentos. A transparência, a simplicidade e a flexibilidade na gestão de pessoas são cada vez mais necessárias para uma gestão de pessoas mais efetiva (DUTRA, 2002, p. 44).
- *Premissa 3:* Foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa. A busca de desenvolvimento e satisfação mútuos não é tarefa fácil. Tanto empresa quanto pessoas são dinâmicas; portanto, a relação que se estabelece entre ambas também é dinâmica (DUTRA, 2002, p.45).
- *Premissa 4:* Foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no

> modelo constituído por partes desarticuladas entre si. Não é possível pensar hoje uma parte da gestão de pessoas desarticulada de outra; é fundamental que uma alavanque a outra, gerando um efeito sinérgico (DUTRA, 2002, p. 46).

As premissas sugeridas por Dutra (2002, p.43-6) demonstram uma abordagem por processos, e com interesses conexos e alinhados entre organização e pessoas, de forma que ambos possam se desenvolver e obter benefícios nessa relação. Também é possível perceber que cada premissa apresentada pelo autor possui alguma crítica a modelos de gestão de pessoas já utilizados pelas organizações, e que não vingaram, por exemplo, por não se flexibilizarem ao longo do tempo e se adaptarem às mudanças.

2.2.1 O modelo de Gestão de Pessoas

O modelo de gestão de pessoas utilizado na presente pesquisa é o sugerido por Fischer (2002, p. 12), cuja definição é "a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão".

Para Marras (2000, p. 254), a atuação em linha da área de gestão de pessoas tem dado espaço para a atuação em staff: enquanto a primeira era geradora de custos para a organização, o novo posicionamento – consultoria interna – "tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização".

Contudo,

> [a] organização não está se tornando mais humana por causa da nova onda competitiva, não está sendo regida por princípios que privilegiam o humano em detrimento de outros valores organizacionais. O que se quer dizer é que, quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões – tecnologia, mercado, expansão e abrangência, etc. –, mais seu sucesso fica

> dependente de um padrão de comportamento coerente com esses negócios (FISCHER, 2002, p. 13).

Quando o conceito de modelo de gestão de pessoas é estrategicamente orientado, sua incumbência prioritária versa acerca da identificação de arquétipos comportamentais coerentes com o interesse da empresa. A partir de então, alcançá-los, sustentá-los, transformá-los e integrá-los aos demais fatores organizacionais será seu objetivo principal.

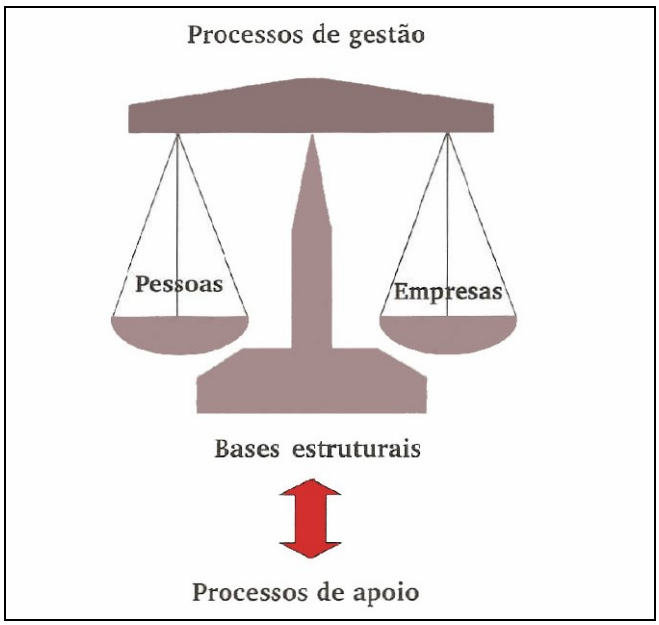

Figura 1 - Modelo de gestão de pessoas

Fonte: Dutra, 2002, p.47.

Conforme a Figura 1, o modelo de gestão de pessoas proposto por Dutra (2002, p.47-8) está estruturado em cinco partes:

- Papel das pessoas;
- Papel das empresas;
- Processos de gestão de pessoas;
- Bases estruturais; e
- Processos de apoio.

Cada um de seus elementos componentes encontra-se descrito a seguir.

2.2.1.1 Papel das pessoas

Segundo Dutra (2002, p.48), é de responsabilidade das pessoas a gestão de seus próprios (1) desenvolvimento, (2) competitividade profissional e (3) carreira. As pessoas estão adquirindo consciência do seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da organização as condições objetivas de desenvolvimento profissional.

Depreende-se desse enunciado que as pessoas não mais aguardam pela organização para obter reconhecimento do seu trabalho, oportunidades de crescimento profissional e um caminho a ser trilhado. Não é mais a organização que decide o futuro de seus funcionários: são as pessoas que criam suas próprias oportunidades, percorrem seus próprios caminhos.

2.2.1.2 Papel das empresas

Para Dutra (2002, p.48), é de responsabilidade das organizações a criação do espaço, do estímulo ao desenvolvimento e do suporte e das condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A organização não conseguirá realizá-lo sem estar em interação constante com as pessoas e, ao fazer isso, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas.

Embora o poder de decisão sobre o futuro profissional das pessoas lhe tenha sido revogado, a organização ainda possui um papel de relevância para o alcance dos objetivos daqueles que a compõe. A empresa possui seus objetivos, as pessoas possuem seus objetivos, mas é através da interface entre esses dois atores que ambos podem alcançá-los em conjunto, numa relação de interdependência e inter-relacionamento sinérgico.

2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Em se tratando dos processos de Gestão de Pessoas, Dutra (2002, p.49), define que “[p]rocessos de gestão são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente estabelecidos”, e o conjunto dessas partes comporiam, por sua vez, os objetivos mais abrangentes da organização.

Em relação aos objetivos e parâmetros dos processos de gestão de pessoas, Dutra (2002), p. 49) classifica-os em função de sua natureza:

- Movimentação;
- Desenvolvimento; e
- Valorização.

São processos que se influenciam mutuamente, conforme figura que segue.

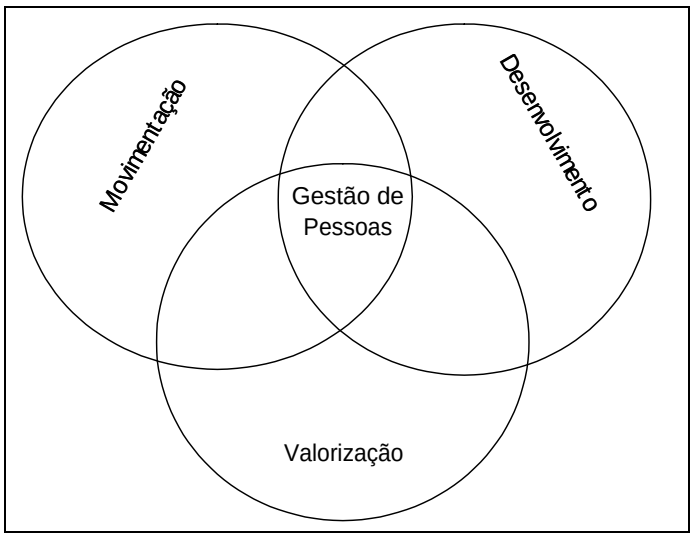

Figura 2 - Processos de gestão de pessoas

Fonte: Dutra, 2002, p. 50.

Cada esfera apresentada na Figura 2 representa um processo de Gestão de Pessoas.

2.3.1 Movimentação de pessoas

Os processos constantes na categoria de *movimentação* possuem, como objetivos fundamentais, dispor de suporte para toda ação de movimento da pessoa que constitui uma relação com a organização, independentemente do seu tipo de ligação com a mesma. Práticas que se encontram nesta categoria, a saber: captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação.

A movimentação de pessoas pode ser visualizada a partir da organização ou a partir da própria pessoa.

A partir da organização, a movimentação envolve (DUTRA, 2002, p.63):

- *Planejamento de pessoas:* envolve a quantidade e a qualidade das pessoas que farão parte de cada um dos processos de negócio ou de operações da organização;
- *Atração de pessoas:* relaciona-se à capacidade de atrair pessoas a fim de efetuar as atividades necessárias;
- *Socialização e aclimatação das pessoas:* relativa à capacidade de a organização proporcionar as condições necessárias para que as pessoas sintam-se à vontade o mais breve possível e possam oferecer o que têm de melhor;
- *Reposicionamento das pessoas:* são as políticas e práticas relativas a transferências, promoções e expatriações, de forma a adequar as necessidades da organização com as expectativas e os objetivos das pessoas; e
- *Recolocação das pessoas:* refere-se à capacidade de a organização recolocar as pessoas no mercado de trabalho quando não há mais possibilidade de se manter a relação contratual.

A partir da pessoa, a movimentação envolve (DUTRA, 2002, p.64):

- *Inserção no mercado de trabalho:* as pessoas que estão nesse mercado ou estão decidindo a sua carreira porque desejam outra profissão ou

estão se mudando geograficamente, ou ainda porque estão dando os seus primeiros passos na carreira;

- *Melhores oportunidades de trabalho:* entre vários motivos, as pessoas podem estar atrás de melhores condições de trabalho, ou mais satisfação com a profissão que exercem, ou ainda buscando novos desafios; e
- *Retirada do mercado de trabalho:* ocorre quando o candidato obtém uma vaga em uma organização, e passa para os processos sob a ótica da mesma, citados anteriormente.

Dessa forma, tem-se que o processo de movimentação influencia a organização e as pessoas, mas nem sempre é visto como importante pelos gestores, que pesam sua atenção sobre outros processos, como o de valorização e o de desenvolvimento. Entretanto, a movimentação de pessoas não envolve apenas aquelas que mantém vínculo empregatício com a organização: envolve todas aquelas que mantém efetivamente uma relação de trabalho.

Uma visão geral acerca do processo de movimentação de pessoas é dada pela figura que segue.

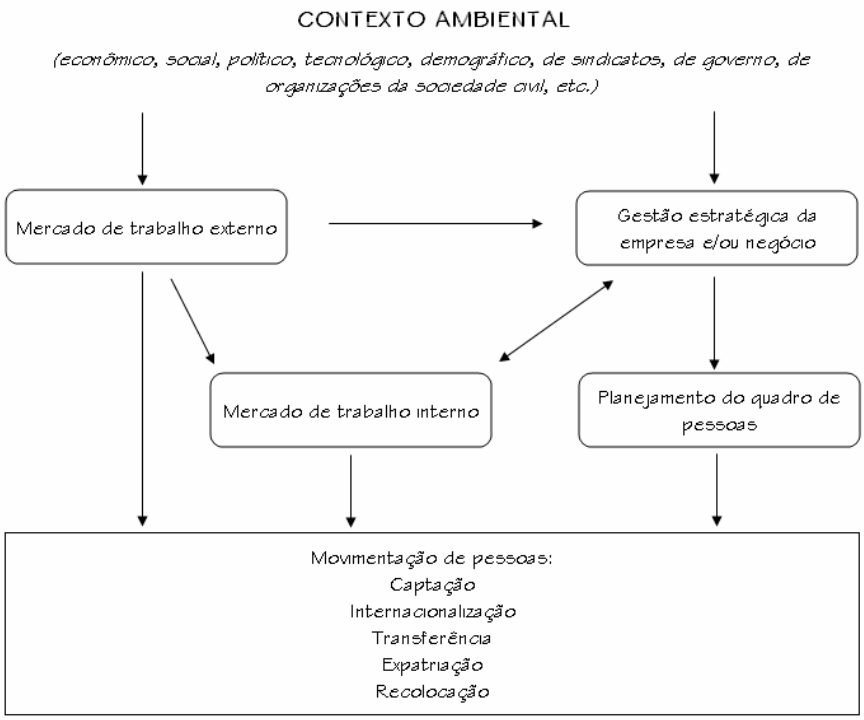

Figura 3 - Processo de movimentação

Fonte: Dutra, 2002, p.69.

De acordo com a Figura 3, o processo de movimentação de pessoas pode ser classificado segundo sua natureza:

- *Captação:* inclui todas as ações da organização em busca e na seleção das pessoas para trabalharem, independente de seu vínculo empregatício.
- *Internacionalização:* podem ser incluídas todas as ações que visem à socialização do indivíduo na cultura e adaptação ao trabalho, entre outros;
- *Transferência:* todos os processos que envolvem os movimentos dentro da empresa em se tratando de mudança de local de trabalho ou de trabalho propriamente dito;
- *Expatriação:* envolve a atuação do profissional fora do seu país de contratação, durante um determinado período de tempo; e
- *Recolocação:* nessa categoria, está contemplada a movimentação das pessoas para fora da organização, que podem ser por decisão da própria pessoa ou da organização.

Dessa forma, tem-se que a gestão estratégica de pessoas forma parâmetros a fim de determinar políticas e práticas de movimentação. Também constitui parâmetros para dimensionamento de quadro, delimitando todas essas ações.

2.3.2 Treinamento e Desenvolvimento

A categoria denominada *desenvolvimento* compreende processos que procuram estimular e conceber condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização em conjunto. Práticas agrupadas nesta categoria, a saber: capacitação, desempenho e carreira.

O desenvolvimento da pessoa pode ser definido como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”

(DUTRA, 2002, p.101). Identificar as competências essenciais bem como os perfis profissionais que se enquadram nas expectativas da organização são importantes para a adequação dos treinamentos a serem oferecidos e do desenvolvimento das pessoas e da organização.

Segundo Ulrich (2000, p.62), as competências essenciais possuem três características que levam à sua identificação por parte da empresa: (1) oferece acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; (2) deve contribuir de maneira significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final; e (3) deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes.

Em se tratando das competências organizacionais, estas são “características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se insere [a organização]” (DUTRA, 2002, p.126). Para o autor, são essas competências que farão a diferença na hora de competir por um mercado melhor, por melhores clientes, por melhores profissionais, entre outros.

As competências das pessoas ou individuais podem ser definidas como “a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização” (DUTRA, 2002, p.126). Essas competências podem estar ligadas às competências essenciais da organização, identificadas e mapeadas de forma a demonstrar o valor que as pessoas podem agregar à mesma.

Para Ulrich (2000, p.53), é preciso repensar a organização. Os altos executivos precisam refletir sobre sua atuação, pois “serão julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível – na verdade, eles terão que repensar o conceito da corporação em si”.

Agregar valor para a organização, portanto, é cultivar as competências essenciais, é aperfeiçoar aquilo que será o seu diferencial competitivo no mercado. A agregação de valor é a “contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos que permite à organização manter suas vantagens competitivas no tempo” (DUTRA, 2002, p.126).

2.3.3 Avaliação de Desempenho

Desempenho é “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio” (DUTRA, 2002, p.161-2), ou seja, fazer um exame sistemático de suas realizações que sejam revertidas em retorno para a organização, de uma forma geral.

O desempenho, para o autor, é composto de três dimensões inter-relacionadas, que necessitam ser avaliadas em particular cada uma. “[O] nível de desempenho de uma pessoa determina a expectativa de desempenho” (DUTRA, 2002, p.162). A discrepância de desempenho, portanto, seria o hiato entre a expectativa de atuação – desempenho esperado – e a atuação de fato – desempenho real.

Sendo assim, “[...] o esforço de uma pessoa difere de seu desenvolvimento em função de qualidade de sua agregação para a empresa” (DUTRA, 2002, p.162). isso significa que cada pessoa é avaliada pelo grau de importância e pela qualidade daquilo que entrega à organização como resultado.

“[O] comportamento pode afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa ou não. Com certeza, afetará o ambiente organizacional e o desenvolvimento e o esforço de outras pessoas” (DUTRA, 2002, p.163).

Segundo Gil (2001, p. 148), a expectativa de papel origina a descrição de cargos, e nada mais é do que o comportamento esperado no desenvolvimento de uma tarefa. “As pessoas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental” (DUTRA, 2002, p.131).

> [...] o uso desses conceitos permite o vínculo com a questão da remuneração. A prática da remuneração esteve sempre dissociada tanto na dimensão conceitual quanto na instrumental da prática do desenvolvimento. O conceito de competência e de complexidade permite-nos integrar em uma mesma prática o desenvolvimento e a remuneração, em que uma alavanca a outra (DUTRA, 2002, p.164).

Em se tratando da categoria de *valorização*, nesta encontram-se os processos relativos aos parâmetros e procedimentos para diferenciação e valorização das pessoas

que possuem alguma relação com a organização. Práticas agrupadas nesta categoria, a saber: remuneração, premiação, e serviços e facilidades.

2.3.4 Remuneração e Carreira

Remunerar pessoas é "[...] pagar quem faz o trabalho em troca de um resultado apresentado" (HANASHIRO et. al, 2007, p.174). Remunerar um trabalho pelo que as pessoas desenvolvem requer planejamento e estruturação. A estruturação é dada pela carreira, é ela quem vai dar o norte para as pessoas na organização. É através dela que as pessoas saberão até onde podem chegar.

> A carreira deve ser pensada [...] como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa. Desse modo, se olharmos para a frente, vamos ver sempre o caos a ser ordenado e, quando olharmos para trás, enxergaremos a estrada que já construímos. Uma empresa que administre de forma compartilhada as carreiras terá diante de si várias estradas em construção (DUTRA, 2002, p.103).

Um planejamento de carreira numa organização deve conter os seguintes elementos: (1) Princípios, (2) Estrutura de Carreira, (3) Instrumentos de Gestão, e (4) Papéis na administração de carreiras, segundo o mesmo autor.

Cada um dos elementos é explanado a seguir (DUTRA, 2002, p.104-5;113-5).

- *Princípios*: O sistema precisa estar fixado sobre princípios que representem os pactos acordados entre a organização e as pessoas. Embora eles possam ser revistos com o passar do tempo a fim de que se ajustem a novas necessidades, é pressuposto que sua alteração seja lenta, uma vez que com dificuldade acontecerá uma situação em que todos os princípios precisem ser integralmente revistos de uma única vez.
- *Estrutura de Carreira*: é o elemento que tornará concreto o sistema, à medida que determina a sucessão de posições, sua valorização e os requisitos de acesso. Possui os seguintes tipos básicos: (1) em linha, (2) em rede, (3) dupla paralela, (4) paralela múltipla, e (5) paralela em Y,

quer podem ser combinados de diferentes formas a fim de atender às especificidades e necessidades das organizações e das pessoas.

- *Instrumentos de Gestão*: são eles que suportarão a relação contínua entre as pessoas e a empresa e que garantirão o nível de informação das pessoas em relação à empresa reciprocamente. São os instrumentos de gestão que estimulam e oferecem o aporte necessário o planejamento da carreira por parte do funcionário, que permitem à organização decidir sobre oportunidades de carreira e sobre a escolha dos perfis, que garantem os espaços necessários para que as pessoas e a organização negociem suas expectativas e que toleram a revisão contínua de todo o sistema.
- *Papéis na administração de carreiras*: As pessoas precisam ter um planejamento das suas carreiras, algo que não seja engessado e que não dependa exclusivamente de fatores externos como remuneração, status e prestígio. O planejamento profissional visa reduzir os riscos a que o profissional está sujeito, quais sejam (DUTRA, 2002, p.114-5):
    - *Armadilhas profissionais:* trabalho que demanda muito dos pontos fracos e pouco dos pontos fortes;
    - *Falta de foco:* a pessoa só vai se preocupar com sua carreira quando se sentir incomodada com a sua situação profissional, atrasando ou impedindo o crescimento e desenvolvimento; e
    - *Alternativas restritas:* miopia das possibilidades profissionais, tanto dentro como fora da organização.

O papel da empresa é bem mais amplo, e envolve as seguintes definições: (1) estratégica, (2) sistema de administração de carreiras, e (3) metodologia de modelagem, implementação e atualização de sistema (DUTRA, 2002, p.107-8).

A primeira definição engloba decisões conectadas à combinação do Sistema de Administração de Carreiras aos princípios que equilibram a gestão de recursos humanos e às estratégias da organização e dos negócios.

A segunda definição envolve a configuração técnica do sistema, cujas decisões formam a sua base de funcionamento; logo, elas precisam estar alinhadas à definição estratégica da organização.

A terceira definição, segundo o autor, é decisiva para o sucesso e para a adequação do Sistema de Administração de Carreiras, tendo em vista que abarca as definições culturais da organização, o período histórico e as necessidades reais.

Contudo, nem sempre mudar a estrutura da empresa de funcional para processos funciona. O sucesso da mudança não é garantido. “[...] se as empresas não estiverem prontas para tomar as medidas necessárias para mudar sua atitude, talvez seja melhor deixar seus departamentos funcionais intactos. Afinal de contas, a coordenação entre funções pode melhorar muito sem a reorganização em torno de processos completos” (ULRICH, 2000, p.212-3).

Sendo assim, é na intersecção entre os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas dentro da organização é que haverá a atuação da gestão de pessoas, dentro desse modelo de atuação proposto por Dutra (2002).

2.3.5 Bases estruturais

As bases estruturais são “o conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre a empresa e as pessoas. Esses compromissos são traduzidos no conjunto de políticas e práticas existentes na organização que orientam o comportamento” (DUTRA, 2002, p. 51). São estas que darão a sustentação, o apoio, o local onde o agrupamento equilibrado entre as pessoas e as empresas, conforme visto anteriormente na Figura 1, aos processos de gestão e realizarão a interface com os processos de apoio.

Aqui, estão compreendidos fatores tácitos e explícitos existentes na organização, como o contrato psicológico efetuado com as pessoas, o clima organizacional, dinâmicas interpessoais e intergrupais, e os compromissos ligados à preservação

biopsicossocial, “ou seja, relacionados à integridade da pessoa; estamos falando de saúde, segurança e ergonomia e dos compromissos da própria pessoa ou desta com o ambiente onde se insere, ou seja, compromissos com qualidade de vida, ambiente e participação nos processos decisórios” (DUTRA, 2002, p. 51).

2.3.6 Processos de apoio

São denominados processos de apoio, segundo Dutra (2002, p.51), as “interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente”. Os processos compreendidos como sendo de apoio são (1) informações, (2) comunicação, (3) relações sindicais, e (4) relações com a comunidade.

Os processos denominados como sendo de informação compreendem todo o fluxo de informação, estruturado ou não, que irrompe da organização para a pessoa e da pessoa para a organização. Ainda, documentar aquilo que se desenvolve ou que é descoberto na organização, ou demais informações e processos que sejam do seu interesse, é fundamental para que a informação possa ser disseminada, consultada e verificada a qualquer tempo.

Em se tratando dos processos compreendidos como de comunicação, estes reúnem os canais e veículos de comunicação entre organização e pessoas, entre pessoas e organizações, entre pessoas da organização e entre pessoas, organização e comunidade. Os processos de comunicação visam à troca de informações entre os atores citados e envolvem elementos simbólicos.

Quanto às relações sindicais, estas podem ser consideradas processos que abordam a relação entre organização, pessoas e sindicatos representativos dos trabalhadores que a compõe. O sindicato atua como mediador nas negociações coletivas, estabelecendo os parâmetros para concordância, e também como defensor dos direitos dos funcionários, nas tratativas individuais.

Por fim, as relações com a comunidade incluem o conjunto de políticas e de práticas que procuram equilibrar as relações entre organização, pessoas e comunidade. A transparência nas ações, a disponibilização de informações que estejam acessíveis à população bem como a manutenção de níveis saudáveis de qualidade de vida no trabalho são algumas das maneiras de buscar o equilíbrio nessa relação.

2.3.7 Fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas

Segundo Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas e o desempenho destas dentro da organização está condicionado a fatores internos e externos à organização. Os fatores que podem ser elencados são (1) tecnologia adotada, (2) estratégia de organização do trabalho, (3) cultura organizacional, (4) estrutura organizacional, e (5) fatores externos.

A *tecnologia adotada* envolve o tipo de maquinário que a organização utiliza. Trabalhadores da linha de produção seguem o ritmo de trabalho imposto pela máquina, e dele não se espera muito além do cumprimento do horário de trabalho, registrando sua presença através de cartão ponto.

Com a automatização e a robotização da linha de produção, outras habilidades passam a serem demandadas desse trabalhador, pois ele atuará na irregularidade dos acontecimentos, uma vez que seu papel será o de provedor de força e guia de ferramentas na linha de produção. Neste caso, espera-se do trabalhador pró-atividade e envolvimento com o trabalho desenvolvido, com autonomia e capacidade de antecipação, pois "[a] tecnologia passa a demandar um comportamento e, por decorrência, um modelo [de gestão de pessoas] diferenciado" (FISCHER, 2002, p.14).

Em se tratando da estratégia de organização do trabalho, as diversas maneiras de se arranjar o mesmo são, na verdade, diferentes modos de procurar o comportamento exigido pelo processo de trabalho seguido. Sendo assim, pode-se dizer que estes causam o mesmo choque da tecnologia para o modelo de gestão. Em outras palavras, é possível

afirmar que praticamente não há possibilidade de separar o modelo de gestão de pessoas do modelo de gestão do trabalho, pois são dois conjuntos de práticas que ocorrem sobre as mesmas instâncias organizacionais – as relações humanas na organização – e que almejam alcançar os mesmos objetivos, conforme o padrão de desempenho no trabalho.

Quanto à cultura organizacional, esta interfere e, ao mesmo tempo, recebe a influência do modelo de gestão de pessoas de uma organização. Um dos principais papéis do modelo de gestão é fortalecer e reproduzir essas conjeturas na cultura organizacional vigente, distinguindo e adaptando padrões de comportamento, segundo Fischer (2002, p.14).

Outros autores possuem concepções diferenciadas. Para Schein (*apud* FLEURY e FISCHER, 1989, p.20), por exemplo,

> cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Já para Fleury e Fischer (1989, p. 22), a cultura organizacional é idealizada como um conjunto de valores e pressupostos fundamentais manifestados através de elementos simbólicos, "que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação".

A estrutura organizacional, também denominada modelo organizacional, esboça as características do modelo de gestão de pessoas predominante na organização. Assim, uma estrutura departamental, claramente norteada para a cadeia de comando e controle, provoca um modelo igualmente fracionado e confinativo. "À iniciativa limitada, à ordem superior, ao manual de procedimentos, à ação voltada para os objetivos setoriais sem perspectiva sistêmica nem do conjunto da empresa corresponde determinada forma de remunerar, capacitar e recrutar pessoas" (FISCHER, 2002, p.15).

Por outro aspecto, "uma estrutura matricial, por unidades de negócios ou em rede, demanda práticas de recursos humanos através das quais se perceba a empresa como uma totalidade" (FISCHER, 2002, p.15). A remuneração não pode ter ligação unicamente com cargo ocupado; o processo de treinamento deve incitar a visão sistêmica da empresa e o recrutamento deve ser realizado dentro de um conjunto de

aspectos de competências que atendam à corporação como um todo, e não só às demandas da localidade onde a pessoa irá exercer suas funções.

Em relação aos fatores externos à organização, segundo Fischer (2002, p.15), estes podem ser classificados de acordo com sua origem em duas categorias, a saber:

- *Fatores sociais:* correspondem à forma pela qual a sociedade regula o trabalho e as relações de trabalho que ocorrem em seu âmbito. Prevalecem a cultura de trabalho dessa sociedade, a legislação e a intervenção dos diferentes agentes, dentre os quais se destacam o Estado e as instituições sindicais.
- *Fatores mercadológicos:* devem ser considerados como preponderantes na constituição do modelo, pois estes definem o perfil de competências organizacionais exigido pelo negócio do setor de atividade em que a organização opera.

As competências organizacionais definidas pela organização orientam e se relacionam diretamente com as competências das pessoas em particular – os comportamentos dentro da organização que lhes são particulares e contributivos.

> O reconhecimento do caráter dependente do modelo de gestão de pessoas e a identificação de seus fatores condicionantes permitem perceber as variações que ocorrem em seus diversos níveis de manifestação: a empresa (nível micro), o setor de atividade (nível meso) e a nação ou outra unidade demográfica (nível macro). À medida que ocorrem alterações nas variáveis básicas que atuam em uma das dimensões desses níveis, o modelo sofre mudanças de configuração (FISCHER, 2002, p.16).

Entretanto, outras formas de experiência, como a observação empírica não-sistematizada e o senso comum, segundo Fischer (2002, p.16), apontam que é perfeitamente possível a convivência de mais de um modelo de gestão dentro da empresa. Não só é possível que isso seja encontrado na realidade como a probabilidade é muito grande. Parece ser plausível que, na medida em que as organizações começam a disputar as competências as quais são capazes de agregar aos seus negócios, a diferenciação entre as mesmas passa a se dar nos planos meso e macro.

2.3.8 Bases para um novo modelo de Gestão de Pessoas

Segundo Dutra (2002, p. 52), “o modelo de gestão deve oferecer um conjunto de conceitos e referenciais que nos ofereçam a um só tempo condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir nessa realidade a fim de aprimorá-la”. Para o mesmo autor, a necessidade de um novo modelo de gestão advém do fato que os atuais modelos utilizados pelas organizações estão galgados nos princípios da Administração Científica, “onde as pessoas são vistas como responsáveis por uma atividade ou um conjunto de atividades ou funções” (DUTRA, 2002, p.52).

De certa forma, tudo que é capaz de gerar interferência nas relações organizacionais é passível de ser considerado como um componente do modelo de gestão de pessoas. “O comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa” (FISCHER, 2002, p.16). Sendo assim, a gestão de pessoas expressa a orientação e o direcionamento desse conjunto composto pela relação de diversos tipos de comunicação entre as pessoas na organização.

Estar de acordo com essa perspectiva denota reconhecer que os limites entre o que vem a ser especialidade da área de gestão de pessoas e o que é de responsabilidade de atuação daqueles que têm como incumbência traçar as diretrizes do planejamento estratégico ou dos gestores de produção ou de marketing, pois são linhas deveras tênues e de delimitação complicada.

Drucker (2003) argumenta, em sua obra, que a Administração Por Objetivos e Autocontrole mostra-se como instrumento de gestão dos resultados da empresa a partir de um processo de identificação e descrição precisas de objetivos a serem atingidos e criação de prazos para conclusão e monitorização. Tal processo exige que o gestor e o funcionário concordem com os objetivos propostos, mas é muito mais importante que este o aceite e desempenhe as suas funções em função dos objetivos, pois de outra forma não se conseguirá a noção de compromisso.

Druker (2003, p.115), afirma que “[o] administrador precisa saber e compreender o que as metas empresariais exigem dele em termos de atuação, e seus

superiores precisam saber o que exigir e esperar dele – e julgá-lo de acordo". É interessante perceber, entretanto, que, embora o autor fale sobre a "reunião de esforços em torno de um objetivo comum", ele o toma sob a perspectiva da organização. Ou seja: considera que os funcionários devem moldar seus interesses subjetivos de acordo com os objetivos organizacionais. Isso remonta ao modelo de gestão criticado por Dutra (2002, p.52): "[e]ssa visão das pessoas tem sido responsável por distorções na análise e na interpretação da realidade organizacional, gerando instrumentos, processos, metodologias inadequados para atuar sobre essa realidade", em crítica ao modelo da Administração Científica.

De maneira diversa, Dutra (2002, p.53) afirma que

> [e]ssas distorções são agravadas quando a organização busca sistemas fechados de gestão, os chamados pacotes, e tenta implementá-los a todo custo. É como se construíssemos um modelo e tentássemos colocar a realidade dentro dele. O resultado é a maior dificuldade para compreender a realidade e para alinhar as expectativas da organização e das pessoas.

O alinhamento da organização deve passar pela identificação das competências essenciais. A empresa deve se conhecer e aos seus componentes para então traçar suas estratégias, estabelecer seus objetivos e metas e verificar periodicamente seus resultados, a fim de continuar ou modificar aquilo que se realiza.

Os pontos comuns para as bases referenciais de um novo modelo de gestão de pessoas incluem a entrega, os padrões de complexidade, e o espaço ocupacional.

A entrega se refere ao que a pessoa pode oferecer à organização, pois "[a]o olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega, temos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar seu desenvolvimento e para estabelecer recompensas" (DUTRA, 2002, p.54).

A capacidade de entrega da pessoa refere-se àquilo que ela pode oferecer à organização e que vai contribuir para agregar valor ao negócio, de acordo com as competências organizacionais estabelecidas no planejamento estratégico. "A entrega da pessoa pode ser compreendida como o saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a organização" (FLEURY, 2000 *apud* DUTRA, 2002, p.54).

Os padrões de complexidade dizem respeito à avaliação do nível de entrega das pessoas, conceito que inclui o desenvolvimento da pessoa dentro da organização. "O

desenvolvimento é a capacidade da pessoa para assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade" (DUTRA, 2002, p.55).

Esse conceito possibilita a interligação direta entre desenvolvimento e remuneração. "Se a pessoa se desenvolve ao assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade e se, ao fazê-lo para agregar mais valor para a empresa/negócio, é justo que deva ser remunerada adequadamente" (DUTRA, 2002, p.55).

Em se tratando do espaço ocupacional, o modelo proposto por Dutra (2002) critica o modelo tradicional na medida em que este não consegue dar conta da complexidade das necessidades da organização e da capacidade das pessoas em atendê-las. As pessoas, conforme vão recebendo mais desafios e, respondendo bem, acabam recebendo desafios ainda maiores, e os modelos tradicionais não conseguem dar conta dessa entrega e agregação de valor. Isso gera algumas injustiças dentro da organização, como a sobrecarga de trabalho sem o devido reconhecimento, e a sabotagem por parte da chefia de quem costuma resolver os problemas da equipe. "O ambiente onde nos inserimos exige um modelo de gestão de pessoas que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e que ofereça a ambas orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível" (DUTRA, 2002, p.57).

> Embora a gestão de pessoas abranja, acima de tudo, determinado padrão de atitudes e posturas observáveis pelo analista externo que caracterizam o convívio humano na organização, é possível decompô-la em elementos menos abstratos. Os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações (FISCHER, 2002, p.17).

Segundo Fischer (2002, p.17), os princípios podem ser definidos como sendo "as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa".

Conforme Fischer (2002, p.17), em se tratando das políticas, estas "estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais. Em geral, são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas".

Dentro do modelo de gestão, os processos são os elementos mais visíveis, e boa parte da bibliografia sobre gestão de pessoas tem-se dedicado exclusivamente a eles. Segundo Fischer (2002, p.17), os processos podem ser definidos como cursos de ação determinados de antemão, não podem exceder os limites dos princípios de gestão e

propõem-se a alcançar os objetivos esboçados, orientados por políticas particulares. É através de uma ou mais ferramentas de gestão – que pressupõem procedimentos específicos –, os mesmos são instrumentalizados.

Pode-se citar como exemplos de processos de gestão os planos de cargos e salários, de capacitação e de sucessão, a administração de carreiras e as avaliações de desempenho, de performance e de pessoal. “Pesquisas salariais, de clima organizacional e diagnósticos de cultura são exemplos de processos e ferramentas componentes do modelo” (FISCHER, 2002, p.17-8).

O modo de gestão dos gerentes diretos dos grupos de trabalho integra também o modelo de gestão de uma organização, ou seja, o jeito de atuar do gestor ao estabelecer limites ou incentivar determinados padrões de comportamento. “Pela orientação dos processos de capacitação gerencial ou mesmo da simples divulgação dos perfis de comportamento desejados a empresa procura intervir no estilo gerencial praticado por suas chefias dando coerência ao modelo” (FISCHER, 2002, p.18).

Por fim, o modo como o modelo de gestão de pessoas opera – o desenho organizacional –, a composição característica de disposição do trabalho dos profissionais especializados e a maneira através da qual os serviços são prestados a seus clientes também são elementos que compõem o modelo.

2.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O surgimento da responsabilidade social corporativa pode ser ligado à falência do Estado em cumprir seu papel de mediador social, na medida em que este parece estar perdendo sua capacidade de ofertar benefícios e suprir necessidades básicas da população. Este espaço, aos poucos, parece estar sendo assumido pelas organizações, que podem acabar por estender sua amplitude de atuação.

Segundo Schroeder e Schroeder (2004, p.5),

> [...] a falência do Estado como mantenedor de necessidades básicas do cidadão, juntamente com a escassez do trabalho ou emprego, especialmente no final do século XX, abriram espaço e necessidade para o fenômeno da responsabilidade social corporativa. A empresa então, deixou de ser apenas a produtora de bens e serviços, para participar e influenciar diretamente outras dimensões sociais.

Preocupa aos autores citados que as organizações assumam o papel que pertence ao Estado, e que as empresas estendam sua influência à própria vida das pessoas, que passem a ter controle sobre a vida laboral e pessoal da comunidade.

Para Mostardeiro (2004, p.414), esse aumento gradual da atuação das organizações tem um fundamento histórico, pois a própria consciência da sociedade mudou, e esta passou a pressionar as organizações para mudarem, de fato, as possibilidades de contribuição para a vida das pessoas.

> Foi a pressão da sociedade nos mais diversos campos e nas mais diversas frentes ao final do século XIX e durante todo o século XX que permitiu conquistas importantes, como os direitos dos trabalhadores, limites à poluição ambiental, respeito ao consumidor, aumento na qualidade dos produtos e, mais recentemente, investimentos na comunidade.

Assumindo a atuação em outras dimensões, as organizações parecem estar se apoderando de espaços que eram privativos do Estado, proporcionando alterações profundas na estrutura da sociedade. Retomando Schroeder e Schroeder (2004, p.8), estes salientam que "[...] emerge a preocupação de que a empresa utilize as ações de cunho social para ampliar seu poder, tanto na dimensão interna, quanto na dimensão externa da empresa. Assim, a empresa pode tornar-se definitivamente o principal ator social".

Entretanto, os mesmos autores ainda comentam que "[r]atifica-se, no entanto, que o envolvimento das empresas em causas sociais, também traz conseqüências positivas e não pode ser desconsiderado, porém, inegavelmente pode ampliar o poder deste tipo de organização na sociedade" (SCHROEDER e SCHROEDER, 2004, p.8). Ou seja, estes autores sustentam que deva haver um limite para atuação das organizações, para que estas não passem a assumir o papel que pertence ao Estado.

Ainda, "a responsabilidade social tornou-se abrangente, envolvendo uma dimensão de responsabilidade para com toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, funcionários, fornecedores, além da comunidade, ambiente e sociedade como um todo" (SCHROEDER e SCHROEDER, 2004, p.5). O comprometimento da organização

passou a se estender além das paredes que a envolvem; transpassou os limites internos da organização e foi-se espalhando.

O trabalho desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE – deu origem ao que é desenvolvido por muitas ONGs que atuam nos dias de hoje. “O movimento iniciado pelo IBASE foi responsável pelo fortalecimento da sociedade civil, pelo desenvolvimento da sensibilidade cidadã e pela difusão de valores centrais como democracia e justiça” (MELO NETO e FROES, 2001, p.19). Esse fortalecimento originou diversas campanhas, segundo esses autores, e culminaram no surgimento de um novo *ethos* de responsabilidade social.

Hoje, “[o] Ibase não está mais combatendo uma ditadura, mas uma sociedade injusta [...]. Isso significa mudar o atual modelo de desenvolvimento” (CHEQUER, 2006, p.9), fundado na exploração dos bens à disposição das organizações, como os recursos naturais e a mão-de-obra disponível. Contudo, a responsabilidade social ao qual o IBASE deu origem está voltada para o atendimento da comunidade, e não tanto com foco nas organizações. “O seu foco é a atuação dos movimentos e grupos sociais populares, reforçando a sua atuação com ações de informação, sensibilização, conscientização e difusão de conhecimento visando a transformação social” (MELO NETO e FROES, 2001, p.21).

Com o aumento do debate em torno dos temas social e ambiental, percebeu-se uma certa aproximação de significados, culminando na fusão dos dois termos. Segundo Nascimento (2007), é a partir da virada do século que a aproximação dos termos social e ambiental fica mais explícita:

> Os termos social e ambiental aparecem juntos nos relatórios de balanço social e nas normas ambientais ou sociais. Torna-se cada vez mais difícil falar de um sem lembrar do outro. Não é possível falar em Desenvolvimento Sustentável sem considerar os aspectos sociais, econômicos e ambientais. As empresas começam a falar em equilíbrio entre as três variáveis [*tripple bottom line*], a destacar que estão engajadas em promover o desenvolvimento sustentável.

As três dimensões às quais o autor se refere são os resultados econômico, social e ambiental conhecido como *tripple bottom line* (INSTITUTO ETHOS, 2008; MELO NETO e FROES, 2001; MILANI FILHO, 2008). Essas variáveis envolvem os interesses da organização e dos grupos de interesse que se relacionam com a mesma, englobando ainda o interesse no desenvolvimento da comunidade do seu entorno.

Com o foco do desenvolvimento extravasando a variável econômica, percebe-se uma alteração no que importa aos grupos que se relacionam direta e/ou indiretamente com a organização. Milano et al. (2002, p.26) apontam a mudança nas expectativas da sociedade:

> O público tem esperado que a empresa saia do papel de simples fornecedora de produtos e se transforme em uma empresa atuante, que se preocupa em devolver algo à sua comunidade, que trata seus clientes como pessoas inteligentes e que, principalmente, tenha um comportamento ético, que vá além da simples obediência à legislação vigente. Ou seja, se quer estar no mercado, se quer que o seu produto tenha um diferencial, seja agente de mudança social e faça bem feito.

Cada autor traz sua contribuição à ampliação do conceito. Há conceitos que são mais abrangentes, e não se limitam à atuação das organizações. Nesse sentido, Milano et al. (2002, p.10) afirmam que

> [p]or responsabilidade social empresarial entende-se a conduta ética e responsável adotada pelas empresas na plenitude das suas redes de relações, o que inclui o universo de seus consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em que se inserem ou sobre a qual exercem algum tipo de influência, além do governo e do meio ambiente. Em outras palavras, são pressupostos da responsabilidade social empresarial o adequado cumprimento de toda a legislação (trabalhista, fiscal, ambiental, direitos do consumidor, ...) e a postura ética em todas as relações (governo e comunidade), não sendo possível ser socialmente responsável burlando a lei ou usando artifícios para escapar aos valores morais e éticos.

Percebe-se, através da fala do autor, que a responsabilidade social ou socioambiental empresarial é um conceito que abrange a própria consciência da organização, afeta seu posicionamento e sua imagem perante aqueles que estão envolvidos direta ou indiretamente no ambiente no qual elas estão inseridas. Dessa forma, tem-se que Responsabilidade Social ou Socioambiental Empresarial "é o conjunto de ações socioambientais desenvolvidas por uma determinada empresa" (NASCIMENTO et al, 2008, p.46).

A consciência social e ambiental ganhou espaço no ambiente virtual, nos últimos anos, com o desenvolvimento da Internet. Em meio eletrônico, é possível encontrar diversos sites de ONG's que, de forma o mais clara possível, trazem algumas publicações da área e relatam as principais idéias da Gestão Socioambiental, bem como trazem algumas das principais ações que ocorrem no Brasil, entre outros. Por exemplo, a definição de responsabilidade socioambiental, na Revista Idéia Socioambiental (2008),

> É o modo de conduzir os negócios de uma empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. Ela foca a cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (acionistas, prestadores de serviço, fornecedores, funcionários, consumidores/clientes, comunidade, governo e meio-ambiente), cujas demandas e necessidades a empresa deve buscar compreender e incorporar em seus negócios. Assim, a Responsabilidade Social está diretamente ligada aos negócios da empresa e como a mesma os conduz. Também chamada de Governança Corporativa, trouxe consigo um universo de novos conceitos e instrumentos como o balanço social, voluntariado, marketing social, desenvolvimento sustentável e filantropia empresarial.

Com todo o arsenal tecnológico que tanto as organizações quanto a sociedade civil possuem, todos os envolvidos podem se manter informados acerca das ações empresariais. Assim, segundo Milano et al. (2002, p.10), "[...] cidadania empresarial é a própria expressão da responsabilidade social das empresas nas suas relações com a(s) comunidade(s) em que se inserem".

Um consumidor, sozinho, possui pouca ou praticamente nenhuma influência social, mas a sociedade civil, que é o sujeito coletivo maior, "tem imenso poder de influenciar o comportamento empresarial" (MOSTARDEIRO, 2004, p. 417), ou seja, se hoje a consciência das organizações mudou, grande parte da influência veio da própria mudança de consciência da sociedade, que passa a ver a organização como um "agente moral, que decide o que o que é certo e o que é errado para a sociedade" (ROBBINS, 2005, p.110).

> Embora as definições de RSE variem de acordo com o contexto histórico e social em que são formuladas, e sobretudo em função dos interesses e da posição ocupada no espaço social pelo grupo que as formula - o qual tende a ressaltar determinados aspectos e princípios em detrimento de outros - existe um razoável entendimento, ou "consenso mínimo", hoje em dia, quanto ao fato de que uma empresa socialmente responsável deve demonstrar três características básicas: a) reconhecer o impacto que causam suas atividades sobre a sociedade na qual está inserida; b) gerenciar os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações, tanto a nível local como global; c) realizar esses propósitos através do diálogo permanente com suas partes interessadas, às vezes através de parcerias com outros grupos e organizações (KREITLON, 2004).

Para Melo Neto e Froes (2001, p.21), o objetivo da responsabilidade social corporativa "é desenvolver a sociedade e a comunidade a partir de novas inserções e parcerias envolvendo outros agentes, tais como: as empresas, ONG's, entidades filantrópicas, associações comunitárias e o próprio Estado", o que difere do objetivo da responsabilidade social denominada comunitária. Esta última refere-se ao conjunto de ações voltadas à comunidade na qual a organização está inserida (MELO NETO e FROES, 2001, p.21).

Portanto, Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial

> é a constituição de uma relação ética e transparente da organização com a sua cadeia de relações – as quais, por sua vez, também são compostas por grupos de pessoas com seus valores, suas identidades e inter-relações – em direção ao desenvolvimento sustentável. A responsabilidade social empresarial pode se estabelecer por meio de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade e do planeta (NASCIMENTO et al, 2008, p.46).

Seguindo nessa mesma linha, algumas organizações trabalham com o conceito de gestão social, que é "[o] conjunto de processos sociais em que a ação gerencial de desenvolve através de uma ação negociada entre seus atores, perdendo o caráter burocrático em função da relação direta entre o processo administrativo e a múltipla participação social e política" (CIAGS, 2007). "A Responsabilidade Social Empresarial evoca valores como proteção ao meio ambiente, respeito aos direitos humanos e combate à corrupção, sendo um caminho seguro para o desenvolvimento de um ambiente empresarial estável" (INSTITUTO ETHOS, 2008, p.7).

Em se tratando de investimento social privado, este

> refere-se ao uso de recursos privados para fins públicos de maneira organizada, planejada, sistemática, estratégica, com o objetivo de transformar uma dada realidade nos campos social, ambiental ou cultural. Já a responsabilidade social corporativa é um conceito mais amplo e engloba o primeiro, significando uma forma de gestão que busca excelência e sustentabilidade nos negócios, a longo prazo, através da ética no mercado. (MOSTARDEIRO, 2004, p.418).

Sendo assim, não basta para uma organização ter apenas bons projetos sociais e/ou ambientais se ela não mantém uma relação ética com os demais públicos com os quais ela se relaciona, bem como não tratar seus colaboradores coerentemente com a imagem que tenta passar à sociedade civil. "As práticas socialmente responsáveis desenvolvem-se, portanto, nos relacionamentos estabelecidos com os *stakeholders*, dentro da cadeia de negócios das empresas, de forma a gerar condições favoráveis para a sustentabilidade empresarial" (MILANI FILHO, 2008, p.91).

Robbins (2005, p. 9) complementa dizendo que "em um mundo de competição global, poucas organizações podem-se dar o luxo de desconsiderar uma imagem ruim na imprensa ou potenciais repercussões econômicas associadas à idéia que passam de serem socialmente irresponsáveis". Ou seja, por mais que a organização não queira se preocupar com o reflexo de suas ações, de alguma forma sua atuação reverterá na afetação de sua imagem – tanto para o bom quanto para o ruim.

Pensando na organização e nos ambientes como um sistema que está intimamente ligado, pessoas ou outras organizações que possuem influência direta sobre a organização ou ainda recebem desta alguma influência indireta, são denominados *stakeholders*, ou seja, são os públicos com os quais as organizações precisam lidar, aqueles que influenciam ou que podem ser influenciados por elas. Para Melo Neto e Froes (2001), os *stakeholders* podem ser o mercado, os trabalhadores, o governo, a mídia, os parceiros de negócios e a comunidade em geral, entre outros.

Os *stakeholders* podem ser internos, em se tratando de colaboradores, ou externos, como o Governo, as comunidades, e os fornecedores, entre outros. Robbins (2005, p.41) utiliza o sinônimo de "públicos", cujo significado é "os grupos de dentro ou de fora da organização que possuem algum interesse nela". Como há diversos públicos e cada um tem um determinado interesse na organização, cabe ao gerente enfatizar para cada um deles o que é o mais "certo" a ser feito.

Assim, segundo Robbins (2005, p. 108),

> a responsabilidade social adiciona um imperativo ético a fazer aquelas coisas que melhoram a sociedade e não fazer aquelas que poderiam piorá-la. Faz parte dos esforços de uma empresa, além dos exigidos pela lei e pela economia, perseguir metas de longo prazo, que sejam boas para a sociedade.

Segundo pesquisa global realizada pela empresa IBM e publicada no Portal Administradores (2008), já é possível perceber uma tendência entre as organizações:

> As empresas que tiverem relacionamentos mais abertos com os diferentes públicos com os quais interagem (ou *stakeholders*, como são conhecidos em inglês) e colocarem a responsabilidade social no centro de sua estratégia de negócios serão mais competitivas; atrairão e reterão os melhores talentos; e ganharão acesso a novas oportunidades de mercado [...].

Apesar disso, "[n]ão se pode esperar que as empresas realizem atividades social e ambientalmente responsáveis de maneira voluntária se essas atividades não trouxeram benefícios para as mesmas, nem a longo prazo" (REVISTA IDÉIA, 2008). Com o aumento do interesse das organizações em certificações como a ISO 14001 e a preocupação da imagem frente aos seus *stakeholders*, é possível que as empresas brasileiras tenham aumentado seus esforços para a criação e a manutenção de projetos que atendam às demandas da sociedade. "[E]mbora não se possa dizer que o interesse pela responsabilidade social corporativa brasileira foi causado diretamente pela globalização e revolução digital, foi, pelo menos, bastante influenciado por eles", segundo Ashley (2002, p.60).

"A legislação ambiental exige cada vez mais respeito e cuidado com o meio ambiente, exigência essa que conduz coercitivamente a uma maior preocupação ambiental" (AMBIENTE BRASIL, 2008). Contudo, a tendência global entre as organizações de investirem em ações sustentáveis, conforme o levantamento realizado pela IBM (PORTAL ADMINISTRADORES, 2008), pode apresentar vários motivos, entre eles questões puramente mercadológicas e de adaptação às novas exigências de mercado, mas não cabe aqui levar esta vertente crítica adiante, tampouco esgotar o assunto tratado.

2.4.1 Estágios da Responsabilidade Social Corporativa

Conforme publicação do Instituto Ethos (2008, p.10), as ações das organizações possuem dois focos de atuação distintos: local e global. As ações de foco local compreendem aquelas voltadas para dentro da organização, "oferecendo condições exemplares a seus empregados ou adotando processos produtivos ambientalmente corretos, por exemplo[...]" (INSTITUTO ETHOS, 2008, p.11).

> No caso brasileiro, o fortalecimento da dimensão institucional em prol do desenvolvimento sustentável é decisivo não só pela urgência dos desafios econômicos, sociais e ambientais do país como pelas oportunidades de alinhar-se aos esforços internacionais por um capitalismo inclusivo e centrado nas verdadeiras necessidades humanas (INSTITUTO ETHOS, 2008, p.11).

A proposta do Instituto Ethos (2008) divide a RSC em ações voltadas para o interior da organização – RSC interna – e ações combinadas entre o seu interior acrescido de seu exterior – RSC externa. O modelo de Melo Neto e Froes (2001) acrescenta um estágio intermediário entre as ações de RSC interna e externa. O estágio que envolve ações voltadas para a comunidade local seria o primeiro passo para a atuação global das organizações.

As ações globais, portanto, seriam aquelas voltadas para o ambiente institucional, "entendido como os diversos mecanismos de governança, de caráter

regulatório ou voluntário, que afetam o comércio internacional e nacional" (INSTITUTO ETHOS, 2008, p. 11). O ambiente institucional seria o ambiente onde as organizações fazem suas negociações e interagem com os atores externos.

No modelo proposto por Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social corporativa pode ser entendida como um processo que atravessa três estágios, conforme mostra a Figura 1.

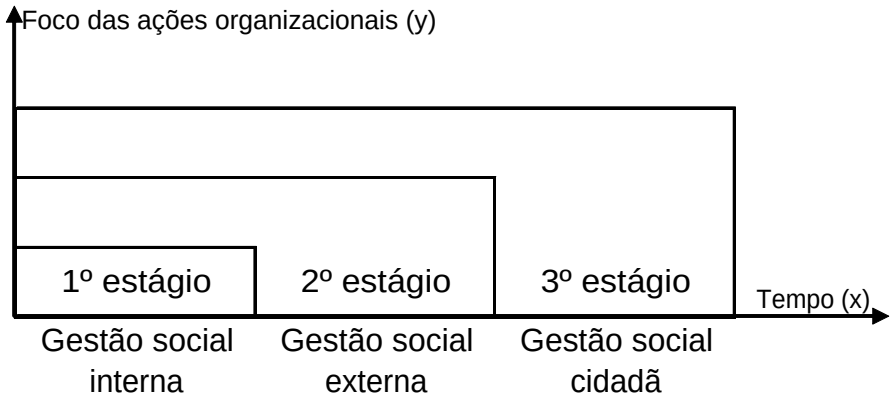

Figura 4 - Estágios da responsabilidade social corporativa

Fonte: Melo Neto e Froes, 2001, p.81.

Neste modelo, o eixo das abscissas (x) está representado pelo tempo decorrido da implementação da Gestão Social, e o eixo das ordenadas (y) pelo Foco de atuação da organização. Na figura anterior, o desenvolvimento da organização inicia com ações restritas ao seu interior, até culminar no ponto em que a ação se amplia até que seu foco atinja a sociedade como um todo, o ápice do desenvolvimento da Responsabilidade Social Corporativa proposto por este modelo.

No primeiro estágio, "o foco é restrito às questões sociais internas (benefícios, trabalho, qualidade de vida no trabalho) e tem como alvo das ações os funcionários e seus familiares" (MELO NETO e FROES, 2001, p.80). Neste momento, a organização volta-se para ações que tenham como foco o seu público interno.

No próximo momento, denominado pelos autores como segundo estágio, a atuação da organização se amplia e esta passa a olhar para as necessidades da comunidade e da sociedade. "Ganham maior amplitude em termos de foco, pois incorporam ações de preservação do meio ambiente e ações com impacto sócio-

econômico, cultural e político no âmbito da sociedade e da comunidade local" (MELO NETO e FROES, 2001, p. 80).

O terceiro estágio compreende públicos que não são atingidos diretamente pelas ações sociais da organização, como outras populações e grupos sociais que não são seus alvos diretos. "[É] o de foco e escopo mais amplos. A empresa desenvolve ações sociais que extrapolam o âmbito da comunidade local (a comunidade ao redor da empresa) e que se estendem à sociedade como um todo" (MELO NETO e FROES, 2001, p. 81).

2.5 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E GESTÃO AMBIENTAL

A preocupação com os impactos ambientais das ações das organizações sobre o planeta figura no cenário internacional a partir de meados da década de 60, quando diversas organizações internacionais passaram a questionar os riscos da destruição do meio ambiente. Esse debate se intensificou de tal maneira que levou a Organização para as Nações Unidas – ONU – a organizar uma Conferência sobre as questões relativas ao meio ambiente em 1972, em Estocolmo (UNEP, 2008). A Conferência abordou diversos temas – como o aumento da população mundial, a necessidade de crescimento econômico, sobretudo dos países em desenvolvimento, e a conservação do meio ambiente – que trouxeram à tona um novo entendimento acerca dos recursos naturais disponíveis no planeta. Para Moreira (2008, p.1), "a preocupação com a escassez de recursos naturais valorizou a proteção desses recursos dando nova dimensão a questão ambiental".

O resultado dessa conferência originou a "*Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*" – Declaração da Conferência da ONU sobre o Desenvolvimento Humano, em tradução livre – onde se observam 26 princípios para a responsabilidade e o comportamento organizacionais, e um "*Action Plan*" – "Plano de Ação", idem – que convoca os atores globais a cooperar com soluções para os problemas do meio ambiente (UNEP, 2008). O "*Action Plan*" é composto por recomendações da ONU para a ação da comunidade internacional, e possui tópicos que

auxiliam as nações a identificar e controlar os seus níveis de poluição – poluição generalizada e marinha – e os aspectos educacionais, culturais, sociais e informacionais das questões do meio ambiente (UNEP, 2008).

Em 1987, o Relatório Brundtland – *Our Common Future* – um manifesto preparado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – CMMAD, presidida por Gro Harlem Brundtland – apresenta o conceito de desenvolvimento sustentável:

> [...] é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (CMMAD, 1991, p.49).

Entretanto, o Relatório que ficou conhecido pelo sobrenome da então primeira ministra da Noruega não apresenta apenas um conceito de desenvolvimento sustentável. Ele também explicita que

> o desenvolvimento sustentável é mais que crescimento. Ele exige uma mudança no teor de crescimento, a fim de torná-lo menos intensivo em matérias-primas e energia e mais eqüitativo em seu impacto. Tais medidas precisam ocorrer em todos os países, como parte de um pacote de medidas para manter a reserva de capital ecológico, melhorar a distribuição de renda e reduzir o grau de vulnerabilidade às crises econômicas (CMMAD, 1991, p.56).

Percebe-se que o Relatório engloba questões que dizem respeito ao próprio padrão de exploração de recursos e de consumo das nações. É uma tentativa de conscientizar as nações acerca dos impactos futuros que as ações atuais podem gerar. Sendo assim, "[...] o desenvolvimento sustentável exige que as sociedades atentam às necessidades humanas, tanto aumentando o potencial de produção quanto assegurando a todos as mesmas oportunidades" (CMMAD, 1991, p. 47). Dessa forma, torna-se explícito que os atuais padrões de consumo não condizem com os objetivos de sustentabilidade e desenvolvimento globais apontados no Relatório.

Segundo Canhos et al. (2004, p. 91), "pode ser considerado um marco de sucesso no desenvolvimento de ações de salvaguarda ambiental" a assinatura do Protocolo de Montreal sobre Substâncias que Desgastam a Camada de Ozônio, ocorrido no mesmo ano da publicação do Relatório Brundtland. A divulgação deste também influenciou outros encontros internacionais, como a Cúpula da Terra (conhecida como

ECO-92, realizada no Rio de Janeiro) e a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+10, realizada em Johannesburgo, em 2002).

Segundo Ambiente Brasil (2008), a Cúpula da Terra

> mostrou um crescimento do interesse mundial pelo futuro do planeta; muitos países deixaram de ignorar as relações entre desenvolvimento sócio-econômico e modificações no meio ambiente. Entretanto, as discussões foram ofuscadas pela delegação dos Estados Unidos, que forçou a retirada dos cronogramas para a eliminação da emissão de CO_2 (que constavam do acordo sobre o clima) e não assinou a convenção sobre a biodiversidade.

Ao contrário do que o referido Relatório propunha, inicialmente, percebe-se que os países buscam aliar as metas de desenvolvimento sustentável aos padrões de consumo vigentes (CANHOS, 2004; AMBIENTE BRASIL, 2008; NASCIMENTO et al., 2008).

O Relatório do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS – publicado em 2002, procura fazer um balanço das ações estipuladas durante a Cúpula da Terra e o seu atual estágio de implementação, e ainda acrescentar o que ainda precisa ser realizado em termos de sustentabilidade. O Relatório pretendia colaborar com o encontro Rio +10:

> O presente documento, com os princípios e as recomendações do setor empresarial brasileiro a serem levados para a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, em Joanesburgo, na África do Sul, convalida o engajamento no caminho do crescimento econômico com equilíbrio ambiental (CEBDS, 2002, p.11).

A Ata de Convocação para Johannesburgo (BRASIL, 2008) observa que as medidas que foram acertadas na reunião da ECO-92 não deveriam ser revistas, e sim se deveriam determinar as ações necessárias para a aplicação do que foi estabelecido anteriormente, mas o encontro Rio+10 não alcançou os resultados que eram desejados pelo Brasil. Foram estabelecidos preceitos globais muito generalizados. Segundo Canhos et al. (2004, p. 91), um ponto positivo que pode ser inferido a partir de tal encontro é a "mudança do enfoque para a agenda social e de desenvolvimento, particularmente como erradicação de pobreza, saneamento e saúde".

Para Canhos et al. (2004, p.92),

> [a]pesar da relevância das Convenções e Tratados Internacionais na mudança de paradigma de se encarar a questão ambiental como um problema global, os principais acordos ambientais internacionais hoje estão estanques devido à resistência das grandes economias – como o Protocolo de Quito, com a não-

> adesão dos Estados Unidos – ou por falta de condições de financiamento dos organismos internacionais.

O Instituto Worldwatch publica desde 1983 um relatório sobre o Avanço em Direção a uma Sociedade Sustentável chamado Estado do Mundo (WWI, 2008). Este relatório procura mostrar os principais desafios da humanidade em relação ao meio ambiente e às necessidades humanas, e destaca as principais ações positivas em direção a uma sociedade sustentável que já foram atingidas. Os três grandes desafios apontados são "o desafio da segurança, incluindo os riscos associados às armas de destruição em massa e o terrorismo; o desafio da pobreza e do subdesenvolvimento; e o desafio da sustentabilidade ambiental" (WWI, 2008, p. 20).

O Estado do Mundo reafirma que é necessário haver mudanças nas maneiras de consumo e de comportamento frente à natureza, bem como a redução do nível de produção de carbono no planeta e a mudança de paradigmas imprescindíveis ao desenvolvimento sustentável (WWI, 2008). Assim, não há a possibilidade de atingir uma economia voltada para a sustentabilidade se as nações não compreenderem e adotarem os novos parâmetros.

Para Kraemer (2008, p.2), o

> [...] desenvolvimento sustentável introduz uma dimensão ética e política que considere o desenvolvimento como um processo de mudança social, com conseqüente democratização do acesso aos recursos naturais e distribuição eqüitativa dos custos e benefícios do desenvolvimento.

O Instituto Ethos (2008) ainda traz o conceito de sustentabilidade empresarial, cujo significado é "assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável", ou seja, que a empresa prospere e traga vantagens econômicas, mas também que colabore para a conservação do nosso planeta e o desenvolvimento da sociedade. "Trata-se do conceito do *Tripple Bottom Line*, que determina que a empresa deve gerir seus resultados, focando não só no resultado econômico adicionado, mas também no resultado ambiental e social adicionado" (INSTITUTO ETHOS, 2008).

A partir das principais mudanças apontadas anteriormente, pode-se ter uma idéia do cenário no qual a Gestão Ambiental vem se enquadrando. Contudo, é importante salientar que não se pretende esgotar o assunto acerca da sustentabilidade e dos

acontecimentos mundiais ao longo das últimas décadas nem dos atores envolvidos, e sim esboçar um cenário no qual a Gestão Ambiental e a sustentabilidade possam ser interligadas.

Com o trabalho de organizações internacionais como as já relatadas, o tema da Gestão Ambiental começou a ganhar notoriedade no meio empresarial. “As conferências internacionais da última década reconheceram a necessidade de ligação de meio ambiente, desenvolvimento e segurança” (WWI, 2008, p.19), e se empenharam em evidenciar através de estudos apolíticos e de pesquisadores de todas as partes as atitudes nocivas ao meio ambiente e à sociedade que eram praticadas pelas nações.

Segundo Kraemer (2008, p.3), as

> [e]mpresas experientes identificam resultados econômicos e resultados estratégicos do engajamento da organização na causa ambiental. Estes resultados não se viabilizam de imediato, há necessidade de que sejam corretamente planejados e organizados todos os passos para a interiorização da variável ambiental na organização para que ela possa atingir o conceito de excelência ambiental, trazendo com isso vantagem competitiva.

Investir na questão ambiental dentro da organização também requer tempo, pois essa mudança só poderá resultados no longo prazo, e é possível que algumas organizações tenham receio em realizar esses investimentos pelo risco de não haver o retorno esperado ou de que fique aquém do almejado.

Contudo, a mudança de consciência proporcionada a partir dos acontecimentos mundiais, como a Conferência de Estocolmo em 1972, atingiu proporções maiores com o passar dos anos. “Nos anos 80s, os gastos com proteção ambiental começaram a ser vistos pelas empresas líderes não primordialmente como custos, mas como investimentos no futuro e, paradoxalmente, como vantagem competitiva” (KRAEMER, 2008, p.6). Essa mudança de postura foi fundamental para a inclusão da Gestão Ambiental na pauta das organizações e da visão desta como diferencial competitivo no mercado global.

Para tanto, as organizações precisariam avaliar o impacto ambiental que causam ao meio ambiente. Segundo Moreira (2008, p.7),

> [...] entendemos o impacto ambiental como qualquer alteração produzida pelos homens e suas atividades, nas relações constitutivas do ambiente, que excedam a capacidade de absorção desse ambiente.

> De qualquer modo, estando muito ou pouco vinculadas a questões ambientais, as empresas que já estão praticando a gestão ambiental ou aquelas que estão em fase de definição de diretrizes e políticas para iniciarem o seu gerenciamento ambiental devem ter em mente os princípios e os elementos de um SGA e as principais tarefas e atribuições que normalmente são exigidas para que seja possível levar a bom termo a gestão ambiental (AMBIENTE BRASIL, 2008).

Pelo já exposto, é possível inferir que rever as atitudes em relação ao meio ambiente direcionam à adição de vantagem competitiva para a organização. É um investimento de longo prazo que se faz necessário para a preservação dos recursos que ainda hoje estão disponíveis no planeta. São recursos finitos, e as estratégias para sua conservação ou reaproveitamento do que já foi utilizado são recomendadas por organizações internacionais já há algumas décadas, conforme abordagem acima.

Ainda, a relação entre a área de Recursos Humanos e a Gestão Ambiental pode ser observada a partir do conceito de sustentabilidade e da Responsabilidade Social Corporativa, da união dos conceitos e pelo fato de não se poder falar de uma sem falar de outra. A área de RH busca alternativas de perpetuar a organização ao longo do tempo, e a gestão ambiental em manter um ambiente saudável para o desenvolvimento da organização, que considere a harmonia entre os seus componentes.

A área de RH está intimamente relacionada com a RSC e, a partir da união dos conceitos de Gestão Social e de Gestão Ambiental, passa a incorporar também esse papel, que lhe dá um novo posicionamento dentro da organização. Ampliar sua visão de futuro através da adoção de novas práticas, de ações que levem em consideração o futuro tanto da organização quanto da comunidade, da sociedade e dos demais interessados nas ações organizacionais também passa a fazer parte de seu planejamento.

A Gestão Socioambiental visa sustentabilidade das organizações, das pessoas e do ambiente. A interação harmoniosa entre estes elementos necessita fazer parte do planejamento estratégico da organização, dos seus objetivos, de suas metas e também ser incorporada às suas ações do dia-a-dia.

Retomando os principais conceitos abordados neste capítulo e que nortearam a presente pesquisa, na área de Gestão de Pessoas, segundo Marras (2000, p. 253), gestão estratégica de pessoas é “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

As organizações focadas na estratégia, para Kaplan e Norton (2000), seguem cinco princípios: (1) traduzir a estratégia em termos operacionais; (2) alinhar a organização à estratégia; (3) transformar a estratégia em tarefa de todos; (4) converter a estratégia em processo contínuo; e (5) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Através do uso do *balanced scorecard*, que analisa os processos da organização sob quatro perspectivas: clientes, financeira, processos internos, e aprendizado e crescimento, os gestores possuem uma ferramenta para gerir de acordo com a estratégia da organização. Esta ferramenta também pode ser utilizada pela área de Gestão de Pessoas para alinhar os seus objetivos aos da organização.

Ulrich (1998) traz os principais papéis da área de Gestão Estratégica de Pessoas na organização, os quais a mesma deveria assumir gradualmente a fim de tornar-se parceira estratégica nos negócios da organização e mostrar o seu valor – (1) administração de estratégias de RH, (1) administração da infra-estrutura da empresa, (3) administração da contribuição dos funcionários e (4) administração da transformação e da mudança.

O conceito de modelo de gestão de pessoas utilizado na presente pesquisa é o sugerido por Fischer (2002, p. 12), cuja definição é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”.

Dutra (2002, p.43-6) propõe um novo modelo de Gestão de Pessoas baseado em uma abordagem por processos, e com interesses conexos e alinhados entre organização e pessoas, de forma que ambos possam se desenvolver e obter benefícios nessa relação. Esse novo modelo baseia-se em quatro premissas conceituais, norteando sua construção: (1) *Premissa 1:* Foco no desenvolvimento em vez de foco no controle; (2) *Premissa 2:* O foco no processo em vez de foco nos instrumentos; (3) *Premissa 3:* Foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa; e (4) *Premissa 4:* Foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si. Ainda, o autor propõe uma crítica aos atuais modelos de Gestão de Pessoas já utilizados pelas organizações, e que não vingaram, por exemplo, por não se flexibilizarem ao longo do tempo e se adaptarem às mudanças.

Em se tratando da Responsabilidade Socioambiental, esta "[...] evoca valores como proteção ao meio ambiente, respeito aos direitos humanos e combate à corrupção, sendo um caminho seguro para o desenvolvimento de um ambiente empresarial estável", segundo definição utilizada pelo Instituto Ethos (2008, p.7). Melo Neto e Fróes (2001) trazem os estágios da RSC: (1) no *primeiro estágio*, a organização volta-se para ações que tenham como foco o seu público interno; (2) no *segundo estágio*, a atuação da organização se amplia e esta passa a olhar para as necessidades da comunidade e da sociedade; e (3) no *terceiro estágio*, são compreendidos os públicos que não são atingidos diretamente pelas ações sociais da organização, como outras populações e grupos sociais que não são seus alvos diretos.

Nascimento (2007), traz a aproximação dos conceitos de social e ambiental: "Não é possível falar em Desenvolvimento Sustentável sem considerar os aspectos sociais, econômicos e ambientais. As empresas começam a falar em equilíbrio entre as três variáveis [*tripple bottom line*], a destacar que estão engajadas em promover o desenvolvimento sustentável".

As três dimensões às quais o autor se refere são os resultados econômico, social e ambiental conhecido como *tripple bottom line* (INSTITUTO ETHOS, 2008; MELO NETO e FROES, 2001; MILANI FILHO, 2008). Essas variáveis envolvem os interesses da organização e dos grupos de interesse que se relacionam com a mesma, englobando ainda o interesse no desenvolvimento da comunidade do seu entorno.

O Instituto Ethos (2008) encerra esta etapa da retomada dos conceitos com a sustentabilidade empresarial, cujo significado é "assegurar o sucesso do negócio a longo prazo e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável", ou seja, que a empresa prospere e traga vantagens econômicas, mas também que colabore para a conservação do nosso planeta e o desenvolvimento da sociedade.

Nos Capítulos que seguem, será explanado acerca dos procedimentos metodológicos para a consecução da presente pesquisa, e também a análise dos dados levantados. Por fim, seguem as considerações finais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Demo (2007, p.62), "[é] preciso repisar que metodologia é instrumental para a pesquisa e não **a** pesquisa", ou seja, a metodologia utilizada deve ser a passagem para se alcançar os objetivos definidos, e não seu ponto de chegada. Trilha-se o caminho traçado para se chegar ao destino pretendido. Para que se possa traçar o destino, é preciso que o pesquisador faça algumas escolhas para a limitação do estudo no que diz respeito à abordagem que servirá de base para a análise dos resultados.

Um paradigma é como um grande guarda-chuva, e debaixo dele encontram-se diversas teorias agrupadas pela semelhança de pensamento, de abordagem e de perspectiva. Segundo Morgan (2005, p.61), "o paradigma funcionalista é baseado na suposição de que a sociedade tem existência concreta e real, e um caráter sistêmico orientado para produzir um sistema social ordenado e regulado, e enfoca o entendimento do papel dos seres humanos na sociedade". Como o próprio nome diz, este paradigma baseia-se na função que o objeto a ser analisado desempenha dentro do contexto em que se insere.

A presente pesquisa utiliza a análise qualitativa e quantitativa dos dados obtidos em campo. A abordagem utilizada neste trabalho é a de visão sistêmica das organizações, dentro do paradigma funcionalista, uma vez que se adota a idéia de que a organização está inserida em um meio – o sistema – no qual interage com outras organizações.

> Em certo sentido é postura dominante em cientistas sociais imersos na prática administrativa, dentro do governo, em grandes empresas, em organizações relevantes, onde são chamados a colaborar no funcionamento deles, a começar pela proposta de instrumentações capazes de dirimir conflitos, oposições, contestações. Ciências sociais sistêmicas são sobretudo "úteis" (DEMO, 2007, p.203).

Contudo,

> [a] pesquisa qualitativa, como um conjunto de atividades interpretativas, não privilegia nenhuma única prática metodológica em relação à outra. É difícil definir claramente a pesquisa qualitativa como um terreno de discussão ou de discurso. Ela não possui uma teoria ou um paradigma nitidamente próprio (DENZIN et al., 2006, p.20).

Nesse capítulo, será apresentado o caminho escolhido para o alcance dos objetivos. São apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho. Inicia com o delineamento da pesquisa, seguido pela definição da população-alvo e plano de coleta de dados. Por fim, são citadas as técnicas de análise da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho pode ser classificado quanto à sua finalidade, de acordo com Roesch (1999), como um estudo de caso de caráter exploratório-descritivo. De acordo com Vergara (2007), o caráter exploratório deve-se ao fato de que se pretende realizar uma sondagem acerca do tema proposto, e o descritivo à intenção de expor as características do fenômeno, sem ter a pretensão de explicá-lo.

Escolheu-se o uso de estudo de caso comparativo, tendo em vista que, segundo Yin (2001, p.32), pois este é uma investigação empírica que "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Em relação aos meios utilizados, a presente pesquisa também pode ser considerada bibliográfica, documental e de campo (VERGARA, 2007; ROESCH, 1999). A pesquisa bibliográfica refere-se ao levantamento teórico realizado para uma exploração abrangente acerca da proposta. A pesquisa documental engloba o levantamento descrito na primeira etapa da pesquisa, realizado a partir das edições do Guia de Boa Cidadania Corporativa dos anos de 2000 a 2005. A pesquisa também é de campo, pois abrange a coleta de dados primários através de entrevistas e observação *in loco*.

As etapas citadas anteriormente para a composição do presente trabalho são mostradas conforme segue.

3.1.1 Pesquisa descritiva: levantamento de dados na Revista Exame

A primeira etapa da pesquisa compreendeu o levantamento de dados de diversas organizações brasileiras constantes do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa dos anos de 2000 a 2005, a fim de obter algumas informações prévias acerca do tema a ser estudado. Os anos de 2006 a 2008 foram excluídos do banco de dados uma vez que a Revista Exame, a partir de 2006, mudou os critérios de avaliação de projetos para a composição do Guia e, após oito anos de publicação, o Guia foi rebatizado de *Guia EXAME de Sustentabilidade*[10].

A partir de 2006, todas as ações relatadas pelas organizações passaram por critérios definidos pelos seus editores, a fim de selecionar apenas 20 projetos de destaque, privilegiando um maior detalhamento das ações selecionadas. Dentre os 20 projetos selecionados, elege-se um projeto "vencedor", que estampa a capa da publicação. Essa seleção realizada pela revista a partir da edição de 2006 escapa aos objetivos traçados pela presente pesquisa.

Nesta etapa, o foco para levantamento de informações foram todos os projetos publicados no Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa entre os anos de 2000 e 2005. Para a composição do banco de dados, foram utilizados os mesmos campos constantes no levantamento realizado pela Revista Exame. Eventuais ajustes foram realizados e descritos na etapa que segue.

3.1.2 Técnica de coleta

Dando continuidade à primeira etapa da pesquisa, procedeu-se ao tratamento inicial dos dados obtidos a partir do levantamento de dados. Foram reunidas todas as

[10] VASSALO, Cláudia. Mais um grande passo adiante. *Guia Exame 2007:* Sustentabilidade, São Paulo, n. 8, p.6, dez. 2007. Anual.

edições do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa entre os anos 2000 e 2005 para dar início à tabulação dos dados, no total de **3.359** projetos.

Os dados foram reunidos e agrupados em uma planilha eletrônica de forma que cada uma das colunas correspondesse a (1) ano do projeto, (2) parceria / voluntariado, (3) organização, (4) setor, (5) projeto desenvolvido, (6) cidade, (7) estado, e (8) valor investido. Como a revista não manteve os mesmos padrões para todas as edições, alguns ajustes precisaram ser realizados para que se pudesse fazer a correspondência entre os dados.

3.1.3 Técnica de análise

A partir do levantamento inicial, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados levantados, gerando tabelas descritivas que mostraram uma tendência de investimentos e de concentração de financiamentos em determinadas regiões do Brasil, bem como os setores que mais investiram no período e os temas dos projetos mais visados, denominado “foco” do investimento.

Contudo, os dados precisaram ser ajustados para manter a correspondência entre os critérios adotados pelos organizadores dos Guias dos diferentes anos. Os ajustes para a inclusão no banco de dados foram em relação à localização geográfica em que são desenvolvidos e aos setores aos quais pertencem às organizações:

- As citações “Cidade X e região” ficaram “Grande Cidade X”, exceto a região de Ucayalli, no Chile;
- As citações “*n* municípios do estado Y” ficaram “diversos Y”;
- Citações onde aparece apenas o nome do estado também ficaram como “diversos Y”;
- Quando há referência ao interior do estado, a citação ficou “diversos Y (interior)”;

- “Região Metropolitana” não sofreu alterações;
- O Distrito Federal foi adicionado ao número total de estados em que a organização desenvolve ações;
- As organizações do setor “Alimentos” foram agrupadas com “Indústria de Alimentos”, nos anos em que a classificação muda;
- “Química” foi agrupada com “Química e petroquímica”;
- A citação “Grande Rio” refere-se à cidade com este nome.

Esta decisão foi tomada a fim de que os dados pudessem ser comparados, intentando aproximá-los em significado e de forma a não prejudicar a análise global. As categorias dos setores foram agrupadas de acordo com a classificação apresentada nas revistas analisadas.

3.1.4 Participantes da pesquisa

A segunda etapa da presente pesquisa contempla a elaboração roteiros de entrevistas com base na revisão da literatura, também se considerando as informações que compõem o banco de dados com as edições do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa dos anos de 2000 a 2005.

Primeiramente, as entrevistas foram elaboradas de forma a contemplar os temas gerais abordados na revisão da literatura. Após a escolha das organizações, revisou-se as questões para entrevista, com o propósito de verificar se as mesmas contemplavam os aspectos da literatura e a realidade da organização. Com isso, pretendeu-se investigar o quanto estes percebem as atividades da área de Recursos Humanos relacionadas com a Gestão Ambiental.

Para os gestores das áreas de Recursos Humanos e de Meio Ambiente, foram elaborados roteiros de entrevistas, onde se pretendeu explorar a percepção da relação

entre as duas áreas. Os roteiros também foram revisados, de forma a verificar se os aspectos a serem abordados contemplavam a realidade da organização.

3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA: ESTUDO DE CASO

A coleta de dados iniciou com uma pesquisa documental junto às edições da revista Exame de 2000-2005. A partir desse levantamento, procedeu-se à avaliação estatística dos dados coletados e a elaboração de roteiro de entrevistas, conforme descrito nas etapas de delineamento da pesquisa.

A fim de prosseguir com a exploração acerca do tema escolhido, foram utilizadas as seguintes técnicas:

- Entrevistas semi-estruturadas;
- Documentos (jornais, revistas e meio eletrônico); e
- Observação.

Com o levantamento dos dados e com a utilização das técnicas acima, contatou-se diversas organizações situadas no Estado do Rio Grande do Sul e se verificar a disponibilidade e interesse em participar da presente pesquisa.

O contato foi realizado primeiramente com um e-mail de apresentação da presente pesquisa para cada gestor, um de Recursos Humanos na organização Alfa e outro de Meio Ambiente na organização Beta, que incluía um resumo da pesquisa e os temas das questões a serem abordadas nas entrevistas semi-estruturadas. Também era comunicado que se precisaria fazer contato com um representante da área de Recursos Humanos e outro da área de Meio Ambiente, de forma a contatar no mínimo um de cada área.

Com a escolha das organizações e com o retorno positivo das mesmas, seguiu-se um estudo de caso, utilizando as entrevistas semi-estruturadas em profundidade, análise

de documentos da empresa disponibilizados em meio eletrônico e impresso, e matérias veiculadas em jornais e revistas.

3.2.1 Técnica de coleta

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados da presente proposta de pesquisa se encontram nos Anexos deste trabalho. O instrumento para coleta de dados na organização interessada foi revisado antes de sua aplicação, a fim de verificar a abordagem teórica e que também contemplasse a realidade da organização. As questões que remetiam às informações institucionais disponibilizadas na página que a empresa mantém na Internet foram retiradas do questionário, uma vez que o objetivo do levantamento das informações refere-se à percepção dos funcionários participantes da presente pesquisa.

O roteiro de entrevistas utilizado com os gerentes de Recursos Humanos e de Meio Ambiente continham questões que permeavam os seguintes temas:

- Atuação estratégica da área de Recursos Humanos (expectativa e percepção);
- Demonstração da atuação da área de Recursos Humanos (demonstração e percepção);
- Mensuração de resultados;
- Atuação da área de Recursos Humanos frente às mudanças;
- Comunicação entre as áreas (demonstração e percepção);
- Responsabilidade Social Corporativa;
- Processos de Recursos Humanos: captação, recrutamento, seleção e treinamento;
- Desenvolvimento sustentável;
- Relação da área de Recursos Humanos com a área de Meio Ambiente

(demonstração e percepção);

- Metas ambientais;
- Clientes e fornecedores; e
- Futuro da área de Recursos Humanos na organização.

3.2.2 Participantes da pesquisa

A coleta de dados foi realizada durante o período de novembro de 2008 a fevereiro de 2009. As visitações foram todas previamente acordadas com os contatos, e foram agendadas conforme disponibilidade dos participantes. Todos os participantes foram informados previamente acerca dos temas que seriam abordados nas entrevistas.

Respondente	Código	Tempo de empresa (em anos)	Tempo de experiência profissional (em anos)	Formação
Recursos Humanos	αRH1	N.I.	N.I.	N.I.
Recursos Humanos	αRH2	~7	N.I.	Pós-Graduação
Meio Ambiente	βMA1	18	18	Superior Completo
Meio Ambiente	βMA2	~1	~1	Superior Completo
Recursos Humanos	βRH1	8	8	Pós-Graduação
Recursos Humanos	βRH2	4	4	Superior Completo

Tabela 1 - Respondentes da pesquisa

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme a Tabela anterior, todos os respondentes da organização Beta possuem nível superior completo, sendo que um deles possui Pós-Graduação na área em que atua. O tempo de experiência profissional e o tempo de empresa são idênticos em todos os casos, não esclarecendo se os mesmos iniciaram suas atividades profissionais na própria organização ou se a questão não foi devidamente esclarecida.

Em se tratando da organização Alfa, os entrevistados optaram por entregar um questionário com a síntese da opinião do Gerente de RH e do responsável pelo Setor de

Medicina do Trabalho, embora este último tenha retomado as questões durante a visita à fábrica. Os demais entrevistados da organização Alfa não se enquadravam nos critérios da pesquisa; contudo, ofereceram dados de forma a complementar as informações para análise posterior. Foi realizada uma visita a todas as instalações da fábrica de Alfa, e coletadas as informações complementares que evidenciassem as proposições apresentadas. Os demais gestores que ofereceram informações para complementar a presente pesquisa pertenciam a setores ligados à produção, design de produto, compras e logística. Para fins de apresentação dos dados desta pesquisa, foram consideradas as respostas dadas pelo interlocutor ao longo da visita às instalações como αRH2.

3.2.3 Técnica de análise

A análise dos resultados, após coleta e organização dos dados obtidos, obedeceu às seguintes etapas:

- Transcrição e seleção das informações;
- Análise comparativa entre os dados coletados e a literatura pertinente, para identificação do objeto da representação bibliográfica, tanto o real quanto o desejável;
- Análise das gravações;
- Identificação e elaboração de uma série de elementos para a representação das gravações editadas e não-editadas.

A análise dos dados consistiu em recombinação das evidências coletadas, para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo. Nessa etapa efetuou-se a comparação com o referencial teórico, e também foi a etapa que maior tempo despendeu da pesquisadora, tendo em vista o tratamento dos dados subjetivos coletados.

3.3 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Durante o desenvolvimento dos instrumentos de coletas de dados para a realização da presente pesquisa, outras organizações foram contatadas e declinaram sua participação, a maioria apontando a crise generalizada na economia mundial no ano de 2008 como vilã. Houve a alegação de que os funcionários estavam desmotivados pela onda de demissões em massa e que, desta forma, a pesquisa não refletiria a realidade das organizações. Houve diversas tentativas de negociação dos termos da pesquisa, dos questionários e das entrevistas, mas os resultados foram negativos por parte das organizações.

Mesmo assim, foi desenvolvido um questionário para ser aplicado nas organizações, inicialmente a 50 funcionários de cada uma, mas tendo em vista a dificuldade cada vez maior em ter acesso às organizações, e para a conclusão da presente pesquisa em tempo hábil, optou-se pelas entrevistas semi-estruturadas e pela observação.

Nas organizações Alfa e Beta, foi negociada a proposta de entrevistas semi-estruturadas e de aplicação de questionários, mas conforme as negativas e a proximidade do final do prazo para entrega e defesa da dissertação, optou-se por abrir mão dos questionários em ambas.

O capítulo a seguir destina-se à apresentação e análise dos dados coletados no levantamento das edições do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa e na pesquisa junto à duas organizações.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise teve como base os objetivos especificados pela pesquisa e o referencial teórico desenvolvido no capítulo anterior. Porém, antes da apresentação propriamente dita, faz-se necessário algumas explanações acerca das organizações, dos projetos que as mesmas desenvolvem e um breve histórico de suas atividades, bem como missão, visão, valores algumas premiações adquiridas e os seus valores, todos disponibilizados em seus websites.

Este capítulo inicia com a apresentação dos dados levantados a partir das edições do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa dos anos de 2000 a 2005, após segue com a apresentação das organizações Alfa e Beta, participantes da pesquisa. Segue com o comparativo entre as duas empresas e com a análise das entrevistas, e encerra com as premissas para um novo modelo de gestão de pessoas.

4.1 DADOS DO GUIA EXAME DE BOA CIDADANIA CORPORATIVA

O Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa foi um guia do Grupo Abril onde eram listadas as principais organizações brasileiras com seus respectivos projetos que tivessem por objetivo promover a Responsabilidade Socioambiental através de diversas ações internas e externas. Desde 2000 até o ano de 2005, diversas empresas disponibilizavam suas principais ações para veiculação na edição especial do grupo Abril.

Contudo, a partir do ano de 2006, o Guia passou a contemplar apenas as 20 ações eleitas como de maior destaque entre as organizações por uma comissão julgadora dentro da própria organização. Os projetos eram encaminhados para a revista que, após a análise de cada projeto, atribuía-lhe uma pontuação, até que no final restassem apenas

20 projetos, sendo que um deles era eleito como destaque da edição, compondo sua capa.

Com as edições de 2000 a 2005 em mãos, os dados foram coletados e organizados em uma tabela de um programa de planilhas eletrônicas, organizados e analisados em gráficos que descrevessem, brevemente, o perfil de investimentos das organizações durante o período.

Com um total de **3.359** ações listadas nas referidas edições, foi possível inferir que o estado brasileiro que mais possui ações de investimento das organizações é o estado de São Paulo, conforme o gráfico que segue, seguido dos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro.

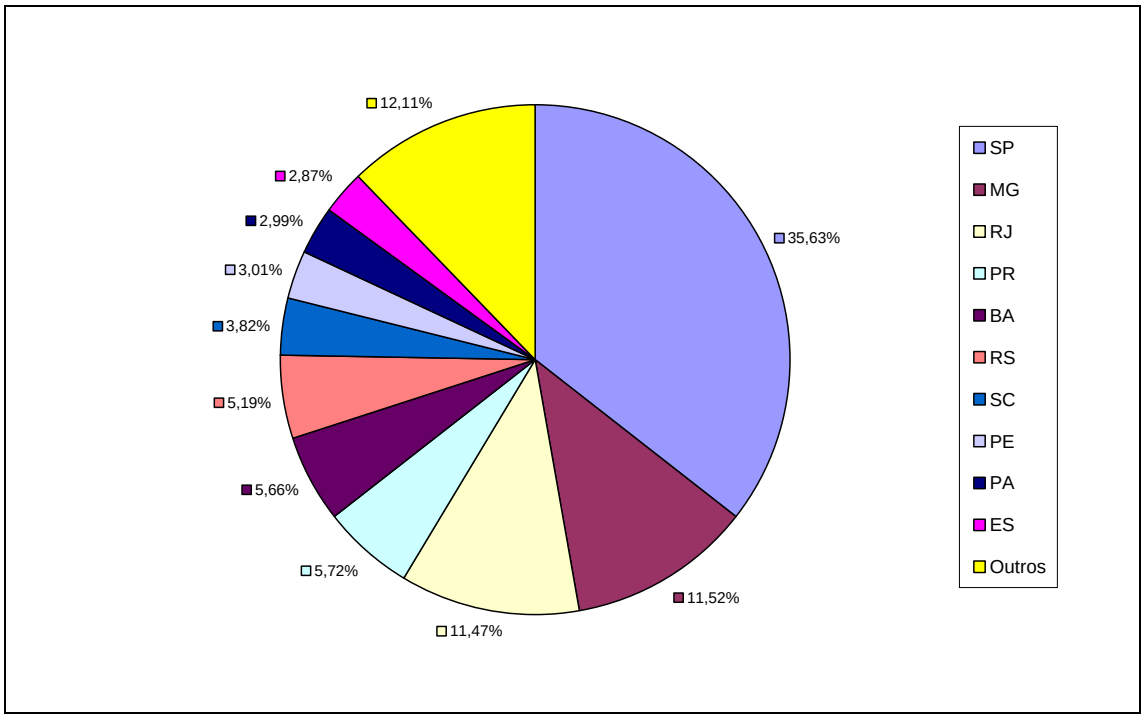

Gráfico 1 - Ações por Estado brasileiro, em percentual.

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme o gráfico anterior, o Estado de São Paulo figura entre os Estados que mais possui ações listadas pelas organizações (**36%**), seguido de Minas Gerais (**12%**) e Rio de Janeiro (**11%**). Juntos, os três Estados são responsáveis por aproximadamente **59%** dos investimentos das organizações no período. O Rio Grande do Sul figura no quadro com apenas **5%** do destino dos investimentos.

Já em 2001 a Revista Veja[11], integrante do Grupo Abril, anunciava que as organizações que investem em projetos de responsabilidade social se tornavam mais atrativas para os investidores, mostrando que o lucro das organizações que integravam os guias *Maiores e Melhores*, as *100 Melhores Empresas para Você trabalhar* e o *Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa* apresentava uma média bem acima das demais organizações.

Dessa forma, o total de investimentos realizados no período foi de **R$ 21.343.861,10**, segundo as informações coletadas nas edições de 2000 a 2004. Em alguns anos, as organizações não disponibilizaram o montante investido e, no ano de 2005, nenhum valor foi divulgado. Contudo, a organização que mais investiu neste período foi o Banco Bradesco: **20%** de todo o investimento foi realizado pelo Banco. Em segundo lugar, figura o Banco do Brasil, com **8%** de todo o investimento realizado no mesmo período.

Em se tratando do foco das organizações, a distribuição dos recursos segue o gráfico abaixo.

[11] Revista Veja. *As lições de responsabilidade social.* Disponível em http://veja.abril.com.br/especiais/filantropia/p_024.html . Acesso em: 19 março. 2009.

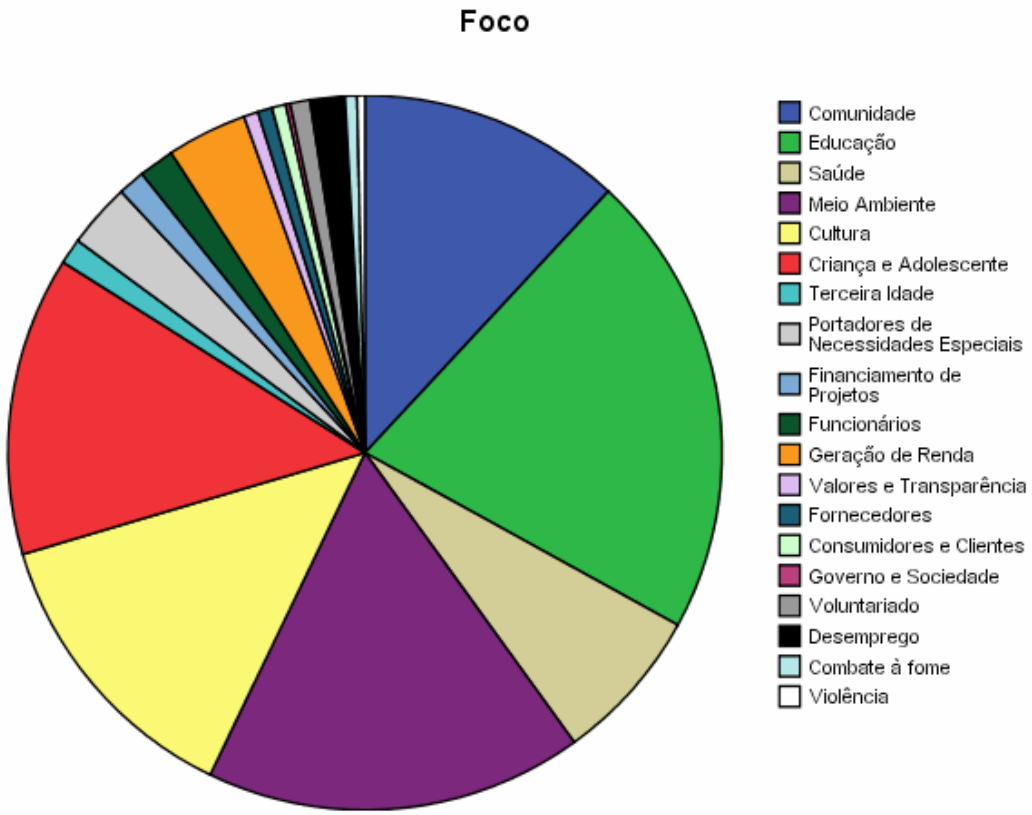

Gráfico 2 - Foco dos investimentos, por volume de R$

Fonte: dados da pesquisa.

As ações mais visadas pelas organizações no período de 2000 a 2005 são (1) Educação, (2) Cultura, (3) Criança e Adolescente, (4) Meio Ambiente e (5) Comunidade, responsáveis por **88%** do volume de investimentos no período. Educação e Cultura somam, sozinhos, **57%**, de um total de **3.359** projetos.

O setor que mais investiu em projetos foi de Bancos e Serviços Financeiros, tanto em quantidade – **11%** de todos os projetos listados – quanto em volume de recursos – **43%** do volume investido no período. Em seguida, Química e Petroquímica com **10%** do total de projetos e **9%** do volume de investimentos, e figurando em terceiro lugar Serviços Públicos com **9%** do total de projetos e **5%** dos investimentos.

O gráfico a seguir demonstra a distribuição de projetos por volume de recursos, em relação aos setores que investiram, conforme classificação proposta pelo Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa dos anos de 2000 a 2005.

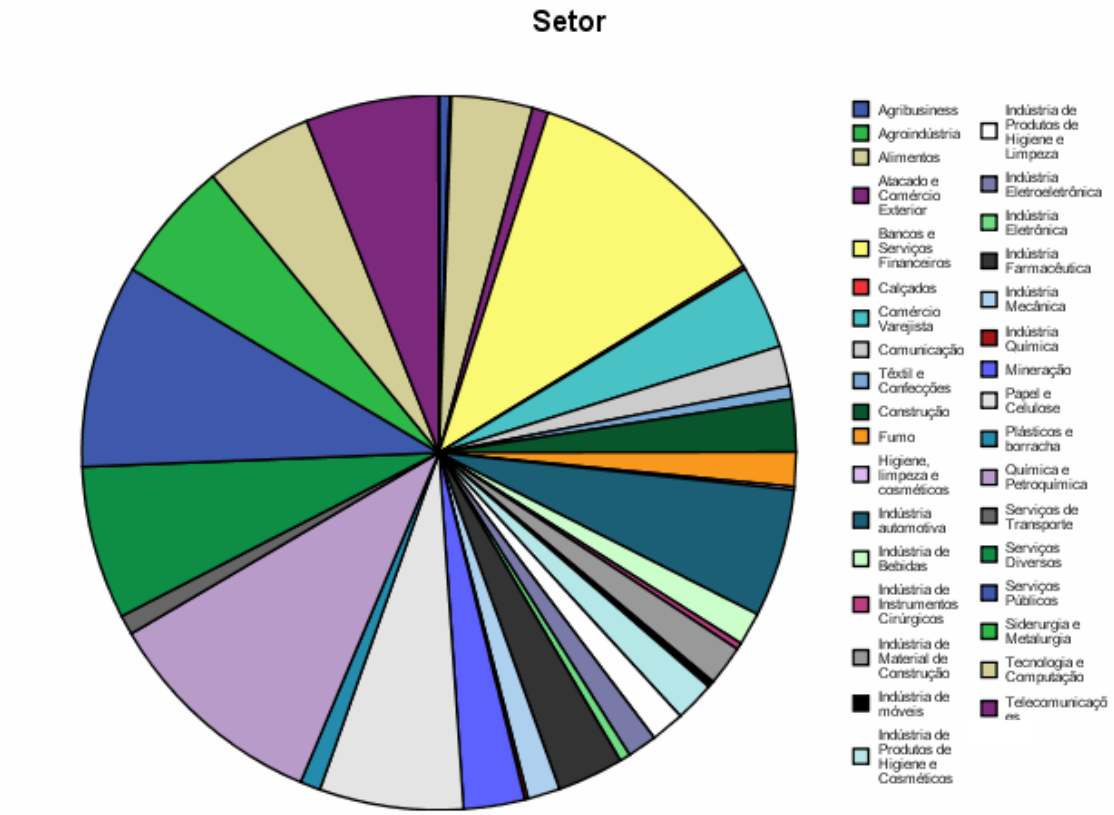

Gráfico 3 - Volume de investimentos por setor

Fonte: dados da pesquisa.

Dessa forma, a partir dos dados coletados e apresentados, é possível inferir que **31%** dos projetos receberam **57%** do total de recursos investidos no período de 2000 a 2005 e que foram declarados pelas organizações participantes da pesquisa.

4.2 A ORGANIZAÇÃO ALFA

A organização Alfa iniciou sua formação na década de 30 quando, em Caçador – Oeste de Santa Catarina – foi instalada uma fábrica de pasta mecânica, uma espécie de celulose que não utiliza processo químico, apenas a fibra natural do pinheiro. A partir da

construção uma usina hidrelétrica movida por uma pequena turbina no Rio do Peixe, a empresa inicia suas atividades e, em 1939, forma-se o Grupo [Organização Alfa].

Com a necessidade de preservar as reservas florestais da região para suprimento de matéria-prima e o desenvolvimento da organização, houve a necessidade de instalação de uma usina maior: a Companhia Bom Sucesso de Eletricidade. Em meados da década de 50, a organização Alfa iniciou o reflorestamento da região onde estava instalada, recebendo por esta ação em prol a natureza a nomeação Comendador da Ordem da Árvore.

O desenvolvimento da empresa permitiu fundar a fábrica de Papel [Organização Alfa] Ltda em 1954, com capacidade produtiva de 410 toneladas/mês [website da organização Alfa]. Com a expansão desta unidade, a empresa chegou ao final dos anos 50 fabricando papelão e papel para embalagem. Em 1959, a organização Alfa transformou-se em Sociedade Anônima; no início da década de 70, além da fábrica em Caçador/SC, a empresa iniciou suas atividades com uma fábrica de embalagens, em Canoas/RS e se fundiu com uma fábrica de papel reciclado em Carazinho/RS.

Em 1975, com o falecimento do empreendedor fundador da organização Alfa, um de seus filhos passa a dirigir o Grupo, diversificando as atividades e expandindo sua fronteira de atuação.

Em meados dos anos 80, a Fundação de Atendimento ao Meio Ambiente, na busca pela despoluição da Bacia do Rio Peixe, implantou um programa e solicitou a participação da empresa neste processo. Colaborando com esta questão ambiental, a organização Alfa se moderniza, criando um setor de recuperação de lixívia (resíduo poluente que sobra no processo de fabricação da celulose), evitando a poluição do rio. A partir de 1993, a empresa passa investir no tratamento de efluentes recuperando a água utilizada no processo industrial.

Também integra sua história a Festa de Santo Antônio, padroeiro da organização Alfa, evento que ocorre todos os anos no dia 13 de julho desde 1942, na capela situada nas dependências da organização em Caçador. A homenagem reúne colaboradores, diretores e antigos funcionários.

Atualmente, a organização Alfa possui quatro unidades industriais nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Cada unidade industrial possui atividades específicas: (1) a fábrica de Caçador/SC produz celulose, papel Kraft Liner e papel Sack Kraft; (2) em Canoas/RS, são produzidas embalagens de papelão ondulado; e (3) em Santo Antônio do Planalto/RS, produz-se papel reciclado. A organização também conta com escritórios dois escritórios, um em Porto Alegre/RS e outro em São Paulo/SP.

Os dados para a presente pesquisa foram coletados em Canoas/RS, Divisão de Embalagens de Papelão Ondulado, cuja unidade possui cerca de 300 funcionários, segundo informações da própria organização Alfa, coletadas durante a pesquisa de campo.

4.2.1 Ações ligadas à variável social

A organização Alfa desenvolve atividades em diversas áreas, como assistência social, saúde, educação técnica e ambiental, entre outras, que visam colaborar na minimização das desigualdades sociais. Algumas das práticas sociais de destaque da organização são descritas a seguir.

4.1.1.1 Público interno

A organização Alfa desenvolve um Programa de Rastreamento de Qualidade de Vida, que tem como objetivo elevar a qualidade de vida de seus colaboradores através

de um trabalho preventivo em relação a doenças. Exames periódicos são realizados com o intuito de levantar dados dos participantes e de constatar doenças que podem ser previamente identificadas. Assim, os colaboradores são encaminhados para tratamento, de acordo com a necessidade.

O programa também informa aos participantes sobre problemas de saúde que podem ser evitados ou tratados através de reeducação de hábitos, fornece subsídios para que tenham hábitos alimentares saudáveis e que reflitam em sua saúde, detecta possíveis problemas dentários e procura estabelecer um ambiente de trabalho onde a qualidade de vida predomine entre os colaboradores. Ainda dentro do Programa, há a vacinação antigripal anual, direcionada aos interessados e estendida aos seus dependentes.

O programa segue padrões estabelecidos pela Organização Mundial da Saúde e vem sendo desenvolvido desde 2004, já tendo obtido resultados significativos na prevenção de doenças bem como na manutenção e na elevação da qualidade de vida dos colaboradores da empresa. Ainda faz parte desta atividade o *Programa Qualivida*, que disponibiliza uma nutricionista clínica a fim de realizar o mapeamento alimentar dos colaboradores.

4.1.1.2 Comunidades

- **Saúde:** a empresa desenvolve em convênio com a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), desde 2004, um programa de atendimento odontológico dirigido à comunidade do Bairro Rio Branco, na cidade de Canoas. O programa consiste em atendimentos odontológicos gratuitos para mais de 100 famílias carentes cadastradas no Conselho Comunitário do Bairro Rio Branco (CONSECOM). Na unidade fabril de Canoas, a empresa cedeu instalações modernas para que a ULBRA pudesse realizar atendimentos à comunidade através de seus acadêmicos

finalistas do Curso de Odontologia mediante supervisão de professores da disciplina.

- **Assistência Social:** a organização Alfa faz doações de papel e de chapas de papelão para creches, escolas e ONG's nas cidades em que atua, e também oferece cooperação financeira a creches e lares de idosos.

- **Educação Ambiental e Técnica**: desde 2005, a empresa agencia um projeto de Educação Ambiental na cidade de Caçador/SC durante a Semana Mundial de Meio Ambiente. O projeto tem por objetivo contribuir com a educação ambiental das crianças das escolas caçadorenses a fim de criar consciência ecológica na comunidade escolar. Os participantes do projeto assistem a palestras sobre meio ambiente, realizam caminhadas em volta de um lago e desenvolvem atividades relacionadas à preservação ambiental e ao desenvolvimento sustentável. A atividade é desenvolvida com apoio da Polícia Militar Ambiental, do Corpo de Bombeiros e de alunos do Curso de Engenharia Ambiental. Os colaboradores da empresa também participam do evento, através de palestras sobre o tema meio ambiente na sede da organização. Entre 2005 e 2008, participaram do projeto 11 escolas, totalizando cerca de 700 alunos, além de acadêmicos dos Cursos de Engenharia Ambiental e Artes Visuais da UNC/Caçador e demais órgãos que apoiaram as edições do evento.

A empresa também desenvolve atividades juntamente com a área de saúde da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS): estudantes em fase final do curso de Enfermagem visitam a Unidade de Canoas para conhecer *in loco* as atividades desenvolvidas pela organização Alfa na área de medicina e segurança do trabalho. Inicia com uma apresentação aos participantes de toda atividade da organização e, após, os estudantes passam o dia com os responsáveis pelo setor. Atividade semelhante é desenvolvida com os estudantes de design do Centro Federal de Tecnologia (CEFET), ligado à Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), que visitam a empresa com intuito de conhecer toda a área de desenvolvimento de produtos.

- **Ações de voluntariado:** desenvolve atividades de voluntariado incentivando seus colaboradores a engajá-las. São realizadas campanhas

> do agasalho para doação de roupas para as comunidades carentes, campanhas de Páscoa para doação de ovos, campanhas de Natal para doação de presentes e alimentos para ceia, campanhas para doação de material escolar. Também são desenvolvidas campanhas de doação de sangue, na qual a empresa cede o transporte. A organização mantém cadastro para doações em hospitais, clínicas e hemocentros nas regiões em que possui unidades.

4.1.1.3 Consumidor

Os consumidores dos produtos da organização Alfa também são seus clientes, tendo em vista o tipo de produto com o qual trabalha. A organização Alfa prima pelos pontos que considera serem os mais importantes para os seus consumidores: qualidade intrínseca do produto, prazo de entrega e preço.

4.1.1.4 Relacionamentos externos

Pelo reconhecimento de sua gestão ambiental, a organização Alfa conquistou na categoria Educação Ambiental, em junho de 2008, o maior prêmio ambiental de Santa Catarina: o troféu Fritz Müller. Concedido pela FATMA – Fundação do Meio Ambiente de Santa Catarina, o projeto premiado foi “[organização Alfa] de Educação Ambiental”, cujos objetivos são o de contribuir com a Educação Ambiental de crianças de Escolas caçadorenses; de criar consciência ecológica na comunidade escolar e colaboradores da empresa; de valorizar a estima da população local; de demonstrar para colaboradores,

sociedade, clientes e órgãos ambientais as ações desenvolvidas pela organização em prol do Meio Ambiente.

4.1.1.5 Clientes

Os consumidores dos produtos da organização Alfa também são seus clientes, tendo em vista o tipo de produto com o qual trabalha. A organização Alfa prima pelos pontos que considera serem os mais importantes para os seus consumidores: qualidade intrínseca do produto, prazo de entrega e preço. Não houve explicitação de atividades voltadas diretamente para seus clientes, atuando indiretamente através das comunidades locais.

4.2.2 Ações ligadas à variável ambiental

Em se tratando da responsabilidade ambiental, a organização Alfa possui práticas que cooperam com a construção da preservação ambiental através da manutenção de matas nativas destinadas à preservação ecológica, da realização de manejo sustentável de suas florestas, e do desenvolvimento de sua infra-estrutura de tratamento das emissões atmosféricas, dos efluentes hídricos e dos resíduos sólidos.

Assim, o objetivo da organização Alfa em suas atividades industriais é de minimizar os impactos dos processos sobre o meio ambiente através do uso de tecnologias limpas. Realiza-se um controle periódico das emissões atmosféricas do seu processo de produção e, em cada unidade, existem estações de tratamento de efluentes, destinando todos os resíduos sólidos do processo de acordo com a legislação ambiental.

- **Controle das Emissões Atmosféricas:** é realizado regularmente, conforme as normas de cada órgão estadual de fiscalização do meio ambiente.
- **Controle de Efluentes Hídricos:** é efetivado com recursos de ponta, atualizando constantemente todos os seus procedimentos e equipamentos para minimizar ao máximo qualquer tipo de poluição. Em todas as unidades é dado um importante tratamento dos efluentes líquidos. A emissão de efluentes é zero, ou seja, toda a fibra e toda água utilizadas no processo de fabricação do papel são reaproveitadas, obtendo significativa economia no consumo de água, além da preservação do ecossistema de cada região.
- **Controle de Resíduos Sólidos:** a organização Alfa possui um procedimento para separação, triagem e descarte dos resíduos sólidos gerados pelos processos de fabricação dos seus produtos. Os resíduos industriais são separados em categorias, e após isso, cada tipo de material possui uma regra para descarte em conformidade com a legislação ambiental. Há um local para o alumínio, para o papel e para o plástico que são coletados por empresas contratadas ou catadores locais. O papel que sobra do processo produtivo é encaminhado à Unidade de Papel Reciclado para um novo processamento e posterior reutilização nas embalagens dos produtos vendidos.

4.2.3 Ações ligadas à variável econômica

O posicionamento da organização Alfa no mercado está vinculado a três itens: (1) à integração das atividades, (2) aos parceiros e (3) aos potenciais organizacionais. Em razão de sua verticalização e integração, a empresa passou a atuar em todos os segmentos do mercado de celulose, papel e embalagens, comercializando seus produtos

no Brasil, Mercosul, e Estados Unidos, bem como na Europa (website da organização Alfa).

A organização Alfa também desenvolve o Programa 5'S há alguns anos, buscando a uniformização de todos os processos de suas unidades a fim de tentar disponibilizar uma qualidade crescente de produtos e serviços a seus clientes. A participação de todos os colaboradores na elaboração e implantação do programa foi o diferencial para atingir os objetivos do projeto, assim como na sua manutenção e melhoria.

Os resultados obtidos com a adoção do programa são observados não só na melhoria da qualidade de produtos e serviços, mas também em diversas áreas, tais como:

- Melhoria das condições de trabalho e aproveitamento do tempo e espaço físico;
- Redução de desperdícios;
- Aumento da produtividade;
- Maior prevenção de acidentes;
- Melhoria na qualidade de vida;
- Maior incentivo ao desenvolvimento da criatividade; e
- Melhoria de satisfação dos clientes em relação ao atendimento da empresa como um todo.

Com foco voltado para sua vocação principal, a empresa vem dando ênfase às atividades que considera de extrema importância para o desenvolvimento socioeconômico de suas divisões de negócios, viabilizando investimentos em tecnologia, desenvolvimento de pessoal e preservação do meio ambiente, que é tratado com especial atenção, uma vez que a empresa valoriza os recursos renováveis.

4.1.3.1 Aquisição de insumos

Não há evidências de exigências além dos padrões de qualidade estabelecidos em contrato com os fornecedores de insumos para a organização Alfa.

4.1.3.2 Produção

A organização Alfa demonstrou dependência clássica de seus fornecedores de insumos e de serviços, pois depende do cumprimento dos prazos estabelecidos para a continuidade de sua produção. Também foi indicado que duas de suas unidades também são seus fornecedores.

4.1.3.3 Administração

A organização Alfa contribui com o desenvolvimento de fornecedores locais, segundo informação de seu website, cujos serviços são prestados diretamente para a organização. Os principais serviços contratados são limpeza, vigilância, portaria, alimentação e usinagem, entre outros. Contudo, não há especificação de como essa contribuição e efetivada.

4.1.3.4 Distribuição

A organização Alfa possui um local destinado ao armazenamento de seus produtos na própria empresa. A organização Alfa também contrata alguns serviços de logística para transporte de matéria prima entre as unidades; clientes e fornecedores também possuem meios próprios para transporte.

4.1.3.5 Consumidor final

Não foram levantadas situações em que se considerasse o consumidor final dos produtos da organização Alfa, uma vez que a mesma fornece embalagens para o invólucro dos produtos de seus clientes.

4.2.4 Cultura

Embora a organização Alfa não possua uma declaração de cultura, há a expressão da mesma através do cultivo de um ambiente familiar, reforçado pela presença do dono da empresa na fábrica.

4.2.5 Missão

“Ser uma Empresa que responda adequadamente às necessidades dos nossos Clientes, provendo-os com produtos de Qualidade gerando alto grau de satisfação e parceria. Conseguir lucro suficiente para financiar o crescimento de nossas Empresas e proporcionar satisfação aos Acionistas, que devem ter seu capital remunerado e serem vistos como agentes sociais do progresso e desenvolvimento”.

4.2.6 Visão

“Ser uma empresa pioneira e em busca de liderança, onde todos sentiremos orgulho e prazer em trabalhar, pois serão oferecidas oportunidades concretas de formação, desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional”.

4.2.7 Valores

- “A empresa são as pessoas que dela fazem parte”;
- “Equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar”;
- “Autonomia criativa e responsável”;
- “Respeito mútuo e valorização das diferenças entre as pessoas”;
- “Seriedade com todos”;

- “Qualidade total”;
- “Tecnologia atualizada”;
- “Alcançar objetivos comuns através do trabalho em equipe”; e
- “Reconhecimento necessário e merecido”.

4.2.8 Competências organizacionais

A organização Alfa não possui definidas formalmente suas competências organizacionais.

4.2.9 *Stakeholders*

A organização Alfa trabalha em parceria com seus fornecedores, clientes, colaboradores, sociedade e Governo. Segundo informações da própria empresa, o objetivo principal é garantir o aumento da qualidade e da produtividade de seus produtos e serviços. Assim, a organização demonstra preocupar-se com a valorização dos recursos renováveis, e tem buscado a mobilização de todas as suas unidades industriais através de trabalhos de preservação do meio ambiente.

4.3 A ORGANIZAÇÃO BETA

A segunda organização[12] participante da presente pesquisa é, segundo o próprio website, "a maior indústria privada de bens de consumo do Brasil e a maior cervejaria da América Latina". Seu surgimento foi em 01º de julho de 1999, com a associação de duas grandes cervejarias brasileiras, cuja fusão foi aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em 30 de março de 2000. Com uma fatia expressiva do mercado brasileiro, a organização hoje está presente em 14 países, e recentemente firmou aliança global com outra companhia, em 03 de março de 2004. Dessa forma, a organização passou a ter operações também na América do Norte com a incorporação de uma empresa canadense.

A unidade participante da presente pesquisa situa-se na região de Águas Claras (RS), e a organização pode ser classificada como pertencente ao setor de bebidas, possuindo mais de 40 unidades espalhadas por todo o país. Os valores desta organização estão galgados no *tripple bottom line*, apresentados em seu website sob o título "Criando Valor", conforme segue[13]:

- Valores Sociais:

> A criação de valores sociais faz parte do dia-a-dia da [organização Beta]. Além de cuidar de nossos funcionários e consumidores, desenvolvemos trabalhos para garantir um excelente relacionamento com as comunidades em que estamos presentes, com nossos clientes, ONGs e outras organizações.

- Valores Ambientais: a organização

> [...] desenvolve suas atividades econômicas de maneira ecoeficiente, reciclando e retirando o mínimo da natureza para preservar nossos recursos naturais. Ao mesmo tempo em que busca uma maior competitividade na produção de bebidas, utiliza tecnologias, matérias-primas e processos para minimizar o impacto ambiental. Para tanto, adota um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) padronizado focado em ecoeficiência e realiza auditorias internas anuais. A Companhia capacita e motiva sua equipe e promove programas de conscientização e de educação ambiental. O desempenho ambiental [...] é monitorado periodicamente em cada etapa do processo produtivo em todas fábricas. A [organização Beta] [...] sabe que cuidar do

[12] A organização Beta não permite que seu nome seja diretamente citado nos resultados do trabalho, embora todos os dados institucionais estejam disponíveis em seu website.
[13] As informações institucionais foram retiradas do website da organização (N. da A.).

> meio ambiente é ter compromisso com a sociedade e zelar pelas gerações futuras.

Quanto aos valores econômicos, a organização dividiu-os em diretos e indiretos.

- Valores Econômicos Diretos:

> Como empresa centenária, a [organização Beta] [...] trabalha no presente de olho no futuro e está focada em gerar valores econômicos, sociais e ambientais para toda a sociedade. A [organização Beta] [...] emprega aproximadamente 28 mil funcionários e contribui para a criação de inúmeros outros postos de trabalho. Quatro de suas marcas de cerveja estão entre as vinte mais consumidas do mundo [...]. A Companhia integra a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo desde a aliança global firmada com a [multinacional] [...] em 2004 para a criação da [aliança] [...].
>
> Como uma das dez maiores pagadoras de impostos do Brasil, entende que sua atuação deve ser ética e ir além das obrigações legais e do compromisso com a qualidade. Ao navegar pelo link "[organização Beta] [...] Criando Valores", você conhecerá nossa contribuição para o desenvolvimento sustentável dos locais em que atuamos.

- Valores Econômicos Indiretos:

> A [organização Beta] [...] acompanha toda sua cadeia produtiva. Desde a compra de matérias-primas até a entrega do produto final, contribui para o desenvolvimento de atividades econômicas em diversos setores da economia brasileira. A Companhia trabalha em conjunto com aproximadamente sete mil fornecedores de bens e serviços necessários para o funcionamento da empresa.

Cada um dos pilares apresentados pela organização Beta possui diversos projetos relacionados com os compromissos que a organização assumiu frente aos seus colaboradores internos e à comunidade. Contudo, a presente pesquisa foca nas ações voltadas para o público interno da organização, conforme explanação apresentada no Capítulo 3.

4.3.1 Ações ligadas à variável social

Acerca da variável *social*, a organização afirma que a criação de valores sociais faz parte do seu dia-a-dia. “Além de cuidar de nossos funcionários e consumidores,

desenvolvemos trabalhos para garantir um excelente relacionamento com as comunidades em que estamos presentes, com nossos clientes, ONGs e outras organizações" (website da organização Beta).

A organização Beta possui diversas ações voltadas para o atendimento dos seus diversos públicos, dentre as quais disponibiliza em seu website as principais ações, descritas a seguir.

4.1.1.1 Público Interno

As ações voltadas para o público interno da organização Beta envolvem as questões de (1) educação e treinamento, (2) remuneração, e (3) benefícios. "Além de treinamentos específicos para cada tipo de função, a Companhia possui programas que oferecem bolsas de estudo [para formação] superior, de pós-gradução e para aprender idiomas estrangeiros" (website da organização Beta). Segundo a organização, o investimento faz parte da contribuição social para a formação de cidadãos e desenvolvimento social do país.

Em relação à educação e treinamento, a organização Beta desenvolveu e implementou a Universidade Corporativa, para o aperfeiçoamento de seus colaboradores e distribuidores através de treinamentos presenciais e virtuais, utilizando um canal fechado de televisão e Internet.

> Gerentes e outros executivos participam de programas de treinamento técnico e gerencial nas principais universidades do Brasil, dos Estados Unidos e da Europa. Em 2005, mais de 3.100 funcionários e distribuidores receberam um total de 10.200 horas de treinamento.

Em se tratando da remuneração, a organização Beta utiliza a remuneração variável de acordo com as funções e responsabilidades de seus funcionários, observando o que é oferecido no mercado. A organização Beta utiliza também metas globais e individuais para remunerar seus funcionários, e ainda utiliza o pagamento de 14º salário a todos os seus colaboradores, como um diferencial competitivo.

Com relação aos benefícios, os funcionários da organização Beta “têm acesso a plano de assistência médica e odontológica, programas preventivos de doenças, auxílio para aquisição de materiais escolares, cestas de Natal e brinquedos” (website da organização Beta). Também foi adotada a prática da ginástica laboral e a publicação de um jornal interno com dicas de saúde.

4.1.1.2 Comunidades

Segundo informações do seu website, a organização Beta “trabalha em conjunto com as comunidades onde atua para melhorar seu relacionamento e a qualidade de vida da região. Responde prontamente às demandas que recebe” (website da organização Beta). As principais ações estão relacionadas à (1) produção de cevada, (2) compromisso com a Amazônia, e (3) Evento Melhores Práticas.

Com relação à produção de cevada, a organização Beta “incentiva a produção de cevada e contribui para o aumento da renda de aproximadamente quatro mil produtores” (website da organização Beta). Na Região Sul do país, através de contratos, compra a cevada a valores pré-estabelecidos, “e garante aos produtores acesso a empréstimos para a compra de sementes que só precisam ser pagos depois da colheita” (website da organização Beta).

Em se tratando do compromisso com a Amazônia, a organização Beta pretende investir, até 2013, mais de R$ 61 milhões em favor do desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental da Região Amazônica. “Estes recursos estão sendo utilizados tanto para o aumento da produtividade do guaraná quanto para o fomento de programas que criam rendas complementares para os produtores da região” (website da organização Beta). A organização Beta também incentivou a diversificação da cultura agrícola local, com o auxílio no desenvolvimento de uma cooperativa de costura. A diversificação da cultura agrícola incluiu o “plantio de outras frutas, cana de açúcar e mandioca, bem como, a avicultura, ovinocultura e meliponicultura” (website da organização Beta).

Sobre o evento Melhores Práticas, a partir do ano de 2005 foi incluída a categoria de responsabilidade sócio-ambiental.

> Com o objetivo de recompensar ações criativas, simples e inovadoras e de comunicá-las para toda a [organização Beta], foram coletadas informações sobre projetos relativos à gestão ambiental, relacionamento com as comunidades locais e iniciativas sociais.

Em 2006, no total houve a inscrição de 28 práticas, sendo que três destas foram premiadas (website da organização Beta).

4.1.1.3 Consumidor

As práticas relacionadas aos consumidores são (1) Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC e (2) Consumo responsável.

Em toda a organização, o SAC é a única área que tem contato direto com o consumidor. São cerca de 1.500 ligações por dia e 300 e-mails, cujas informações são utilizadas como fonte de dados para os produtos e processos e a satisfação dos consumidores. "A [organização Beta] [...] recebeu, em 2005 e 2006, o Prêmio Consumidor Moderno de Melhor Central de Relacionamento com o Cliente no segmento de bebidas" (website da organização Beta). Segundo dados mantidos pelo Centro de Serviços Compartilhados da organização Beta, 98% dos clientes estão satisfeitos com os produtos e trocas realizadas.

Desde 2001, a organização Beta desenvolve um programa de consumo consciente, onde busca conscientizar a população sobre os riscos da combinação bebida alcoólica e direção e estimular os estabelecimentos comerciais ao cumprimento da legislação que proíbe a venda de bebidas alcoólicas a menores de idade[14]. São aproximadamente 350.000 pontos-de-venda que participaram das campanhas promovidas pela organização, e cerca de 20.000 bafômetros doados para os Estados de

[14] Lei Municipal nº 9.432, de 20 de abril de 2004 (Porto Alegre), artigo 81 do Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei Federal n° 8.069, de 1990) e Lei Municipal nº 7.497, de 21 de julho de 1994 (Porto Alegre).

São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal e Rio Grande do Sul (website da organização Beta).

As ações de consumo consciente são focadas nos vendedores dos produtos da organização Beta, e no seu público interno e comunidades em que atua. Há dois eventos de destaque no website da organização Beta:

- Gente que vende: os objetivos do evento são: promover o consumo responsável e acompanhar as atividades dos vendedores [...] como forma de proporcionar aos funcionários maior aprendizado sobre o negócio da Companhia.
- Gente do bem: lançado em 2006, tem como propósito engajar os funcionários e comunidades locais com questões de responsabilidade social. Como parte das atividades, cada unidade da [organização Beta] no Brasil promoveu um dia de discussão aberta sobre o consumo responsável do álcool.

4.1.1.4 Relacionamentos Externos

A organização Beta "[t]rabalha em conjunto com ONGs e outras organizações que promovem a ética, o desenvolvimento sustentável, a proteção do meio ambiente, a reciclagem e estudos sobre álcool e saúde" (website da organização Beta). Esses relacionamentos auxiliam a organização a manter seu foco em ações sustentáveis e orientar suas atividades.

4.1.1.5 Clientes

A organização Beta trabalha suas equipes para que o relacionamento com seus clientes vá além das relações de comercialização de produtos. “A [organização Beta] [...] sabe que sua responsabilidade não termina com a venda, e que uma boa parceria é estabelecida através de confiança, comprometimento e busca de um objetivo único”. A troca constante de informações com revendas e clientes, realizada através de seus gerentes, supervisores e vendedores, possibilita o aumento do conhecimento acerca do mercado de bebidas e também o desenvolvimento dos seus parceiros.

Através do Programa de Relacionamento, a organização Beta

> [...] auxilia no desenvolvimento do negócio de seus clientes com dicas e informações de fácil implementação. Para isso, conta com uma revista bimestral e um canal de TV mensal. A [organização Beta] [...] acredita que capacitar seus clientes também é uma forma de contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país.

A organização Beta também investiu em uma série de vinhetas veiculadas nos principais canais de televisão brasileiras, estimulando o consumo consciente do seu produto e a utilização de alternativas de transporte, no caso de ingestão de bebidas alcoólicas, como o uso de táxis ou oferecer as chaves para acompanhantes que não tenham ingerido bebidas alcoólicas. Através de campanhas publicitárias irreverentes, a organização Beta procura evidenciar sua preocupação com a saúde e a segurança do seu consumidor (website da organização Beta).

4.3.2 Ações ligadas à variável ambiental

Em relação à variável *ambiental*, um exemplo de ação voltada para o público interno é o aproveitamento da água utilizada no processo de fabricação das bebidas.

A Companhia está preocupada com a utilização racional deste recurso escasso e, para tanto, monitora a utilização da água em cada estágio do processo produtivo e realiza treinamentos e campanhas de conscientização para reduzir o consumo e aumentar a reciclagem e reutilização da água.

Figura 5 - Consumo de água por hectolitro produzido, de 2002 a 2006.

Fonte: website da organização.

Segundo os dados da organização Beta, nos últimos três anos de atividades, a economia de água nos processos de fabricação das bebidas é equivalente ao abastecimento de uma cidade com cerca de 920 mil habitantes por um mês.

A organização Beta também possui um projeto para redução do consumo de combustível e uso de energias renováveis em seus processos produtivos, "como forma de reduzir a utilização de combustíveis e diversificar sua matriz energética" (website da organização Beta).

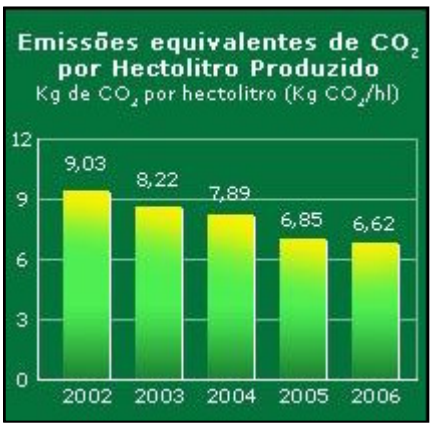

Figura 6 - Emissões equivalentes de CO_2 por hectolitro produzido, de 2002 a 2006.

Fonte: website da organização.

Os benefícios apontados são a redução do uso de combustíveis, a redução da emissão de gases causadores do efeito estufa e a diversificação da matriz energética.

> Além de uma economia de 29.493 toneladas de óleo (1.191.000 Gj), os projetos de biomassa contribuem para reduzir a emissão de gases causadores do efeito estufa e, assim, para reduzir o aquecimento global. Em 2005, houve uma redução de emissões de gás carbônico de 94.146 toneladas. Em 2006, devido a novos projetos, a [organização Beta] [...] conseguiu uma redução adicional de emissões de gás carbônico de aproximadamente 38.700 toneladas, totalizando uma redução de aproximadamente 130 mil toneladas.

Em relação a matérias-primas, a organização Beta busca a maximização do seu uso no processo produtivo, a fim de evitar desperdícios de recursos naturais e a redução da carga orgânica para descarte, melhorando sua produtividade.

Figura 7 - Perda de extrato, de 2002 a 2006.

Fonte: website da organização.

Entre as ações citadas, a organização Beta também promove o manejo adequado dos insumos utilizados.

A organização Beta também promove coleta seletiva dos diferentes subprodutos das suas manufaturas na América Latina. Em 2006, o reaproveitamento dos subprodutos alcançou o índice de 98,1%, sendo que 12 plantas conseguiram reaproveitar 99% dos seguintes materiais: bagaço de malte, vidro, papel e polpa do rótulo, fermento úmido e seco, lúpulo, lodo biológico e terra infusória. “O resultado desta gestão ecoeficiente é a produção de uma quantidade mínima de materiais para aterros industriais e uma receita adicional de R$ 59,3 milhões para a Companhia” (website da organização Beta).

Em relação aos efluentes industriais gerados, a organização Beta possui estações de tratamento de efluentes (ETEs) em 95% das suas plantas, sendo que apenas duas plantas no Brasil precisam fazer o tratamento externamente, situadas em Curitiba – PR e Camaçari – BA.

Em se tratando da biodiversidade,

> [a] Companhia protege mais de 2.200 hectares de vegetação natural localizadas em suas unidades. São um importante recurso para a educação ambiental de funcionários e da comunidade.

É interessante ressaltar, ainda, que a organização Beta promove trilhas ecológicas, entre outras atividades.

A organização Beta também patrocina o Programa Reciclagem Solidária Cooperativas, fornecendo equipamento (prensa hidráulica) e conhecimento (cursos e oficinas de reciclagem), a fim de aumentar o volume de resíduos coletados e incrementar o valor dos produtos que são destinados às usinas de reciclagem. “Os principais objetivos do Programa são o desenvolvimento e valorização social dos trabalhadores da reciclagem organizados em cooperativas e a minimização dos impactos ambientais da disposição final de resíduos sólidos” (website da organização Beta).

4.3.3 Ações ligadas à variável econômica direta

Segundo informação disponibilizada em seu website, a organização Beta “trabalha no presente de olho no futuro e está focada em gerar valores econômicos, sociais e ambientais para toda a sociedade”. Atualmente, emprega cerca de 28 mil pessoas e contribui para a criação de diversos outros postos de trabalho ligados às suas atividades.

Indicadores	Resultados
Volume de vendas	134.366 milhões de HL
Receita líquida	R$ 17.613,7 milhões
Lucro bruto	R$ 11.665,0 milhões
Despesas Gerais e Administrativas	R$ 5.408,7 milhões
EBITDA	R$ 7.444,6 milhões
Lucro líquido	R$ 2.806,3 milhões

Tabela 2 - Indicadores e resultados, relatório anual 2006.

Fonte: website da organização.

“Como uma das dez maiores pagadoras de impostos do Brasil, entende que sua atuação deve ser ética e ir além das obrigações legais e do compromisso com a qualidade” (website da organização Beta).

4.3.4 Ações ligadas à variável econômica indireta

Segundo informações do website, a organização Beta acompanha toda a sua cadeia de produção, desde a compra de matérias-primas até a entrega do produto final. A organização Beta também contribui para o incremento de atividades econômicas em diversos setores da economia nacional. A empresa trabalha em conjunto com aproximadamente 7.000 fornecedores de bens e serviços necessários para o seu funcionamento, mostrando-se atenta a cada etapa do processo produtivo.

Cada etapa do processo produtivo será apresentada a seguir, com uma breve explanação acerca da atuação da organização Beta. As etapas descritas pela organização são (1) aquisição de insumos, (2) produção, (3) administração, (4) distribuição e (5) consumidor final.

4.1.4.1 Aquisição de insumos

A fim de produzir cervejas, refrigerantes, isotônicos, chás e água mineral a organização Beta emprega múltiplos itens, que podem compor direta ou indiretamente seu produto final: cevada, açúcar, trigo, milho, suco de laranja e limão, guaraná,

embalagens, produtos químicos[15], entre outros. A organização Beta também contrata os fornecimentos de água, gás, e energia elétrica, principalmente.

Segundo a organização Beta, esta etapa da cadeia produtiva atinge as seguintes esferas da economia: agrícola, energética, papel e celulose, alumínio, química, vidros, e pública. “A maior parte do guaraná é comprado de pequenos produtores da região do baixo Amazonas, principalmente do município de Maués” (website da organização Beta).

4.1.4.2 Produção

A fim de garantir o funcionamento adequado de todas as suas instalações, durante a produção a organização Beta “depende de diversos fornecedores de bens e serviços e contribui para que outras empresas possam desenvolver negócios” (website da organização Beta). Assim, Beta atua em conjunto com fornecedores dos bens e serviços que seguem:

- Combustíveis, biomassa e gases industriais;
- Automação industrial;
- Tubos, conexões e filtros;
- Ferragens e ferramentas;
- Pneumáticos e acessórios;
- Motores e equipamentos industriais;
- Instrumentação;
- Equipamentos de proteção individual;
- Laboratórios;

[15] Fonte: website da organização.

- Materiais de reparos, elétricos e eletrônicos;
- Refrigeração e acessórios;
- Serviços de montagem e manutenção fabril; e
- Serviços de usinagem e de engenharia.

4.1.4.3 Administração

A organização Beta contrata bens e serviços diversos para gerenciar suas unidades produtivas, de vendas e distribuição e administrativas, além de bens e de serviços que se encontram abertamente relacionados com a fabricação de seus produtos.

Segundo o website da organização, Beta contribui com o desenvolvimento de atividades de diversos setores, dentre os quais podem ser relacionados os setores financeiro, de telecomunicações, de alimentos, de transporte, de seguros, automobilístico, têxtil, de calçados, de hotelaria, de papel e celulose, público, e de serviços.

Em relação aos fornecedores de serviços, dentre os principais relacionados estão os serviços de saúde, de limpeza, de informática, de segurança, de advocacia, de comércio exterior, de jardinagem, agências de viagem, construção civil, agências de recrutamento, cooperativas de táxi e consultorias diversas.

4.1.4.4 Distribuição

A organização Beta contrata serviços de logística – empilhadeiras, por exemplo – e fretes diversificados – rodoviário, marítimo e ferroviário, a fim de que os insumos cheguem às fábricas e os produtos nos Centros de Distribuição Direta, nas Revendas, supermercados e consumidores finais. A organização Beta também possui uma frota de aproximadamente 3.500 motocicletas - a segunda maior frota do Brasil (website da organização Beta).

A organização Beta tem parceria com empresas de logística a fim de viabilizar o transporte de insumos e distribuição de produtos, e também com 12 transportadoras. O número de empregos indiretos gerados encontra-se em torno de 720 no Brasil (website da organização Beta).

4.1.4.5 Consumidor Final

A organização Beta possui parcerias com assessorias de imprensa, agências de publicidade e propaganda e outras prestadoras de serviços a fim de facilitar o relacionamento com o consumidor e comunicar informações sobre produtos e sobre a própria organização, tendo sua presença marcada nos principais meios de comunicação do país.

4.3.5 Cultura: o Jeito de Ser da organização

Para a organização Beta, cultura é o seu jeito de ser, é a forma como expressam suas crenças e suas atitudes no seu dia-a-dia, conforme consta em seu relatório de sustentabilidade:

> Nossa cultura é o modo como a Gente [organização Beta] [...] faz as coisas acontecerem. Ela nos diferencia e mostra quem somos. É a combinação de nossas crenças, práticas e princípios gerenciais. Orienta nossas ações e nosso comportamento ético, com os mais elevados padrões de integridade e de compromisso com a segurança de nossa Gente e com a qualidade de nossos produtos ([organização Beta], 2007, p.8).

Os elementos destacados que fazem parte da cultura da organização Beta são os seguintes ([organização Beta], 2007, p.8):

- “Nunca estamos completamente satisfeitos com os nossos resultados. Tolerância zero ajuda a garantir uma vantagem competitiva duradoura”.
- “Nosso foco em resultados nos leva a dedicar tempo e energia ao que é essencial para o nosso negócio. Resultado é o combustível da nossa Companhia”.
- “Somos uma Companhia de donos, que assumem resultados pessoalmente”.
- “Acreditamos que bom senso e simplicidade orientam melhor que sofisticação e complexidade”.
- “Gerenciamos nossos custos rigorosamente, a fim de liberar mais recursos para suportar nosso crescimento no mercado”.
- “Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para nossa Cultura. Fazemos o que falamos”.
- “Não pegamos ‘atalhos’. Integridade, trabalho duro e consistência são a chave para construir nossa Companhia”.

4.3.6 Missão

“Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços”.

4.3.7 Visão

“Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor”.

4.3.8 Valores

“Nossos valores são princípios de conduta dos quais não nos desviaremos e, como a nossa missão, permanecerão imutáveis ao longo do tempo”.

- “Nossos consumidores em primeiro lugar”;
- “Nossa gente faz a diferença”;
- “Fazemos as coisas acontecerem”; e
- “Atuamos como líderes”.

4.3.9 Competências organizacionais

As competências organizacionais destacadas pela organização Beta são as que seguem ([organização Beta], 2007, p. 9):

- “Pensamos grande e propomos desafios”;
- “Lideramos pelo exemplo pessoal”;
- “Atingimos nossas metas do Jeito [organização Beta]: simples, focado e disciplinado”;
- “Pensamos e agimos como donos”; e
- “Desenvolvemos as melhores pessoas e times”.

4.3.10 *Stakeholders*

A organização também elaborou um mapeamento dos seus *stakeholders* ([organização Beta], 2007, p.10), quais sejam: (1) Empregados; (2) Consumidores; (3) Fornecedores; (4) Sociedade; (5) Acionistas; (6) Imprensa; e (7) Governo.

4.4 COMPARATIVO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA

Através das informações fornecidas pelas organizações Alfa e Beta descritas no item anterior, é possível fazer um comparativo entre as duas, conforme segue.

Retomando Melo Neto e Fróes (2001), é possível identificar em qual estágio da Responsabilidade Social Corporativa em que as duas organizações pesquisadas se encontram. É possível inferir, a partir do quadro que segue, que ambas as organizações já superaram o 1º estágio, onde seria possível encontrar "o foco [...] restrito às questões sociais internas (benefícios, trabalho, qualidade de vida no trabalho) e tem como alvo das ações os funcionários e seus familiares" (MELO NETO e FROES, 2001, p.80), focada apenas no seu público interno.

Os itens listados para análise integram as Ações ligadas à variável social, desdobradas em (1) público interno, (2) comunidades, (3) consumidor, (4) relacionamentos externos e (5) clientes.

AS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA		
	ALFA	BETA
Ações ligadas à variável social	Procura minimizar as desigualdades sociais através de ações voltadas para a comunidade local.	Possui como objetivo a criação de valores sociais.
Público interno	Possui um programa de qualidade de vida voltado para a manutenção da saúde do funcionário, bem como evitar doenças ocupacionais. Incentiva o voluntariado.	Possui ações alicerçadas em (1) educação e treinamento, (2) remuneração, e (3) benefícios. Incentiva o voluntariado.
Comunidades	Desenvolve atividades voltadas para as comunidades onde está presente, atuando em áreas como assistência social, saúde, educação técnica e ambiental, visando colaborar na minimização das desigualdades sociais.	Atua para melhorar seu relacionamento e a qualidade de vida da região. Responde prontamente às demandas que recebe. As principais ações estão relacionadas à (1) produção de cevada, (2) compromisso com a Amazônia, e (3) Evento Melhores Práticas.
Consumidor	Demonstra preocupação com a utilização de seus produtos, qualidade e durabilidade; considera-se o uso e destino final de seus produtos, bem como seu reaproveitamento (reciclagem).	Acompanha toda a cadeia produtiva. As práticas relacionadas aos consumidores são (1) Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC e (2) Consumo responsável.
Relacionamentos externos	Recebeu reconhecimento por sua atuação ambiental na comunidade de Santa Catarina.	Trabalha em conjunto com ONGs e outras organizações que promovem a ética, o desenvolvimento sustentável, a proteção do meio ambiente, a reciclagem e estudos sobre álcool e saúde.
Clientes	Prima por qualidade intrínseca do produto, prazo de entrega e preço; consciente de que seu produto agrega valor ao produto de seu cliente.	Possui prática de pós-venda. Também procura trocar constantemente informações com revendas e clientes através de seus gerentes, supervisores e vendedores, visando o aumento do conhecimento acerca do mercado de bebidas e também o desenvolvimento dos seus parceiros.

Quadro 2 - Comparativo entre ações ligadas à variável social
Fonte: dados da pesquisa.

Em se tratando de Alfa, através das ações listadas, é possível denotar que a mesma encontra-se no que seria relativo ao segundo estágio, pois é o momento em que a atuação da organização se amplia em relação ao primeiro estágio e esta passa a olhar para as necessidades da comunidade e da sociedade. “Ganham maior amplitude em termos de foco, pois incorporam ações de preservação do meio ambiente e ações com impacto sócio-econômico, cultural e político no âmbito da sociedade e da comunidade local” (MELO NETO e FROES, 2001, p. 80). A evidência para tal inferência é dada pelo documento disponibilizado pela própria organização em se tratando das ações ligadas à variável social, com a intenção de minimizar as desigualdades sociais através de ações voltadas para a comunidade local.

A organização Alfa também possui ações voltadas para o seu público interno, com a intenção de minimizar doenças ocupacionais, promover a saúde entre os trabalhadores e o incentivo ao voluntariado, ou seja, incentivo ao relacionamento dos seus funcionários com a comunidade. As ações contemplam diversas frentes, como assistência social, saúde, educação técnica e ambiental. Em relação a consumidores e relacionamentos externos, a organização demonstra preocupação com a matéria-prima que utiliza e o destino final dos seus produtos, tendo sua atuação reconhecida através de premiação. Ainda, a organização demonstra preocupação com a qualidade de seus produtos e com a busca de soluções mais adequadas para seus clientes.

Com relação à Beta, é possível inferir, a partir das informações coletadas, que a mesma encontra-se no terceiro estágio, que compreende públicos que não são atingidos diretamente pelas suas ações sociais, como outras populações e grupos sociais que não são seus alvos diretos. “[É] o de foco e escopo mais amplos. A empresa desenvolve ações sociais que extrapolam o âmbito da comunidade local (a comunidade ao redor da empresa) e que se estendem à sociedade como um todo” (MELO NETO e FROES, 2001, p. 81). O exemplo mais claro de ação desta natureza é a sua atuação em parceria com ONGs e outras organizações que não estão ligadas diretamente ao seu negócio.

Em relação à variável ambiental, as informações coletadas nas duas organizações encontram-se no quadro que segue.

AS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA		
	ALFA	BETA
Ações ligadas à variável ambiental	Possui como objetivo minimizar os impactos dos processos sobre o meio ambiente através do uso de tecnologias limpas. Possui controle para emissões atmosféricas, efluentes hídricos e resíduos sólidos.	Possui práticas como o reaproveitamento da água utilizada em seu processo produtivo; também possui um projeto para redução do consumo de combustível e uso de energias renováveis em seus processos produtivos como forma de reduzir a utilização de combustíveis e diversificar sua matriz energética, e maximização da utilização de matérias primas a fim de evitar desperdícios de recursos naturais e a redução da carga orgânica para descarte. Também promove o manejo adequado dos insumos utilizados e utiliza a coleta seletiva. Tratamento dos efluentes industriais. Possui certificação ISO 14001:2000.

Quadro 3 - Comparativo entre ações ligadas à variável ambiental

Fonte: dados da pesquisa.

Pelo exposto no quadro anterior, ambas as organizações possuem consciência ambiental do impacto que suas ações podem causar, mas somente a organização Beta possui certificação ISO 14001:2000. A referida norma certifica, em termos, que a organização atende à legislação ambiental local e cumpre os requisitos estabelecidos na mesma. A organização Alfa ainda não possui certificação, embora também atenda à legislação local, e consta em seus planos sua implementação em longo prazo.

AS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA		
	ALFA	BETA
Ações ligadas à variável econômica	Posicionamento de mercado alicerçado em três itens: (1) integração das atividades, (2) parceiros e (3) potenciais organizacionais.	Emprega cerca de 28mil pessoas e gera diversos postos de trabalho ligados às suas atividades. Acompanha toda a sua cadeia de produção, desde a compra de matérias-primas até a entrega do produto final.
Aquisição de insumos	Possui plantação própria da matéria-prima utilizada em sua produção; pode adquirir insumos de outros fornecedores. Há reaproveitamento de matéria-prima (refugo) no processo produtivo.	Emprega múltiplos itens, que podem compor direta ou indiretamente seu produto final: cevada, açúcar, trigo, milho, suco de laranja e limão, guaraná, embalagens, produtos químicos. Também contrata os fornecimentos de água, gás, e energia elétrica. Atinge as seguintes esferas da economia: agrícola, energética, papel e celulose, alumínio, química, vidros, e pública.
Produção	Depende de diversos fornecedores de bens e serviços e contribui para o desenvolvimento da comunidade local.	Depende de diversos fornecedores de bens e serviços e contribui para que outras empresas possam desenvolver negócios
Administração	Contribui com o desenvolvimento de fornecedores locais, cujos serviços são prestados diretamente para a organização. Os principais serviços contratados são limpeza, vigilância, portaria, alimentação e usinagem, entre outros.	Contrata bens e serviços diversos para gerenciar suas unidades produtivas, de vendas e distribuição e administrativas, além de bens e de serviços que se encontram abertamente relacionados com a fabricação de seus produtos.
Distribuição	Contrata serviços de logística; clientes e fornecedores também possuem serviços próprios.	Contrata serviços de logística e fretes diversificados, bem como possui parceria com empresas de logística. Também possui frota de motocicletas.
Consumidor final	Embora forneça embalagens para o invólucro dos produtos de seus clientes, demonstra preocupação com a utilização das embalagens, até a chegada ao consumidor final.	Possui parcerias com assessorias de imprensa, agências de publicidade e propaganda e outras prestadoras de serviços a fim de facilitar o relacionamento com o consumidor e comunicar informações sobre produtos e sobre a própria organização.

Quadro 4 - Comparativo entre ações ligadas à variável econômica

Fonte: dados da pesquisa.

Pelo exposto no quadro anterior, percebe-se que a organização Alfa, embora esteja no segundo estágio da RSC, ainda está em fase de desenvolvimento de sua relação com a mesma e com a Gestão Ambiental, uma vez que ainda há pouca referência às mesmas em se tratando das ações ligadas à variável econômica, conforme Melo Neto e Fróes (2001). O reaproveitamento de matéria-prima no processo produtivo visa, além da economia em custo de material, desonerar o meio ambiente em relação às atividades extrativistas.

Ainda em relação à organização Alfa, é possível perceber que a mesma já demonstra a preocupação ambiental desde a aquisição de insumos até o destino final de seus produtos, que podem ser reciclados e reinseridos no processo produtivo.

Em se tratando da organização Beta, é possível perceber que a mesma já enquadra a RSC e a Gestão Ambiental nos seus objetivos econômicos, conforme esteja enquadrada no terceiro estágio da RSC, segundo os mesmos autores. A organização Beta já expressa suas preocupações dentro dos seus objetivos financeiros.

Ainda em relação à Beta, a mesma utiliza uma maior variedade de insumos, conforme informações prestadas durante a pesquisa de campo, a mesma procura reutilizar ao máximo os insumos utilizados ao longo do processo produtivo. Esta preocupação está explicitada em seu relatório de sustentabilidade, disponível no website da organização.

Em se tratando dos elementos estruturais das duas organizações, Alfa e Beta mostram muitas diferenças, como a expressão da cultura. Enquanto Alfa ainda não tem isso explícito, Beta o tem e inclusive o descreve em seu relatório de sustentabilidade.

Quanto à visão e à missão, Alfa mostra a sua preocupação com as pessoas na organização em sua visão, mas em sua missão, em princípio, apenas os interesses econômicos são ressaltados. Já Beta mostra-se mais preocupada em expressar uma preocupação com o bem estar global em seu relatório de sustentabilidade.

Na declaração de valores, ambas as organizações expressam a importância que as pessoas na organização exercem para o negócio, e ambas ainda colocam a sua ambição de mercado, a relação com clientes e a declaração quanto ao produto.

O quadro comparativo em seguida mostra algumas dessas características comparadas lado a lado, a fim de explicitar as diferenças estruturais encontradas na pesquisa de campo.

AS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA		
	ALFA	BETA
Cultura	Possui uma cultura voltada para valores familiares, marcada pela presença do dono na empresa.	Cultura é o seu jeito de ser, é a forma como expressam suas crenças e suas atitudes no seu dia-a-dia. Explicitado em seu relatório de sustentabilidade
Visão	Ser uma empresa pioneira e em busca de liderança, onde todos sentiremos orgulho e prazer em trabalhar, pois serão oferecidas oportunidades concretas de formação, desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.	Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor.
Missão	Ser uma Empresa que responda adequadamente às necessidades dos nossos Clientes, provendo-os com produtos de Qualidade gerando alto grau de satisfação e parceria. Conseguir lucro suficiente para financiar o crescimento de nossas Empresas e proporcionar satisfação aos Acionistas, que devem ter seu capital remunerado e serem vistos como agentes sociais do progresso e desenvolvimento.	Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.
Valores	• A empresa são as pessoas que dela fazem parte; • Equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar; • Autonomia criativa e responsável; • Respeito mútuo e valorização das diferenças entre as pessoas; • Seriedade com todos; • Qualidade total; • Tecnologia atualizada; • Alcançar objetivos comuns através do trabalho em equipe; e • Reconhecimento necessário e merecido.	"Nossos valores são princípios de conduta dos quais não nos desviaremos e, como a nossa missão, permanecerão imutáveis ao longo do tempo". • "Nossos consumidores em primeiro lugar"; • "Nossa gente faz a diferença"; • "Fazemos as coisas acontecerem"; e • "Atuamos como líderes".
Competências organizacionais	Não possui definidas formalmente suas competências organizacionais.	Pensamos grande e propomos desafios"; • "Lideramos pelo exemplo pessoal"; • "Atingimos nossas metas do Jeito [organização Beta]: simples, focado e disciplinado"; • "Pensamos e agimos como donos"; e • "Desenvolvemos as melhores pessoas e times".
Stakeholders	Trabalha em parceria com seus fornecedores, clientes, colaboradores, sociedade e Governo. Segundo informações da própria empresa, o objetivo principal é garantir o aumento da qualidade e da produtividade de seus produtos e serviços. Assim, a organização demonstra preocupar-se com a valorização dos recursos renováveis, e tem buscado a mobilização de todas as suas unidades industriais através de trabalhos de preservação do meio ambiente.	Possui mapeamento de seus stakeholders: • Empregados; • Consumidores; • Fornecedores; • Sociedade; • Acionistas; • Imprensa; e • Governo.

Quadro 5 - Comparativo entre os aspectos estratégicos das organizações Alfa e Beta

Fonte: dados da pesquisa.

Dando continuidade ao explanado, em se tratando das competências organizacionais, apenas Beta declarou formalmente quais as suas competências organizacionais. Alfa ainda não as possui mapeadas. Percebe-se que, em Beta, as pessoas também fazem parte de suas competências essenciais.

Por fim, em relação aos *stakeholders*, o mapeamento realizado por Beta é mais detalhado do que o de Alfa, que os cita e acrescenta sua relação com os mesmos. Beta faz esse detalhamento nos itens anteriores.

4.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Com as informações coletadas nas organizações Alfa e Beta, foi possível identificar os principais elementos relacionados com a revisão de literatura apresentada no Capítulo 2. A análise inicia com o papel da área de Recursos Humanos, sua relação com o alinhamento estratégico organizacional, com as mudanças e com as demais áreas, seguindo com a relação da Responsabilidade Social Corporativa e a Gestão Ambiental, as metas ambientais, os processos de Recursos Humanos – captação, recrutamento, seleção e treinamento – e com o desenvolvimento sustentável, a relação com clientes e fornecedores, o futuro da área e, por fim, a identificação de alguns dos elementos do novo modelo de gestão proposto por Dutra (2002).

4.5.1 O papel da área de Recursos Humanos nas organizações pesquisadas

A definição de Gestão Estratégica de Pessoas proposta por Marras (2000, p. 253) é que “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções,

a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem".

Ulrich (1998) atenta para o fato de que a área de RH deve fazer parte da estratégia da organização, pois de outra forma não haveria sentido em mantê-la. A área também precisa responsabilizar-se pelos resultados da organização, auxiliando a impulsioná-la e se tornar, cada vez mais, competitiva. Kaplan e Norton (2000, p.11) afirmam que "a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si", segundo uma pesquisa citada em seu livro.

Na organização Alfa, os entrevistados consideram que a área de RH exerce um papel estratégico.

> O setor de RH precisa ter uma visão global da empresa para que os colaboradores selecionados e que se mantém na empresa estejam de acordo com a política norteadora, orientando todo o trabalho desta área para o funcionamento geral das estratégias de trabalho (αRH1).

Para αRH2, a área de Recursos Humanos exerce um papel estratégico e um papel operacional, opinião reforçada durante a visita às instalações da fábrica. Contudo, durante a visita e em conversa com outros funcionários que não diretamente relacionados com a área de RH e/ou de Meio Ambiente, não foram comentadas ações da área de RH que explicitassem seu posicionamento estratégico, apenas seu aspecto operacional.

Em relação à organização Beta, todos os entrevistados consideram que a área exerce um papel estratégico dentro da organização. Isso pode ser evidenciado através das falas dos entrevistados. Ao longo das entrevistas, foi possível perceber que não apenas a área de Recursos Humanos da organização Beta se considerava estratégica, mas que essa visão era compartilhada com a sua área de Meio Ambiente.

Na fala de βMA2, a área de Recursos Humanos participa do desenvolvimento de metas e do seu posterior desdobramento na organização: "Eu acredito que ela exerce um papel estratégico porque ela participa do desenvolvimento de metas que a gente considera, a nossa diretoria possui metas e essas metas são desdobradas pra cada unidade [...]" (βMA2). Para βMA1, a área também é proativa, ou seja, faz as propostas para a organização e contribui para impulsionar as mudanças necessárias:

> A gente faz anualmente um diagnóstico de percepção, de entendimento sobre benefícios, sobre a cultura da Companhia, e isso também orientado pelo

> Recursos Humanos. Então, ela está sempre à frente, demonstra proatividade, e muitas coisas são produzidas quando se fala de gente, por isso tem que ter um pouco de proatividade. Assim, a condução passa por eles [área de Recursos Humanos] (βMA1).

O entendimento de βRH2 é semelhante ao de βMA1: "É estratégico no momento em que ela auxilia na definição, principalmente das diretrizes e dados da forma de desdobramento de metas [...]" (βRH2).

Assim, nas falas dos entrevistados de Beta, nota-se que a percepção estratégica da área de Recursos Humanos é partilhada pelos entrevistados, com depoimentos alinhados e exemplos que traduzem essa visão.

Em se tratando do posicionamento, na organização Alfa não fica claro qual o posicionamento da área de RH hoje tendo em vista que não foi mencionado por nenhum dos colaboradores. Contudo, retomando a conversa com representantes de outras áreas, foi evidenciado que a área está mais voltada para ações operacionais. Acredita-se, porém, que a área esteja em processo de transição para o posicionamento estratégico, uma vez que as conversas ofereceram alguns elementos do modelo de Gestão Estratégica de Pessoas, utilizando os itens relacionados por Dutra (2002).

Retomando a organização Beta, todos os entrevistados enfatizaram a atuação de consultoria interna adotada pela área de Recursos Humanos. Segundo Ribeiro (2005, p. 9), o atual modelo adotado pelo RH é o de consultoria interna, com a intenção de unir a área aos negócios da organização. Para tanto, faz-se necessário que a área atue como a ligação entre os seus clientes internos – as demais áreas da organização – e a direção da empresa, auxiliando no processo de comunicação interna.

> Ele [modelo de consultoria interna] torna a participação do RH mais forte e efetiva dentro da organização, pois facilita a tomada de decisões, melhora o contato entre as pessoas e possibilita maior troca de informações entre o RH e demais áreas do negócio (DESAFIOS, 2002, p.5).

Através das falas dos entrevistados da organização Beta, ficou evidente que ambas as áreas – RH e Meio Ambiente – entendem que a atual postura da área dentro da organização é a de consultoria interna, reforçada ao longo das entrevistas e traduzida pela fala de βMA1.

> Ela tem muito a função de ser – que é atribuição, papel da área – um consultor interno, de poder estar oferecendo um produto, avaliando os resultados e orientando na condução de ações para melhorar esse resultado,

> para alcançar algum resultado que não foram alcançados. É o que se espera que ela execute efetivamente (βMA1).

Assim, segundo os entrevistados de Beta, a organização atua como uma consultoria interna, oferecendo suporte às demais áreas e aconselhamento nas atividades a serem desenvolvidas. “Então, eu vejo dessa forma a área de Gente e Gestão, não só como satisfação das pessoas como essa parte mais estratégica de gerenciamento da rotina, mesmo, e de inércias, de foco nos resultados” (βMA2).

> [...] ela vai fazer a condução do desdobramento disso na fábrica. Ela que vai, junto com o gerente de fábrica, conduzir esse processo junto às demais áreas, vai estar acompanhando. Acho que, nesse link, ela atua muito como uma consultoria, dando suporte pras outras áreas [...]. Por exemplo, tem que fazer o acompanhamento de um índice. Então, alguém da área vai dizer tecnicamente como eu tô longe da meta? Como que pelo método eu posso chegar a ter um atingimento melhor? Enfim... então, nesse sentido, a área atua muito como uma consultoria, mas também atua nos seus processos fixos ligados a Recursos Humanos, mesmo (βRH2)

Dessa forma, βMA2 reforça a proatividade da área na atuação interna: “Então, eu vejo dessa forma a área de Gente e Gestão, não só como satisfação das pessoas como essa parte mais estratégica de gerenciamento da rotina, mesmo, e de inércias, de foco nos resultados” (βMA2).

Em se tratando da organização Alfa e de sua área de RH, “[...] este setor está extremamente ligado à filosofia de trabalho da empresa, sempre levando em consideração o planejamento geral desta e suas responsabilidades, principalmente social, ambiental e de qualidade de vida” (αRH1). Contudo, não foram encontrados elementos durante a pesquisa de campo nem no conjunto de respostas fornecidas para evidenciar o tipo de atuação que a área de RH possui junto às demais áreas da organização, embora αRH2 tenha demonstrado bastante conhecimento de toda a organização, de seu funcionamento e das relações organizacionais.

Para Gil (2001, p.21), “[q]ualquer conjunto de partes unidas entre si pode [...] ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção” e, desta forma, a organização é composta de elementos que interagem entre si e se inter-relacionam como uma estrutura organizada.

Em se tratando da expectativa de atuação na organização Alfa, a expectativa percebida durante conversa com αRH2 é a de que a área de RH assuma um posicionamento mais estratégico, pensamento alinhado com as demais entrevistas.

> Espera-se que um profissional de RH esteja a par do funcionamento da empresa como um todo e que se coloque à frente de todo este processo, para que desta forma, represente a política da empresa, principalmente no que se refere à questão humana, e que planeje e coloque em prática as ações que visam sempre a melhoria e a valorização do ser humano como parte fundamental deste funcionamento [...] (αRH1).

Por fim, retomando a organização Beta, a expectativa de atuação da área de Recursos Humanos e o que de fato tem sido percebido se mostrou ser um pensamento alinhado entre os seus entrevistados. Todos perceberam que a atuação da área tem sido coerente com a sua divulgação de ações e com a imagem que a área tem de si mesma. As ações da área são percebidas como agregadoras de valor para o atingimento dos objetivos da organização.

4.5.2 A área de Recursos Humanos e o alinhamento com a organização

Segundo Dutra (2002, p. 52), "o modelo de gestão deve oferecer um conjunto de conceitos e referenciais que nos ofereçam a um só tempo condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir nessa realidade a fim de aprimorá-la". Para o mesmo autor, a necessidade de um novo modelo de gestão advém do fato que os atuais modelos utilizados pelas organizações estão galgados nos princípios da Administração Científica, "onde as pessoas são vistas como responsáveis por uma atividade ou um conjunto de atividades ou funções" (DUTRA, 2002, p.52).

Na organização Alfa, ficou evidenciado através de documentos que foram disponibilizados para a pesquisa e da observação, além do conjunto das respostas à entrevista, que a organização encontra-se em transição do modelo voltado para o comportamento humano para a gestão estratégica.

> É o próprio setor de RH que realiza pesquisas de satisfação aos colaboradores, cujos resultados servem de indicadores para mudanças ou aprimoramentos de serviços e estratégias, bem como busca elementos comparativos junto ao segmento em que atua, através da participação em grupos de trabalho que procedem trocas de informações a respeito de indicadores da área (αRH1).

Durante a visita aos demais setores da fábrica, αRH2 salientou muitos elementos que posteriormente foram identificados no modelo de Dutra (2002). A ênfase na estrutura é um dos elementos ressaltados durante as entrevistas. Contudo, ainda há a integração da área de RH de Alfa às demais áreas: "[a] visão global da empresa por parte do RH é fator importante para suas ações no processo, sendo valorizado por isso pois atua como facilitadora das relações no trabalho" (αRH1). Para αRH2, a certificação ABNT ISO 9001:2000 irá demandar um trabalho extra da área de Recursos Humanos, mas será de grande ajuda para o conhecimento aprofundado dos processos das demais áreas, contribuindo para uma visão holística da organização por parte de todos.

Em relação à Beta, percebeu-se, através dos entrevistados, que o modelo de gestão de pessoas que predomina é o estratégico, embora haja indícios de gestão de processos, tendo em vista a adoção das normas ISO 9001:2000 e 14000:1996.

> Então, dentro da área de Gente e Gestão, mais especificamente, a gente tem um pilar de Gente e um pilar de Gestão, e cada produto é a forma que a gente tem de conduzir. Então, a gente acompanha o andamento desses produtos, que montam os índices que a gente vai acompanhando. O próprio método, a condução desses produtos acaba se tornando meu próprio farol, porque está dentro do grupo de tratamento de não-conformidades (βRH1).

Pensar a organização através da composição de inúmeros processos que se desdobram até as áreas é um dos requisitos para adoção das normas citadas anteriormente. Tendo em vista que a organização Beta possui certificação para ambas as normas, é possível supor que sua organização interna seja através de processos.

> Então, são esses três [pilares que] são as bases dos 10 princípios. Nesses princípios, a gente fala que as pessoas são o ativo mais importante que a Companhia tem, então a gente é a base, ou seja, como a gente chama: os nossos pilares. Ou seja: a base são as pessoas. Em cima de tudo isso, se estruturam os demais processos (βRH2).

Retornando à atuação da área de Recursos Humanos, fica evidente na fala de βMA2 que a área busca uma maior interatividade na sua atuação interna, de forma a evidenciar suas atividades e seu apoio aos projetos desenvolvidos na Companhia: "Qualquer modificação, qualquer projeto que seja implementado na companhia vai ter uma frente de Gente e Gestão tanto pra treinamento como pra adaptação do pessoal pra essas modificações [...]" (βMA2).

Assim, como é possível perceber através das entrevistas de Beta, a área de Recursos Humanos demonstra estar alinhada aos objetivos da organização tanto na

opinião dos profissionais da área, estando de acordo com o papel de administração das estratégias de RH, proposto por Ulrich (1998, p.233).

Em se tratando de Alfa, esta não possui seus processos mapeados. Ficou evidente através das entrevistas e das conversas com αRH2 e com os demais gestores, que ainda se expressam através da estrutura da empresa, e não de seus processos. “[...] o setor de RH tem conhecimento da estrutura de todos os setores da empresa, seu funcionamento e sua possibilidades, podendo estabelecer melhorias e mudanças nessas estruturas” (αRH1).

Por fim, embora a área de RH de Alfa tenha demonstrado alinhamento aos objetivos da organização, para a adoção do modelo estratégico ainda faz-se necessária a mudança de estrutura da empresa para o pensamento sistêmico através do mapeamento de processos organizacionais.

4.5.3 A área de Recursos Humanos e as mudanças

Na organização Alfa, αRH2 acredita que a área deva ser proativa e promotora da mudança, articulando a interface entre os diversos setores da empresa. Contudo, não foram levantadas situações na qual a área tenha sido proativa durante a pesquisa de campo.

> O setor de RH por estar diretamente ligado às questões humanas da empresa tem a oportunidade de captar problemas e gerar soluções, sendo estas relativas a todas as questões pertinentes ao setor produtivo da empresa. Além disso o setor de RH tem conhecimento da estrutura de todos os setores da empresa, seu funcionamento e sua possibilidades, podendo estabelecer melhorias e mudanças nessas estruturas (αRH1).

A fala de αRH1 demonstra que a área articula a comunicação entre as demais componentes da organização, também podendo apontar melhorias caso tenha a possibilidade de fazer essas observações. Através do conjunto de respostas fornecidas durante a pesquisa de campo e dos elementos encontrados, espera-se que a área de RH atue junto às mudanças, facilitando a implementação de novas atividades ou rotinas.

Contudo, pela forte característica de ambiente familiar na organização, acredita-se que as mudanças são direcionadas pelo(s) dono(s) da empresa.

Segundo a opinião dos entrevistados da organização Beta, a área de RH é proativa e propulsora da mudança. “Ela é proativa, é ela quem provoca a mudança. Essa tem sido a sua atuação, na minha visão” (βMA1). A opinião de βMA1 traduz a legitimação da área a que se refere Kreitlon (2004, p.3):

> [...] se mudança houve, tanto na sensibilidade pública como nos discursos corporativos oficiais, ela é fruto de um processo de progressiva construção e legitimação sociais, conduzido pelos diversos agentes e instituições que dele participam, e resultado de um contexto histórico, político e econômico bem preciso.

Neste contexto, conforme Ulrich (1998), a área de gestão de pessoas avoca gradualmente, além do de parceiro estratégico da organização, novos papéis sendo ora agente de mudanças, ora especialista administrativo, ora gerenciador da cooperação dos funcionários. Essa é a idéia central dos entrevistados de Beta e, segundo a ótica dos próprios entrevistados,

> [e]la é proativa e tem que ser proativa porque é ela que guina, né? Eu costumo dizer que é a gente que dá velocidade, a área de Gente e Gestão que vai dar velocidade pro atendimento ou não porque ela cuida da parte de gestão. Quando a gente vai pro lado de gestão, é ela quem vai dar velocidade. Se a gente lembrar “Ah, tem reunião”, a coisa vai. Sabe? Você tem que ficar meio que relembrando. É dentro da estrutura, mas tem que ter alguém que conduza, então a gente é quem tá conduzindo (βRH1).

Assim, a área é quem apóia e quem conduz as mudanças, mostra-se à frente das transformações na organização Beta e se faz presente através das ações voltadas para o seu público interno. A crença na atuação da área mostra-se além:

> [e]la sempre vai ser a área-chave na mudança porque ela vai fazer o que eu considero mais importante, em primeiro lugar, que é a comunicação, que vai ser aquela área que vai dar o *start* da informação, e ela vai atuar também na estratégia de comunicação com as pessoas, ou seja, ver de que forma aquela informação vai ser mais bem recebida e compreendida pelo público final, se é através de uma reunião, um informativo [...] (βRH2).

A área de Recursos Humanos da organização Beta, conforme a visão de βRH2, encerra a percepção da área como agente ativo de mudanças, como área que se mostra à frente das mudanças, alinhado ao papel de administração da transformação e da mudança, proposto por Ulrich (1998, p.233). Na percepção dos entrevistados de Beta, a área de Recursos Humanos mostra-se responsável pelos resultados da organização, auxiliando-a a impulsionar os resultados e se mostrar competitiva no mercado. Em Alfa,

foi possível inferir que a área atua junto com as demais áreas, impulsionada pelas diretrizes do(s) dono(s) da organização, através do conjunto de informações coletadas na pesquisa de campo.

4.5.4 Relacionamento com as demais áreas

Para Ulrich (1998, p.233), há outros dois papéis que a área de Recursos Humanos da organização precisa desempenhar, além dos papéis de administração das estratégias de RH e de transformação e mudança, que seriam o de administração da infra-estrutura e o da contribuição de funcionários.

Na organização Alfa, a ênfase recai sobre a administração da infra-estrutura.

> O RH está intimamente ligado e integrado a cada área da empresa, inclusive na construção da estrutura destas, sendo que isso traz um beneficio para a comunicação e o estreitamento desta relação entre setores. A visão global da empresa por parte do RH é fator importante para suas ações no processo, sendo valorizado por isso pois atua como facilitadora das relações no trabalho (αRH1).

No conjunto de respostas fornecidas por αRH2 e nos dados levantados durante a pesquisa de campo, a administração da estrutura é ponto forte na atuação da área de RH de Alfa, ressaltado ao longo das conversas com os gestores das demais áreas. A fala em que fica mais explícita: “[...] o setor de RH tem conhecimento da estrutura de todos os setores da empresa, seu funcionamento e sua possibilidades, podendo estabelecer melhorias e mudanças nessas estruturas” (αRH1).

Na organização Beta, através da fala de βMA1, percebe-se que a área possui uma atuação presente em relação às demais áreas, atuando como mediadora de conflitos, inclusive. A contribuição dos funcionários pode ser exemplificada pelo atingimento das metas organizacionais, conforme explanação de βMA1:

> Eu coloco aqui a questão dos ambientes conflituosos, pois nem sempre as metas não [foram alcançadas] e [a área de RH] tem que demonstrar isso, às vezes é positivo porque todo mundo chegou no resultado e se considera que o resultado não é de um, é de todos. Então, por vezes tem conflito com a área

> porque estar lá sinalizando um problema não é se comportar pra não aparecer ruim numa foto, mas enfim... faz parte da demanda dela, mas ela forçosamente tem que estar presente em todas as áreas, se relacionar com todo mundo porque, por ser uma área meio, essa necessidade de estar deliberando com todos (βMA1).

A mesma percepção é compartilhada por βMA2:

> Uma meta bastante importante da área de Gente e Gestão, que tem um valor pra fábrica toda é que é uma meta coletiva, é a nossa pontuação de PEF, que é uma avaliação de cada unidade realizada pelo corporativo, então essa pontuação nesse PEF que se relaciona com a sustentabilidade do negócio, não só com o atingimento de metas, mas a forma como essas metas são atingidas, essa pontuação no PEF é uma meta de Gente e Gestão, que é uma meta da fábrica toda. Aí a gente vê o valor da área relativo a uma meta própria da área se mostrar uma meta coletiva da fábrica, é mais ou menos isso aí (βMA2).

Tanto βMA1 quanto βMA2 exemplificam através da exposição de metas a atuação da área de Recursos Humanos de Beta na administração da contribuição dos funcionários, não apenas como mediadora de conflitos, mas como veículo de comunicação entre as áreas e destas com a alta gerência. Conforme βRH1, grupos de representantes de funcionários expõem as principais reivindicações e sugestões que são repassadas para a área de Recursos Humanos, e é a partir desta que a comunicação com os líderes dos demais cargos e a alta gerência é realizada.

> Eu tenho duas formas [de comunicar a atuação da área]: eu tenho a reunião gerencial, que é chamada “Blindagem de Gente”, que acontece semanalmente, então é onde eu levo informações e comunico essas informações, e também recebo informações das outras áreas através de “Blindagem de Gente”, que aí o público são os gerentes. Eu tenho a reunião de “Pilar”, que é “Pilar de Gente e Gestão”, aonde eu tenho facilitadores das áreas, que é também aonde eu levo comunicação e trago comunicação, e é onde a gente faz administração dos produtos do Projeto Manufatura. Então, são dois vínculos muito fortes que a gente tem. Além disso, a gente tem toda uma agenda, aonde tem tipo... como essa reunião de blindagem semanal, tem a reunião de pilar semanal, tem a reunião de PEF semanal, onde a gente olha o fabril, como é que tá a condição na fábrica, então semanalmente tem. A gente tem reunião com liderança, que acontece uma vês por mês, aonde a gente vê os resultados todos que já foram discutidos nas reuniões de farol, tanto na célula, quanto na UG, quanto na fábrica, então a gente discute com toda a liderança. Quem é toda essa liderança? A gerência e supervisão das áreas, e a gente também uma vez por mês tem reunião dos gestores do ambiente fabril com a operação. Pega toda a fábrica, dos três horários de turno, e conversa com toda a fábrica, falando desses resultados também e falando como que tá a condução do “Programa de Excelência Fabril”, e assim alguma coisa a mais, tipo agora a gente vai ter cestas de natal, essas coisas a gente conversa, né? Tipo recados paroquiais ao final da missa, uma coisa assim (βRH1).

Entretanto, a área de Recursos Humanos de Beta também compartilha a responsabilidade das informações prestadas e do atingimento das metas, entre outros,

com as demais áreas, com os representantes das áreas e com os demais gerentes das equipes.

> [...] um processo de gente não vai ser responsabilidade só da área de Gente, vai ser uma responsabilidade do [gerente de Meio Ambiente] na área dele, do [outro gerente] na área dele. Cada um dos gerentes, dos gestores diretos vão ser os que desdobram na ponta. Então a gente tem isso assim: tem um programa de excelência que ele funciona nesse mesmo método. Todos os pilares que a gente tem – é como a gente chama: pilar de Gente, pilar de Gestão – eles têm itens que não são de responsabilidade nossa, mas de responsabilidade também das demais áreas (βRH2).

Dessa forma, percebe-se que não apenas a área de RH da organização Beta responsabiliza-se pela contribuição dos funcionários, mas também pela comunicação entre a estrutura da mesma – horizontal, vertical e transversalmente. Em Alfa, foi possível inferir que a ênfase é na administração da infra-estrutura.

4.5.5 Relação com a RSC e a Gestão Ambiental

Na organização Alfa, não houve elementos significativos que interligassem a área de RH à Gestão Ambiental. As duas áreas são administradas independentemente, sendo que cabe à área de RH manter a estrutura e oferecer apoio para o desenvolvimento de projetos de meio ambiente, envolvendo-se mais com projetos da área social.

> Tanto a responsabilidade social como a gestão socioambiental estão diretamente ligadas à qualidade de vida, não só das pessoas envolvidas, mas da comunidade, o que é uma das grandes missões do RH. [...] O RH é o responsável pela divulgação de projetos nesta área, agindo em pontos estratégicos e envolvendo-se com seus desdobramentos (αRH1).

Nas atuações junto à comunidade, há o envolvimento da área de RH na organização e no suporte às atividades. Nas ações sociais, sua atuação verificou-se mais forte, enquanto que nas ações ambientais ficou explicitado que oferece os elementos necessários à execução das atividades programadas. A área de RH de Alfa, portanto, atua como área de apoio aos projetos ambientais.

Na entrevista com αRH2, este salienta o reconhecimento da atuação socioambiental da organização Alfa fazendo referência em diversas oportunidades à premiação (Prêmio Fritz Müller) que a organização recebeu no ano de 2008.

A relação da área de Recursos Humanos da organização Beta com a Responsabilidade Socioambiental e com a Gestão Ambiental ainda está compartimentada, conforme relato de βMA1:

> É mais compartimentada: a área de Meio Ambiente só lida com coisas de Meio Ambiente, as campanhas sociais têm mais gente de Gente e Gestão, então ela tá mais ou menos alinhada nesse sentido. É legal de enxergar que essa percepção não é só minha [referindo-se à βMA2] (βMA1)

Embora as áreas de Gestão Social e Gestão Ambiental, na literatura, sejam apontadas como estando cada vez mais próximas, na prática, segundo a percepção de todos os entrevistados de Beta, isso ainda está um pouco longe de se tornar realidade. A área de Recursos Humanos e a área de Meio Ambiente ainda possuem uma divisão, e cada uma trabalha em sua especialidade.

> Na [organização Beta] eu vejo mais a questão de Educação Ambiental, a parte mais ambiental, focada na nossa área. Eu acho que Gente e Gestão não vai... o que vai fazer, no caso, é algum evento que aconteça, é dar um suporte para a organização nesse evento, como disponibilização dos recursos de que necessita, mas o exemplo de ação ambiental, principalmente nas comunidades, dentro da [empresa] fica mais claro de ver nos projetos com a comunidade, tanto que é uma meta nossa ter projetos externos com a comunidade na parte de educação ambiental, é focado na área de meio ambiente, mas no caso de outras campanhas sociais, como a campanha do agasalho que é apoiada pelo Gente e Gestão, a distribuição desses recursos enfim... de uma forma mais sistêmica é a área de Meio Ambiente que foca nos resultados (βMA2).

A área de Recursos Humanos da organização Beta atua como uma consultoria interna, segundo βMA2, dando apoio às ações da área – neste caso, a área de Meio Ambiente – e aos projetos que a mesma deseja desenvolver. Toda a parte técnica é desenvolvida pela área-cliente, cabendo ao RH apenas operacionalizar as ações.

> É mais com visitas à própria fábrica, e aí até o [gerente de MA] tem bastante atuação nessa parte ambiental, eu diria que seria mais tipo assim, arrecadação de agasalhos, arrecadação de brinquedos, tipo agora esse negócio de Santa Catarina, a gente tá fazendo campanha... esse é o tipo da ação social que a gente tá fazendo. A gente tem também participação aqui na comunidade de Viamão, tipo agora a gente vai ter o Dia Feliz aqui em Viamão, a gente tá doando bebida pra esse dia, então geralmente a comunidade aqui a gente ajuda dessa forma. É uma responsabilidade social, né? Na parte ambiental, a gente atua através do [gerente de MA] (βRH1).

Como é possível perceber através da fala de βRH1, a atuação da área de Recursos Humanos em relação aos projetos ambientais é através da área de Meio Ambiente, como uma área de apoio aos projetos que serão desenvolvidos com o apoio da área de RH.

Na organização Beta, βRH2 foca na atuação junto à comunidade e retoma a abordagem de responsabilidade socioambiental:

> [...] a responsabilidade socioambiental hoje é muito o foco da Companhia nos gestos que a gente vê, desde responsabilidade social com a questão de consumo responsável, com projetos com a comunidade, como a gente tem feito aqui na fábrica na questão de trazer as escolas aqui, interagir, se preocupar com a formação das pessoas, não só em passar informação depois, mas realmente também pensar no antes, em preparar essas pessoas para que elas possam ser conscientes das atitudes delas. E também através dessas campanhas que são feitas, que também acho que reforça essa relação entre a comunidade e a empresa (βRH2).

O entrevistado βRH2 também pondera sobre o incentivo que a organização Beta dá para os funcionários em relação às ações socioambientais:

> [...] eu percebo que tem um grande incentivo que a Companhia dá ao envolvimento da comunidade local com a fábrica, ao incentivo às ações sociais, principalmente. Incentivo a campanhas, incentivo a que não só o que a Companhia também tem como da Companhia, mas iniciativas que a comunidade localmente faz. Também nos processos internos que são muito evidentes (βRH2).

Na fala de βRH2, nota-se que, em sua opinião, a organização Beta incentiva seus funcionários a se relacionarem com a comunidade local, incentiva a participação em projetos sociais, e que, de certa forma, esse pensamento aparece nos processos internos. Contudo, não há uma especificação quanto à participação especificamente da área de Recursos Humanos nos projetos ambientais, exceto o que já foi explicitado anteriormente pelos demais entrevistados de Beta.

4.4.5.1 As metas ambientais

Os professores Kaplan e Norton (2000), a área de Recursos Humanos precisa mostrar o valor que acrescenta para a mesma em termos práticos, ou seja, de uma forma que o restante da organização também possa perceber. Kaplan e Norton (2000, p.11) afirmam que "a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si", segundo uma pesquisa citada em seu livro.

Nesse sentido, βMA1 e βMA2 concordam que a área de Recursos Humanos da organização Beta auxilia na divulgação de todas as metas da organização, pois esta atividade está sob sua responsabilidade. Para βRH1 e βRH2, suas atividades vão além da simples divulgação das metas da organização:

> Gestão seria a parte estratégica porque ela acaba participando do desdobramento de metas e a condução desse desdobramento dentro da própria unidade durante o ano, então daí tem um acompanhamento, que a gente chama de "Farol", e tem as reuniões: reuniões de Farol, reunião de célula, reunião de gerência, então tanto desdobra de cima pra baixo quanto de baixo pra cima o que que realmente tá pegando. Então, lá no desdobramento tem suas metas, e dentro do farol tem como acompanhar essas metas (βRH1)

A área, na opinião dos entrevistados de Beta, divulga e acompanha as metas passo-a-passo, a fim e evitar surpresas:

> [...] ela vai fazer a condução do desdobramento disso na fábrica. Ela que vai, junto com o gerente de fábrica, conduzir esse processo junto às demais áreas, vai estar acompanhando. Acho que, nesse link, ela atua muito como uma consultoria, dando suporte pras outras áreas [...]. Por exemplo, tem que fazer o acompanhamento de um índice. Então, alguém da área vai dizer tecnicamente como eu tô longe da meta? Como que pelo método eu posso chegar a ter um atingimento melhor? Enfim... então, nesse sentido, a área atua muito como uma consultoria, mas também atua nos seus processos fixos ligados a Recursos Humanos, mesmo (βRH2)

Em Alfa, a área de RH é responsável por toda a comunicação interna, segundo αRH2. Todas as metas da organização são divulgadas através dela, que atua na interface entre as áreas e na disseminação dos objetivos organizacionais. "O RH ajuda a divulgar as metas ambientais através de comunicação em murais em pontos estratégicos na empresa e em treinamentos (palestras, reuniões com gestores)" (αRH1).

Quanto às metas ambientais propriamente ditas, βRH1 cita a parceria que há entre as duas áreas – Recursos Humanos e Meio Ambiente – em Beta:

> Sim, existem metas ambientais, existe a política ambiental e a nossa maneira de ajudar é divulgando e disseminando dentro das nossas próprias reuniões. Na reunião de resultados, dar espaço para a área de Meio Ambiente falar, na reunião de Unidade também dar espaço pra Meio Ambiente falar, existem espaços para eles falarem, garantir que sempre tenha [espaço para] comunicação. A gente tem a parceria muito clara, a gente tem quadros que disseminam a política, a gente tem a parte de meio (βRH1).

Sendo assim, para βRH1, o mais importante nesse processo de divulgação das metas é a comunicação interna clara entre as áreas e o acompanhamento da área de Recursos Humanos, e complementa:

> A comunicação interna é responsabilidade da área de Gestão, os veículos de comunicação: intranet, o quadro de Gestão à Vista, comunicação interna, tudo o que é usualmente usado, padronizado como comunicação interna é conduzido pela área de Gente e Gestão, pra eles fazerem a divulgação (βRH1).

Na percepção de βRH2, o acompanhamento da área de Recursos Humanos de Beta e o suporte da área na divulgação dos resultados é o que faz a diferença:

> As sinápticas de desdobramento das metas é feito tanto que, indicadores importantes para essa área tem que ser desdobrada, no mínimo, pra cada uma das demais áreas da fábrica. Então, a gente acompanhando o processo tem que garantir esse fluxo, acho que é em primeiro lugar. E em segundo lugar, dando realmente o suporte na divulgação dos resultados da unidade, propiciando ferramentas pra que a área possa fazer a divulgação (βRH2).

Portanto, na percepção dos entrevistados de Beta, a área de Recursos Humanos auxilia na divulgação tanto das metas ambientais como das demais metas da organização, acompanha bem próxima das áreas o desdobramento das mesmas e sinaliza o que está bom e o que não está, dando o suporte que se fizer necessário. Em Alfa, a ênfase inferida foi em torno do auxílio da divulgação das metas a todos da organização em diversas oportunidades (murais e treinamentos).

4.5.6 Os processos de Recursos Humanos

Dentre os processos de Recursos Humanos analisados, os entrevistados das organizações Alfa e Beta foram questionados acerca da relação que envolve com a área de Meio Ambiente.

4.4.6.1 Captação, recrutamento e seleção

Em se tratando de Alfa, “No momento da captação, recrutamento e seleção, busca-se profissionais que tenham o perfil da empresa, compartilhando preocupações e envolvimentos, o que vem a somar no processo produtivo, agregando valores ao conjunto” (αRH1). Não há explicitação, contudo, se as características como preocupação social e ambiental são analisadas no perfil, mas na conversa com αRH2, foi reforçada a visão de que o futuro colaborador deve se enquadrar no perfil da organização, partilhar dos mesmos valores e demonstrar interesse em permanecer no trabalho.

Na organização Beta, as preocupações ambientais não fazem parte do perfil básico a ser buscado para a organização para cargos de níveis mais baixos, conforme a consideração de βMA2:

> O fato é que não tá no roteiro, não tá numa identificação de perfil para cargos genéricos essa preocupação porque se considera que, se a pessoa tem o perfil técnico ou a habilidade pra fazer aquilo que está sendo proposto para o cargo que está sendo selecionado, o treinamento vai se dar depois internamente. Caso a pessoa não ache isso importante, é difícil de ocorrer alguém, mas se se manifestar assim, vai ser um ponto contra, mas por outro lado a favor também pode ser (βMA2).

Após a fase de seleção dos perfis que irão compor o quadro de funcionários da organização Beta é que haverá um treinamento mais direcionado para a preocupação

ambiental. Entretanto, βMA2 considera que esta é uma preocupação inerente a todos, tendo em vista os problemas ambientais do planeta.

> [...] pra cargos de trainee ou pra esse tipo de seleção no mercado, o trainee, o talento tem uma preocupação bastante grande, seja um ponto a favor, não que fosse especificamente isso, mas é um grande ponto a favor pra conseguir entrar na Companhia. Agora, pra cargos mais operacionais, isso é trabalhado depois, na minha percepção [...] (βMA2).

Na organização Beta, βRH1 explica que há um conjunto de características básicas que se buscam nos candidatos e que isso é analisado durante o processo de seleção de pessoas:

> Existe um perfil [Companhia], que a gente procura, tem um perfil todo dinâmico tem a ver com a estrutura nossa do dia-a-dia, mas como a Companhia tem esse lado e a gente tem que cuidar, também a gente vê o tipo do conhecimento que a pessoa tem em relação a isso. Geralmente, está dentro das dinâmicas ou das sessões (βRH1).

Em se tratando mais especificamente do perfil do profissional de Recursos Humanos que a organização Beta busca no mercado, βRH2 pondera:

> [...] no [perfil do] profissional de Recursos Humanos, se busca o quê? Uma visão sistêmica, não só da sua área, não só de um processo engessado que se encerre ali, mas um processo que se desdobra até o funcionário. Nós não somos um fim, nós somos um meio, a gente é só um caminho para aquela informação e para que aquele processo chegue até o final, e acho nisso que vem esse perfil, o perfil daquela pessoa que não vai estar só olhando pro seu processo, mas que vai estar atenta a como o ambiente se relaciona com a unidade, com a fábrica, com a empresa e com os funcionários conseqüentemente. Então, talvez diretamente não ambiental, mas com a preocupação final não só nos processos em si, mas nas pessoas e no ambiente em que ela está inserida (βRH2).

A partir da fala supra, percebe-se que βRH2 enfatiza a visão sistêmica que o profissional que almeje ingressar na organização Beta precisa ter, e que a preocupação ambiental permeia essa visão.

4.4.6.2 Treinamento

Em se tratando de Alfa,

> [o]s treinamentos feitos pela empresa trazem assuntos e profissionais que venham a colaborar no conhecimento e no desenvolvimento de ações para cada setor, melhorando não só a qualidade de trabalho, mas a qualidade de vida pessoal e comunitária, o que traz um resultado positivo em relação à responsabilidade social e à gestão ambiental (αRH1).

Segundo αRH2, a preocupação social e ambiental é tratada em treinamentos específicos organizados pela área de RH, seja através do levantamento de necessidades, seja através da solicitação das áreas. Os temas que são considerados relevantes para a organização e para o alinhamento estratégico são organizados e expostos aos funcionários de acordo com a programação estabelecida pela área de RH.

A área de Recursos Humanos da organização Beta, dentro do processo de treinamento de pessoas, trata dos assuntos de Meio Ambiente de acordo com as diretrizes da Companhia. Segundo βRH1, as duas áreas

> Atua[m] em separado, mas tem dentro da própria diretriz da Companhia, a gente tem que abordar esses assuntos, então faz parte dos treinamentos (βRH1).

Como as entrevistas anteriores já citaram, a área de Recursos Humanos da organização Beta atua como uma área de apoio para as demais áreas da organização, e em relação à área de Meio Ambiente, auxilia ofertando o apoio técnico necessário para que as áreas consigam promover suas ações e realizar seus treinamentos.

> Capacitar o funcionário, pra que ele saiba como vai ser, e daí acompanha o processo, ou seja, eu já dei a capacitação pras duas partes e vou acompanhar, e no resultado final é a nossa área de novo. A gente ‘starta’ o processo, a área executa e nós encerramos com o acompanhamento e a avaliação dos índices, de todos os custos, os indicadores que vão ter uma responsabilidade maior nossa. Ah, os funcionários com performance X, né? Esse é um indicador final meu, mas o processo vai ser conduzido pelas áreas, com as diretrizes da nossa área (βRH2).

O relato de βRH2 encerra a percepção da atuação da área de Recursos Humanos da organização Beta em relação às demais áreas, reforçando o posicionamento como consultoria interna.

4.5.7 Recursos Humanos e desenvolvimento sustentável

Se “[u]ma sociedade sustentável pressupõe uma sociedade informada, na qual os vários segmentos produzem e têm acesso à informação qualificada, utilizando-a nos processos de formulação e decisão política” (CANHOS et al., 2004, p.91), uma organização, para contribuir com a sustentabilidade, também passaria por estes pressupostos.

Em Alfa, segundo αRH2, o envolvimento das preocupações da comunidade também é levado em consideração quando o assunto é o desenvolvimento sustentável. “O setor de RH tem participado no processo de Gestão Ambiental principalmente quando desenvolve condições de serem implantados projetos que envolvam a comunidade e a sustentabilidade” (αRH1).

Durante a pesquisa de campo em Alfa, os elementos que envolvem a comunidade foram ressaltados por αRH2, tanto na preocupação em desenvolver a comunidade local como ações que sejam duradouras e que lhes agreguem valor. Pensar no futuro da organização e da comunidade também foram elementos ressaltados pela maioria dos funcionários de Alfa durante as entrevistas.

Em Beta,

> [a] minha percepção de uma coisa bastante grande que pode ser verificada por toda a fábrica, pela fábrica como um todo é essa meta específica da área que é uma meta coletiva da fábrica, que é essa pontuação no PEF, evidenciando sustentabilidade na busca dos resultados, e não somente na busca do resultado em si (βMA2).

Em se tratando do envolvimento com os projetos socioambientais, βMA1 e βMA2 concordam que a área de Recursos Humanos cuida da parte de divulgação e da comunicação interna, mas os mesmos são gerenciados pela área de Meio Ambiente. A área só oferece o suporte para que o evento ocorra, não chegando a se envolver mais do que isso.

Em se tratando do envolvimento com os projetos socioambientais, βMA1 e βMA2 concordam que a área de Recursos Humanos cuida da parte de divulgação e da comunicação interna, mas os mesmos são gerenciados pela área de Meio Ambiente. A

área só oferece o suporte para que o evento ocorra, não chegando a se envolver mais do que isso. “É aquilo que a gente falou: por estar compartimentado e por demandar um conhecimento específico de Meio Ambiente, ele auxilia, suporta essa demanda mas a condução, a realização, a demanda quem faz somos nós” (βMA1).

> [Para] projetos sociais até existe uma organização por parte da área de Gente e Gestão, que são as campanhas de agasalho e de brinquedos, até essa última do problema de Santa Catarina foi realizada também uma mobilização em relação a isso, mas a parte ambiental fica mais focada na nossa área, mesmo. Eles entram mais com essa parte de suporte para eventos (βMA2).

Percebe-se, através da fala de βMA2, que existe uma preocupação com o social e com o ambiental que tenham impacto na organização, mas que estas ações não são interligadas na prática.

> Eu diria que essa participação é a condução dos processos corretamente, guardião dos processos de gestão, porque amanhã eu posso não estar aqui, tem que fazer alguma coisa de forma que o sistema ande sem depender exclusivamente de uma pessoa. Acho que quando eu padronizo essas ações, quando a gente deixa padronizadas as reuniões da forma que tem que ser, que os padrões sejam cumpridos, eu to garantindo uma sustentabilidade, por que? Porque isso não vai depender só das pessoas, as pessoas vão se acostumar, o sistema vai se acostumar com que isso funcione, e as pessoas que vierem depois vão só continuar o sistema. Então, a minha área seria a guardiã, eu vejo assim (βRH1).

Para βRH1, entretanto, fica claro que a padronização dos processos internos da organização Beta e o correto gerenciamento dos mesmos é o que dará suporte às demais áreas, e é o seu apoio para o desenvolvimento sustentável dentro da Companhia. Segundo βRH2, a sustentabilidade se dará através de ações compartilhadas com as demais áreas:

> Isso é um produto aqui que a gente chama, mas na Companhia ele é um tema de responsabilidade compartilhada entre a área de Meio Ambiente e de Gente, ou seja, fazer essas ações com a unidade local, com foco em meio ambiente e a sociedade, são uma responsabilidade compartilhada. Então, tanto através da estrutura quanto através do apoio é feito em conjunto com as duas áreas (βRH2).

Sendo assim, a contribuição da área de Recursos Humanos da organização Beta para a sustentabilidade na organização se dá através da responsabilidade compartilhada com as demais áreas, não apenas a área de Meio Ambiente da organização. A perenidade de suas ações se dá através do correto gerenciamento dos processos internos. Já na organização Alfa, a contribuição para a sustentabilidade se dá através de ações duradouras dentro da organização e junto à comunidade.

4.4.7.1 Sistema de Gestão Ambiental

Embora a organização Alfa não possua uma certificação para o seu Sistema de Gestão Ambiental, possui alguns elementos de controle de resíduos para atendimento da legislação local, coleta seletiva de lixo e reaproveitamento de insumos no processo produtivo, de foram a evitar desperdícios e desonerar o meio ambiente.

Na organização Beta, apenas um dos entrevistados acompanhou o processo de implementação das normas do Sistema de Gestão Ambiental na Companhia; os demais entrevistados conheciam os relatos da implementação através do próprio entrevistado ßMA1 e/ou relatos de demais colegas na Companhia.

> A Companhia, quando decidiu implementar as certificações, fez simultaneamente a implementação da ISO 9001 e da 14001, era responsabilidade de Gente e Gestão a condução da ISO 9000 e de Meio Ambiente a 14, e como era integrado, todos os itens que são comuns, quer dizer, uma deriva da outra. A 14000 deriva da 9000, toda a parte documental, de controle, de treinamento era associado, sim. E hoje o produto é de responsabilidade da área de Recursos Humanos, então tudo o que suporta a Gestão Ambiental associado a isso é conduzido pela área de Recursos Humanos. Conduzida a gestão, porque quem executa são as áreas. Esse diferencial é intrínseco à Companhia: treinamento, padronização... todos os aspectos que tem Gestão Ambiental que estão associados à ISO fazem parte. Claro, o aspecto técnico cabe à área de Meio Ambiente conduzir e organizar, mas o documento que suporta isso é o Recursos Humanos que gerencia, gerencia o sistema que gerencia o documento (βMA2).

Todos os entrevistados de Beta, contudo, salientaram sua crença na participação ativa da área de Recursos Humanos na implementação das normas ABNT ISO na organização:

> Eu não participei da implantação do Sistema de Gestão Ambiental aqui, mas eu acredito que seja bem focado na área de Meio Ambiente. O que a área de Gente e Gestão vai contribuir com isso é garantir que as pessoas sejam treinadas na área nos aspectos ambientais, mas quem vai realizar esse treinamento é uma pessoa certificada ou qualificada da área de Meio Ambiente, mesmo. Então, a parte de Sistema de Gestão Ambiental mesmo fica concentrada, fica centralizada na área de Meio Ambiente, também (βMA2).

Através da fala de βRH2, percebe-se que o gerenciamento do Sistema de Gestão Ambiental fica a cargo da área de Meio Ambiente, enfatizando o papel de área apoiadora das demais. Na organização Beta, βRH1 ingressou quando o Sistema de Gestão Ambiental já se encontrava em andamento:

> Eu já peguei o sistema andando, mas quem implementou é quem gerenciou isso. Antes, era Gente e Qualidade Total, hoje já é Gente e Gestão. Gente e Qualidade Total são as ferramentas aplicadas por Gente e Gestão para verificação de conformidade e rotina. Essa parte de gestão já é da qualidade total. É uma formalização dos modelos de gestão que a Companhia já tinha, tudo o que está dentro do projeto manufatura hoje é uma padronização daquilo que a gente já tinha antes e que foi padronizado para todas as áreas (βRH1).

Dessa forma, em se tratando da contribuição da área de Recursos Humanos da organização Beta para a implementação do Sistema de Gestão Ambiental, é possível perceber que, por se tratar de processos que foram implementados simultaneamente, houve uma participação significativa da área, na opinião de βMA1.

Para Alfa,

> [o] RH promove campanhas relevantes nesta área, como por exemplo, trabalhos de conscientização de economia, reciclagem e preservação, o que acontece através de programa de 5s, através do qual os colaboradores levam os conhecimentos adquiridos nos treinamentos para o seu trabalho e para a sua própria vida, continuando este trabalho em seus lares. Muitos treinamentos desenvolvidos pelo RH tem este intuito, formatando a idéia da consciência ambiental (αRH1).

Ainda, foi ressaltado por αRH2, ainda, o interesse em adequar a organização às normas ABNT ISO 9001:2000.

Promover a consciência ambiental em toda a organização é a forma como Alfa administra sua Gestão Ambiental dentro da organização, segundo αRH2. Também o entrevistado ressalta a preocupação de Alfa de que a preocupação ambiental não se encerre quando o seu funcionário cruzar o portão. É um aprendizado que o mesmo estende à sua família e, por conseguinte, para a comunidade.

4.5.8 A relação com clientes e fornecedores

Na organização Alfa, segundo αRH2, a transparência nos processos produtivos e a conscientização de que todo o seu produto pode ser reciclado e reaproveitado no processo produtivo e enfatizado pelas declarações dos demais gerentes durante a estada

no campo. Os clientes e fornecedores são convidados a conhecer o processo produtivo de Alfa e, através de um guia, têm a oportunidade de verificar como suas embalagens são produzidas e como o refugo é reintroduzido no processo produtivo.

Com relação aos colaboradores, conforme reforçado por αRH2, estes são ambientados "[...]espontaneamente, pois este comportamento é um reflexo de todos os demais treinamentos de qualidade que a empresa oferece" (αRH1). A contribuição de atitudes que demonstram estarem alinhadas aos objetivos organizacionais são estimuladas e reforçadas nas diversas oportunidades, como treinamentos e palestras.

Em se tratando da relação da área de Recursos Humanos com clientes e fornecedores, uma vez que o seu posicionamento é de consultoria interna, a área não lida diretamente com os mesmos.

> [...] ambientalmente falando, a gente tem uma relação muito próxima com clientes de resíduos, com prestadores de serviços ambientais, isso sim a gente tem uma coisa bastante próxima. Recursos Humanos, ela tem um pouquinho mais de dificuldade, tá? Internamente, para prestadores de serviços internos – mas aí fica dentro de treinamento, dentro de responsabilidade social interna – a gente tem um programa de parceirização que conversa com todos os fornecedores, mas é muito específico da atividade. Quando se fala em corporativo, de clientes externos e fornecedores externos é um pouco mais trancado o negócio (βMA1).

A compartimentalização das atividades das áreas em relação aos clientes e fornecedores, embora haja uma diretriz global da organização Beta, conforme βMA1, as ações são individualizadas.

> Na verdade, o como se deve não se aplica muito à parte de Gente e Gestão fábrica que seria supply, seria mais a área de vendas (que aí vai tratar com o cliente mais diretamente) aí com certeza vai ter uma orientação – não conheço, mas acredito que tenha uma orientação pra tratamento de clientes nessa área de vendas, e a área que vai lidar com fornecedores é a área de suprimentos, também, não fica concentrada aqui, mas deve ter sim uma orientação (βMA2).

Embora βMA2 desconheça a diretriz oficial da Companhia, afirma que há uma diretriz da organização Beta, mas que esta deve estar voltada para funcionários que lidam com estes públicos diretamente. Há, contudo, uma orientação padronizada para o público interno, conforme βRH1:

> A gente tem a ver com a Gestão de Negócios, que fica no próprio Gestão à Vista, onde tem os produtos e a forma como você conduz, tanto na parte de receber dos fornecedores quanto na parte que você coloca para os seus clientes. Isso é interno, pois interno a gestão é padronizada, mas quando se fala no externo, a resposta muda pois não é dentro da unidade de negócios.

> Interno, a gestão da rotina é padronizada, mas externamente a resposta muda (βRH1).

Percebe-se, pela fala de βRH1, que a organização Beta procura orientar as ações até onde é possível atingir através de seus funcionários, mas a padronização não é exigida de seus clientes e fornecedores, o que dificulta uma ação mais efetiva de manutenção das diretrizes globais da organização.

> Código de ética, sim. A Companhia tem um código de ética que todos os anos é desdobrado para os funcionários. Anualmente, é feito um reforço; quando uma pessoa entra, ela é treinada, conhece, tira-se as dúvidas e anualmente se reforça o código de ética que é o que vai dizer a questão do relacionamento com o cliente. Ele [o código de ética] tem tópicos que interagem com todos os públicos, tanto interno quanto externo (βRH2).

Por fim, βRH2 afirma que há um Código de Ética onde constam as diretrizes globais da organização, tanto para o trato com o público interno quanto o público externo. Contudo, é possível perceber que a orientação no trato engloba o cliente, e não necessariamente o fornecedor da organização Beta.

4.5.9 O futuro da área de Recursos Humanos na organização

Na organização Alfa, segundo αRH2, o futuro da área de RH passa pela Gestão Estratégica de Pessoas.

> A tendência é que o RH continue exercendo um papel estratégico na empresa, pois situa-se à frente de muitas questões que, mais do que produtivas, têm um teor humano, que é o que faz a cara de uma empresa. Investir no ser humano, dentro de uma empresa é investir na qualidade do produto e do serviço, e este investimento tem que partir da visão que o RH tem das necessidades de mudanças dentro da organização (αRH1).

Pelo conjunto das entrevistas e dos dados coletados na pesquisa de campo, a área de RH da organização Alfa encaminha-se para o posicionamento estratégico dentro da organização. Ser proativa, além de administrar a infra-estrutura e a colaboração dos funcionários, ter foco na sustentabilidade das ações e ponderar o impacto sobre a comunidade local são premissas que a área de RH da organização Alfa já coloca na

prática, embora enfatize mais alguns de seus papéis na opinião de αRH2. A busca pelo equilíbrio nas ações também faz parte da jornada da área no desenvolvimento da organização e na sua própria sustentabilidade, ainda segundo o entrevistado αRH2.

Para o entrevistado βMA1, na organização Beta, o futuro da área de Recursos Humanos está no fortalecimento da atuação como consultoria interna:

> A visão que eu tenho pra área é a de reforçar aquela função de consultoria interna, de tornar as áreas mais autônomas na gestão dos produtos de Gente e Gestão, quer dizer, tornar as áreas mais auto-suficientes, e de integrar um pouco mais a responsabilidade socioambiental com a área de Meio Ambiente, participar mais ativamente da parte externa desse processo. Internamente, tá mais integrada porque são os produtos que rolam normalmente, o produto top já existe, mas externamente, ela ter mais vinculação, mais conhecimento, ter mais participação. Eu vejo como futuro, como melhoria de futuro esses dois pontos aí: fortalecimento da autonomia das áreas de gestão e gente e externamente, a integração, a participação, deixar de ser tão setorizado como é hoje, estar mais engajada com as outras áreas, principalmente a ambiental (βMA1).

Na opinião de βMA1, a área de Recursos Humanos na organização tem o desafio de unir mais as áreas da organização, atuar mais fortemente no processo de comunicação interna e reforçar a parceria entre as áreas, a fim de que as barreiras diminuam e, com isso, a organização passe a ter ações que integrem mais as áreas. Em se tratando da área de Meio Ambiente,

> E eu acredito assim: que a parte de responsabilidade ambiental vai ficar mesmo focado na área de Meio Ambiente, a área de Gente e Gestão apenas como um suporte pra essas demandas que a gente tiver, mas a área de Meio Ambiente, como tem um conhecimento mais específico, é que deve se responsabilizar por essa parte de projeto ambiental. Já existe projeto de responsabilidade social como é feito hoje, possa continuar crescendo, e cada vez mais esse tipo de preocupação externa com a comunidade, o social, né? Existe uma tendência de cada vez mais aumentar esse tipo de preocupação, essa responsabilidade corporativa em relação à comunidade (βMA2).

Para o entrevistado βMA2, a área de Recursos Humanos vai reforçar sua atuação como consultoria, mas não chegará a se apropriar das técnicas inerentes a cada área da organização para que não perca seu foco em atuar estrategicamente, atuar como consultoria interna e, dessa forma, atender a todas as áreas sem distinção. Este pensamento está alinha do à opinião de βRH1:

> Eu vejo o futuro da minha área corporativamente a partir do momento em que os gestores vão conseguir fazer a condução desse processo, que é o grande sonho, ela se torna mais uma área corporativa só pra estar dando os últimos relances conforme a Direção. Ela vai se tornar totalmente estratégica, ela vai estar atualizando porque essa será a função dela é dar conselhos [...] (βRH1).

O entrevistado βRH1 visualiza, como futuro da área de Recursos Humanos na organização, uma maior independência das áreas em relação ao suporte que hoje lhes é oferecido, em direção à autonomia das áreas. Dessa forma, a área passaria a atuar diretamente junto com a Direção da organização, de modo a sugerir e atuar diretamente na estratégia da organização e focada nos seus negócios.

> [...] acho que o fortalecimento da consultoria, eu acho que essa é a grande evolução, cada vez mais estar do outro lado, e não do lado de cá. Ficar sempre mais próximo ao nosso cliente final que é o funcionário (βRH2).

Por fim, para βRH2, a área ficará cada vez mais próxima do seu público interno, que é o seu cliente final, alinhando sua opinião a dos demais entrevistados de Beta.

4.5.10 O modelo de Gestão de Pessoas das organizações pesquisadas

A partir dos relatos dos entrevistados das organizações pesquisadas, foi possível montar o quadro comparativo que segue, apontando os principais elementos característicos dos modelos de Gestão de Pessoas adotados nas organizações Alfa e Beta.

Embora seja importante ressaltar que nenhum dos modelos de Gestão de Pessoas seja “puro”, i.e., nenhum dos modelos apresenta-se apenas com seus elementos, existindo a possibilidade de apresentar características de outros modelos, o que se aponta no quadro que segue é a predominância de um dos modelos propostos por Dutra (2002).

MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS: PRINCIPAIS ELEMENTOS		
Elementos / Organização	ALFA	BETA
Departamento Pessoal		
Gerenciamento dos trabalhadores como custo (fator de produção)	---	---
Área de RH voltada para trâmites burocráticos	OK	---
Trabalhadores enquadrados em tarefas	OK	---
Padronização da administração de pessoal	---	---
Foco na tarefa	OK	---
Foco nos custos	OK	---
Foco no resultado imediato	---	---
Gestão do Comportamento Humano		
Foco no comportamento das pessoas	OK	---
Utilização de gerentes de linha para motivar e liderar pessoas	OK	OK
Utilização de avaliação de desempenho	OK	OK
Foco nas relações estabelecidas com as pessoas	OK	OK
Integração dos indivíduos numa situação de trabalho	OK	---
Satisfação das necessidades sociais e psicológicas das pessoas como conseqüência da integração com o trabalho	---	OK
Gestão Estratégica de Pessoas		
Pensamento sistêmico	---	OK
Papel gerencial da área de RH	OK	OK
RH faz parte do plano estratégico da organização	OK	OK
Uso de benchmarking e melhores práticas	---	OK
Mapeamento dos fatores-chave de sucesso, recursos fundamentais e competências essenciais	---	OK
Flexibilidade e respostas rápidas a mudanças	---	OK
Vantagem competitiva		
Área de RH atua como consultoria interna	---	OK
Área de RH responsável por resultados corporativos	---	---
Área de RH responsável pela interface entre as diversas áreas da organização	OK	OK
Foco na sustentabilidade das ações	---	---
Atividades alinhadas à estratégia	OK	OK
Posição competitiva singular	---	---

Quadro 6 - Elementos dos modelos de Gestão de Pessoas presentes nas organizações pesquisadas

Fonte: dados da pesquisa

Pelo quadro anterior, percebe-se que, na organização Alfa, predominam elementos do modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento Humano, enquanto na organização Beta predominam os elementos da Gestão Estratégica de Pessoas. É possível perceber, ainda, que a organização Beta já possui elementos do modelo de Gestão de Pessoas como vantagem competitiva.

Conforme exposto anteriormente, a presença de elementos de outros modelos de Gestão não inviabiliza que cada uma das organizações tenha sido enquadrada naquele em que mais apresenta elementos. Retoma-se aqui a importância de se ter em mente que nenhum dos modelos apresentados exclui a possibilidade de haver outro modelo simultâneo. Contudo, a discussão dessas particularidades não integra os objetivos estabelecidos para a presente pesquisa.

Ainda, seguindo com a análise dos relatos dos entrevistados das organizações pesquisadas, também é possível inferir algumas informações acerca dos principais elementos da área de Recursos Humanos, conforme o quadro posterior.

AS ORGANIZAÇÕES ALFA E BETA		
	Alfa	Beta
O papel da área de RH	Atua como área de apoio.	Atua como uma consultoria interna.
Alinhamento estratégico	Possui políticas e práticas alinhadas aos objetivos organizacionais.	Possui políticas e práticas alinhadas aos objetivos organizacionais.
Mudanças	Possui integração com as demais áreas; procura oferecer apoio nas mudanças.	Proativa; procura se manter à frente dos processos para gerenciá-los e oferecer apoio às demais áreas.
Relacionamento com as áreas	Atua como área de apoio; procura manter comunicação adequada; facilitadora das relações de trabalho.	Atua como uma consultoria interna; procura manter comunicação adequada; mediadora de conflitos.
RSC e Gestão Ambiental	As ações estão divididas entre sociais e ambientais; a área participa de ambas as ações; oferece auxílio na sua execução.	As ações estão divididas entre sociais e ambientais; a área participa ativamente das ações sociais; quanto às ações ambientais, oferece apenas suporte.
Processos de Recursos Humanos	Auxilia na condução dos processos organizacionais; oferece apoio às demais áreas.	Auxilia na condução dos processos organizacionais; oferece apoio às demais áreas; não inclui preocupação ambiental como análise nos processos de captação, recrutamento e seleção.
Desenvolvimento Sustentável	Busca a melhora da qualidade de vida dos funcionários e da comunidade através de projetos de cunho educativo.	Busca a sustentabilidade através da correta condução dos processos relativos à ABNT ISO 9001:2000.
Clientes e fornecedores	Possui padrões estabelecidos de acordo com a filosofia da organização.	Busca adequabilidade ambiental de seus clientes (respeito à legislação); não possui a mesma exigência dos fornecedores.
Futuro do RH na organização	Atuação estratégica fortalecida; proatividade na condução dos processos organizacionais.	Fortalecimento do papel de consultoria interna; maior independência das áreas; atuação junto à Direção.

Quadro 7 - Síntese da percepção da área de RH segundo os entrevistados.

Fonte: dados da pesquisa.

Pelo exposto no quadro anterior, os elementos encontrados nas entrevistas combinados com os documentos disponibilizados pelas organizações e que serviram como base para as comparações, os elementos dos modelos de Gestão de Pessoas identificados são reforçados.

Em se tratando da organização Alfa, é possível perceber que os elementos encontrados nas entrevistas apontam para a transição do modelo de Gestão de Pessoas focado no Comportamento Humano para a Gestão Estratégica de Pessoas, enquanto que na organização Beta verifica-se elementos de transição deste modelo para o de vantagem competitiva, conforme revisão de Dutra (2002).

4.6 PREMISSAS PARA O NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Após a análise do tópico anterior, apresenta-se um quadro comparativo entre as organizações Alfa e Beta em relação aos elementos do novo modelo de Gestão de Pessoas, proposto por Dutra (2002), conforme segue.

AS PREMISSAS PARA UM NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS		
	ALFA	BETA
Premissa 1: Foco no desenvolvimento em vez de foco no controle.	Possui elementos em desenvolvimento.	Possui elementos.
Premissa 2: O foco no processo em vez de foco nos instrumentos.	Existe o interesse em adotar modelo por processos.	Gestão através de processos.
Premissa 3: Foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa.	Possui elementos em desenvolvimento.	Possui elementos em desenvolvimento.
Premissa 4: Foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si.	Possui poucos elementos.	Possui modelo integrado.

Quadro 8 - Premissas para um novo modelo de Gestão de Pessoas, segundo Dutra (2002)

Fonte: dados da pesquisa

Segundo o quadro anterior, a organização Alfa ainda precisa desenvolver e implementar elementos que possibilitem a adoção de um novo modelo de Gestão de Pessoas, enquanto Beta já apresenta elementos que podem lhe permitir adotar um modelo de Gestão de Pessoas baseado na vantagem competitiva e de acordo com as premissas propostas por Dutra (2002).

Contudo, é importante ressaltar que cada uma das organizações pesquisadas possui particularidades inerentes ao seu perfil, e que a transição entre modelos de gestão deve estar de acordo com os objetivos estratégicos de cada uma e de acordo com as suas possibilidades. Cada universo apresentado é único, e depende do grau de desenvolvimento da organização e de suas metas para o futuro completar a transição entre os modelos ou apenas incrementar alguns elementos que facilitem a Gestão de Pessoas em cada uma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo final conclui a presente pesquisa apresentando os principais resultados obtidos com o levantamento de dados da Revista Exame, bem como os dados mais significativos obtidos nas organizações Alfa e Beta, e algumas considerações para pesquisas futuras.

Com as informações obtidas através do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa dos anos de 2000 a 2005, foi possível inferir que, de um total de **3.359** ações listadas nas referidas edições, o estado brasileiro que mais teve ações de investimento foi o estado de São Paulo (**36%**), seguido dos Estados de Minas Gerais (**12%**) e Rio de Janeiro (**11%**). Juntos, os três Estados foram responsáveis por aproximadamente **59%** dos investimentos das organizações no período, mostrando que há uma concentração significativa de recursos na Região Sudeste do país. O Rio Grande do Sul teve apenas **5%** do destino dos investimentos, e a Região Sul um total de **15%**.

Do total de investimentos, foi possível inferir que a organização que mais investiu neste período foi o Banco Bradesco, com **20%** de todo o período. Em segundo lugar, o Banco do Brasil investiu **8%** no mesmo período.

A concentração de investimentos na Região Sudeste pode ser relacionada com os dados populacionais do último censo do IBGE: é nesta região do Brasil que se concentra a maior parte da população do país (**43%**), bem como quase **60%** do PIB nacional. É a de maior densidade demográfica (**~76 hab/km²**) e a de maior nível de urbanização, também – **90%**. Dessa forma, é compreensível que as organizações concentrem esforços proporcionalmente ao número de pessoas – e conseqüentemente, de comunidades – potencialmente contempladas.

Dando continuidade à exposição dos resultados, as principais ações socioambientais desenvolvidas pelas organizações brasileiras no período de 2000 a 2005, com base no levantamento de dados do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa, concentram-se nas áreas de (1) Educação, (2) Cultura, (3) Criança e Adolescente, (4) Meio Ambiente e (5) Comunidade, responsáveis por **88%** do volume de investimentos no período. Educação e Cultura somam, sozinhos, **57%**, de um total

de **3.359** projetos. Pelo conjunto dessas atividades, foi possível apontar a preferência de investimentos das organizações brasileiras em busca do incremento das suas atividades através das bases para a vantagem competitiva.

O setor que mais investiu em projetos foi (1) Bancos e Serviços Financeiros, tanto em quantidade – **11%** de todos os projetos listados – quanto em volume de recursos – **43%** do volume investido no período. Em seguida, (2) Química e Petroquímica com **10%** do total de projetos e **9%** do volume de investimentos, e figurando em terceiro lugar (3) Serviços Públicos com **9%** do total de projetos e **5%** dos investimentos. Se investir em projetos sociais poderá vir a se tornar vantagem competitiva para as organizações, o Banco Bradesco já sinalizaria o retorno desse investimento: em 2007, atingira o maior lucro da sua história nos últimos 20 anos[16].

Com relação aos dados levantados na pesquisa de campo nas duas organizações, Alfa e Beta e através dos resultados apresentados, foi possível *caracterizar o modelo de Gestão de Pessoas adotado nas organizações pesquisadas*. Enquanto o modelo adotado na organização Alfa é predominantemente focado na Gestão do Comportamento Humano, a organização Beta adotou um modelo estratégico de Gestão de Pessoas.

Em se tratando de *descrever e caracterizar as ações socioambientais das organizações*, a organização Alfa possui algumas ações voltadas à comunidade na qual está inserida, possibilitando inferir que a mesma encontra-se no 2º estágio da RSC. Em se tratando da organização Beta, conforme as ações relacionadas, esta se encontra no 3º estágio da RSC.

Quanto à *identificar como a área de Gestão de Pessoas tem colaborado para a prática socioambiental*, percebeu-se que a organização Alfa ainda não possui um modelo de Gestão que comporte essa ação. Já na organização Beta, foi possível verificar que a sua área de Recursos Humanos, tendo em vista o posicionamento como consultoria interna, atua nas atividades de suporte das práticas socioambientais, deixando a cargo das áreas técnicas o desenvolvimento das ações propriamente ditas; atua como uma conselheira, como uma área de suporte para que as ações se concretizem.

[16] Folha online. Disponível em http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u342674.shtml. Acesso em 20 março. 2009.

Com isso, foi possível *identificar lacunas na interface entre o modelo estratégico de Gestão de Pessoas e a gestão socioambiental da organização*, como a limitação da área de RH em relação a assuntos da área de Gestão Ambiental, de forma a apenas oferecer suporte para que a área planeje e desenvolva ações.

Portanto, em se tratando de *analisar a interface entre o modelo estratégico de Gestão de Pessoas e a gestão socioambiental das organizações*, foi possível inferir, a partir das organizações pesquisadas, que o modelo de Gestão de Pessoas adotado, na prática, ainda explicita uma divisão no conceito de Gestão Socioambiental, tendo em vista que foi possível perceber com os dados levantados pela pesquisa haver uma dissolução clara do que se referia à Gestão de Pessoas e à Gestão Socioambiental.

Por fim, é possível *propor práticas de RH que podem fortalecer a interface entre o modelo estratégico de Gestão de Pessoas e a Gestão Socioambiental das organizações*, como a internalização do conceito de Gestão Socioambiental por parte da área de Gestão de Pessoas e um maior envolvimento da área nas ações de Responsabilidade Socioambiental. A sustentabilidade das ações da empresa não se restringe aos possíveis danos provocados ao meio ambiente; ela também envolve as pessoas tanto na organização quanto nas comunidades. Internamente, a área pode sensibilizar as pessoas a colaborarem com ações internas e incentivá-las a expandir para a atuação externa, atuar em comunicação interna, selecionar pessoas já com um perfil voltado à gestão socioambiental, desenvolver e promover recompensas intrínsecas e extrínsecas para este fim, entre outros.

A partir das considerações anteriores, sugere-se uma continuidade na pesquisa junto às organizações a fim de verificar, na prática, a inter-relação entre os conceitos que envolvem as áreas de Gestão de Pessoas e Gestão Ambiental, bem como a continuidade das ações de Responsabilidade Socioambiental nas empresas. Ainda, sugere-se a verificação dos aspectos de um novo modelo de gestão, que considere as ações socioambientais e que seja relacionada à gestão estratégica da organização.

REFERÊNCIAS

AMBIENTE BRASIL. **Portal ambiental.** Disponível em: <http://www.ambientebrasil.com.br>. Acesso em: 08 setembro. 2008.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002. cap. 5. 205 p.

BRASIL. AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS. Rio +10. Disponível em: < http://www.ana.gov.br/ AcoesAdministrativas/ RelatorioGestao/Rio10/Riomaisdez/index.php.9.html>. Acesso em: 19 setembro. 2008.

BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 14001.** Sistemas da gestão ambiental – requisitos com orientações para uso. ABNT: Rio de Janeiro, 2004. 27 p. [a]

BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 14050**. Gestão ambiental – vocabulário. ABNT: Rio de Janeiro, 2004. 23 p. [b]

BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 16001**. Responsabilidade social – sistema da gestão – requisitos. ABNT: Rio de Janeiro, 2004. 17 p. [c]

CANHOS, Vanderlei, CANHOS, Dora Ann, SOUZA, Sidnei de. Informação ambiental e prática de cidadania. IN: PINSKY, Jaime (org). **Práticas de cidadania.** São Paulo: Contexto, 2004. 283 p.

CHEQUER, Jamile. Trajetória de atos e fatos. **Jornal da Cidadania,** Rio de Janeiro, p. 8-9. maio 2006.

CIAGS. Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social. **Portal de Gestão Social.** Disponível em: <http://www.gestaosocial.org.br>. Acesso em: 13 out. 2007.

CMMAD. COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum.** Rio de Janeiro: FGV, 1991. 2 ed. 430 p.

CEBDS. CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. **Relatório de sustentabilidade empresarial:** visão estratégica empresarial. São Paulo: Stylita, 2002. 47 p.

DEDECA, Cláudio. As mudanças dos sistemas das relações de trabalho. *Le Monde Diplomatique*. **Globalização e Mundo do Trabalho.** Especial n.º 1. Set. 2000. p.04-06.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2007. 3 ed. rev. e ampl. 293p.

DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna (orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa:** teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006. 2 ed. 432 p.

DESAFIOS do gerenciamento de recursos humanos. **Revista FAE Business**, n° 3, set. 2002. p. 04-08.

DRUCKER, Peter. **Prática da Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 2003. cap. 11.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002. 210p.

FERRAREZI , Elisabete. O Novo Marco Legal do Terceiro Setor no Brasil. In: ENCUENTRO DE LA RED LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE LA SOCIEDAD INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN DEL TERCER SECTOR (ISTR), 3, 2001, Buenos Aires. **Perspectivas latinoamericanas sobre el tercer sector**, 2001. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/ferrarezi.pdf> . Acesso em: 30 julho. 2008.

FISCHER, André Luiz. Um regate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza M. (coord). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.306 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (org.). **O Desvendar da Cultura de uma Organização** – uma discussão metodológica. São Paulo: Atlas, 1989.

GARAY, Ângela Beatriz Scheffer, CARVALHO, Mario Cesar dos Santos de, SILVA, Flávia Pereira da, FASOLO, Rafael. Sustentabilidade, Gestão Estratégica de Pessoas e Mensuração de Resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE (ENGEMA), 10, 2008, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: [s.n.], 2008. 1 CDROM.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307p.

GREMAUD, Amaury Patrick, VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de, TONETO JR, Rudinei. **Economia brasileira contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2002. 4. ed. cap. 4; 18. 626 p.

HANASHIRO, Darci Mitiko, ZACARELLI, Laura Menegon, TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (orgs). **Gestão do fator humano:** uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007. 378p.

INSTITUTO ETHOS. **Critérios essenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução no Brasil.** Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/criterios_essenciais_web.pdf>. Acesso em: 10 outubro. 2008.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 411 p.

KARKOTLI, Gilson, ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social:** uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Rio de Janeiro: Petrópolis, 2005. 2 ed. 143 p.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. Gestão ambiental: um enfoque no desenvolvimento sustentável. Disponível em: <http://www.ambientebrasil.com.br>. Acesso: 08 setembro. 2008.

KREITLON, Maria Priscilla **A ética nas relações entre empresas e sociedade:** fundamentos teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2004. 1 CDROM.

LINHART, Danièle. **A caminho da desumanização.** Disponível em <http://diplo.uol.com.br/imprima1265>. Acesso em: 17 julho. 2008.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa:** o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 208 p.

MILANI FILHO, Marco Antonio Figueiredo. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação. **Rev. contab. financ.** , São Paulo, v. 19, n. 47,agosto 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772008000200008&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 17 setembro. 2008.

MILANO, Miguel Serediuk. et al. **Responsabilidade social empresarial:** o meio ambiente faz parte do nosso negócio. Curitiba: FBPN, 2002. 77 p.

MOREIRA, Antônio Carlos M. L. **Conceitos de ambiente e de impacto ambiental aplicáveis ao meio urbano.** Disponível em: <http://www.usp.br/fau/docentes/depprojeto/a_moreira/producao/conceit.htm>. Acesso em 08 setembro. 2008.

MORGAN, Gareth. **Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações.** RAE, jan./mar. 2005. p.61-62

MOSTARDEIRO, Marcio Milleto. A evolução do sistema capitalista rumo à ética de mercado – uma reflexão sobre a necessidade de adaptação do modelo. In: BITENCOURT, Claudia (org). **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528 p.

NASCIMENTO, Luis Felipe. Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2007. 1 CDROM.

NASCIMENTO, Luis Felipe, LEMOS, Ângela Denise da Cunha, MELLO, Maria Celina Abreu de. **Gestão socioambiental estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2008. 232 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000. 332p.

MELO NETO, Francisco Paulo de, FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa:** o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 189 p.

[organização Beta]. Relatório de sustentabilidade 2007. São Paulo: Editora Contadino, 2007. 45p.

PORTAL ADMINISTRADORES. **Bons negócios, boas ações:** estudo da IBM diz que as empresas buscam crescimento através da responsabilidade social. Disponível em <http://www.administradores.com.br/noticias/bons_negocios_boas_acoes_estudo_da_ibm_diz_que_as_empresas_buscam_crescimento_atraves_da_responsabilidade_social/14147/>. Acesso em: 16 fevereiro. 2008.

POLETI, Carlos Alberto. **Trabalho: perspectivas para o novo milênio.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3737&org=2>. Acesso em: 17 julho. 2008.

REVISTA IDÉIA Socioambiental. **Revista Idéia Socioambiental:** informação para entender e transformar o mundo. Disponível em: < http://www.ideiasocioambiental.com. br>. Acesso em: 16 fevereiro. 2008.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005. 310 p.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005. cap.1. 524 p.

SCHROEDER, Jocimari Tres; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **Rae-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, 01 jan. 2004. Jan./jun. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1573 &Secao=COMPTO&Volu>. Acesso em: 22 fev. 2008.

SIMÕES, José Luis. **Anotações sobre a abolição, imigração e o mercado de trabalho na República Velha.** Disponível em <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/cd_Simposio/artigos/mesa_debates/art16.pdf>. Acesso: 17 julho. 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 313 p.

STEPHANOU, Luis et alli. **Guia para elaboração de projetos sociais.** São Leopoldo: Sinodal, 2003. 96 p.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa:** estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2004. 2 ed. rev. ampl. 399 p.

TURBAN, Efraim, MCLEAN, Ephraim, WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão:** transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2004. 3 ed. 660 p.

ULRICH, Dave. **Campeões de Recursos Humanos:** inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. 340 p.

UNEP. **United Nations Environment Programme**. Disponível em: http://www.unep.org. Acesso em: 08 setembro. 2008.

VIVES, Antonio, PEINADO-VARA, Estrella**. A responsabilidade empresarial precisa de um mercado responsável.** Revista Idéia Social,

WWI. Worldwatch Institute. **Estado do mundo:** relatório do Worldwatch Institute sobre o avanço em direção a uma sociedade sustentável. Salvador: UMA, 2005. Disponível em: <http://www.wwiuma.org.br>. Acesso em: 24 setembro. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** São Paulo: Bookman, 2001. 3 ed. 212p.

ANEXOS

Anexo 1 – Roteiro de entrevista para os funcionários de Recursos Humanos, incluindo o gestor da área

Pesquisa "A área de Recursos Humanos e a sustentabilidade das ações socioambientais"

Roteiro para funcionários de RH

Cargo:
Tempo de empresa:
Formação (nível mais alto):
Tempo de experiência profissional:
Sexo:

1. Você considera que hoje a área de RH exerce papel operacional e/ou estratégico na organização? Por quê?
2. Como está estruturado o RH atual (nº pessoas, posicionamento, atua como consultoria interna, ..)?
3. Na sua percepção, o que se espera de um profissional de RH na empresa? Você acredita que a área de RH participa nos planos estratégicos da organização? (expectativa e percepção)
4. Como a área de Recursos Humanos demonstra estar alinhada com as estratégias da organização? (Usa indicadores? Como são obtidos os dados/ indicadores concretos para a mensuração dos resultados da área? Como trabalha para fortalecer a missão, visão e objetivos estratégicos?)
5. Como a área de RH atua frente às mudanças na organização? (RH enquanto agente de mudanças)
6. Como percebe a relação do RH com as demais áreas e que fatores contribuem ou dificultam para a valorização do RH junto à organização? De que modo o RH mostra seu valor, comunica suas atividades?
7. Como a área de Recursos Humanos atua em relação à Responsabilidade Social Corporativa e a gestão socioambiental? Como a área demonstra seu apoio aos projetos sociais e ambientais?
8. No perfil de profissional a ser contratado pela organização, buscam-se características como a preocupação social e ambiental e com o desenvolvimento sustentável?(captação, recrutamento e seleção)
9. Os treinamentos envolvem a preocupação com a sustentabilidade? E com a Responsabilidade Social Corporativa? E com a Gestão Ambiental? São assuntos abordados em conjunto? (relação com RSC) Se sim, como?
10. Como as atividades de Gestão de Pessoas têm contribuído para consolidar a Gestão Ambiental (políticas, estratégia, processos, práticas, ações, projetos? A área participou da implantação do Sistema de Gestão Ambiental? Em que momentos? Em quais atividades?)
11. Como tem sido a participação da área de RH no desenvolvimento sustentável? (Há ações de desenvolvimento sustentável que a área ajude a divulgar/promover?) (ex.: treinamento)
12. Há metas ambientais? Em caso positivo, como o RH ajuda a divulgá-las?
13. A área de RH fornece orientação sobre o tratamento com clientes e fornecedores? (como se deve tratar?)
14. Como você vê o futuro do RH na organização, sobretudo considerando a gestão socioambiental, responsabilidade social e sustentabilidade?

Anexo 2 – Roteiro de entrevista para os funcionários de Meio Ambiente, incluindo o gestor da área

Pesquisa "A área de Recursos Humanos e a sustentabilidade das ações socioambientais"

Roteiro para funcionários de Meio Ambiente

Cargo:
Tempo de empresa:
Formação (nível mais alto):
Tempo de experiência profissional:
Sexo:

1. Você considera que hoje a área de RH exerce papel operacional e/ou estratégico na organização? Por quê?
2. Na sua percepção, o que se espera de um profissional de RH na empresa? Você acredita que a área de RH participa nos planos estratégicos da organização?
3. A área de Recursos Humanos demonstra estar alinhada com as estratégias da organização? (Sabe se usa indicadores? Como trabalha para fortalecer a missão, visão e objetivos estratégicos?)
4. Como a área de RH atua frente às mudanças na organização? (RH enquanto agente de mudanças)
5. Como percebe a relação do RH com as demais áreas e que fatores contribuem ou dificultam para a valorização do RH junto à organização? De que modo o RH mostra seu valor, comunica suas atividades? Como percebe a relação do RH com os resultados da organização?
6. Como a área de Recursos Humanos atua em relação à Responsabilidade Social Corporativa e a gestão socioambiental?
7. Você percebe a área de RH preocupada com a formação/informação social e ambiental e com o desenvolvimento sustentável dos trabalhadores? Sabe se a área inclui essa preocupação no perfil de pessoas que a organização busca para contratação? (captação, recrutamento e seleção)
8. Como tem sido a participação da área de RH no desenvolvimento sustentável? (Há ações de desenvolvimento sustentável que a área divulgue ou promova?) (ex.: treinamento)
9. Como você percebe o apoio da área de RH a projetos sociais e ambientais?
10. Como as atividades de Gestão de Pessoas têm contribuído para consolidar a Gestão Ambiental (políticas, estratégia, processos, práticas, ações, projetos)? Sabe se área participou da implantação do Sistema de Gestão Ambiental?
11. Como você percebe o auxílio do RH na divulgação das metas ambientais?
12. A área de RH fornece orientação sobre o tratamento com clientes e fornecedores? (como se deve tratar?)
13. Como você vê o futuro do RH na organização, sobretudo considerando a gestão socioambiental, responsabilidade social e sustentabilidade?