

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

FABIANA REOLON HARZHEIM

**AS ORGANIZAÇÕES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS APRESENTAM A
RESPONSABILIDADE SOCIAL EM SUAS ESTRATÉGIAS DE RH?**

Porto Alegre

2005

FABIANA REOLON HARZHEIM

**AS ORGANIZAÇÕES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS APRESENTAM A
RESPONSABILIDADE SOCIAL EM SUAS ESTRATÉGIAS DE RH?**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: César Augusto Tejera De Ré.

Porto Alegre

2005

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus mais sinceros agradecimentos a importantes personagens do desenvolvimento de minha monografia.

À minha amiga Fabi, que por sua amizade verdadeira e constante ajuda tornei-me mais forte para enfrentar os desafios. Por sua generosidade, por sua atenção, enfim, por sua amizade. Aos meus demais amigos, pela compreensão com minhas ausências, pelo carinho e pela simples demonstração de amizade.

Ao meu mestre e orientador, Professor César Augusto Tejera De Ré, por sua incondicional disponibilidade e pleno apoio durante o todo o período de minha pesquisa. Seu conforto e seus conselhos foram imprescindíveis para o resultado obtido neste trabalho.

A toda a minha família. A meus tios, avós e padrinhos, pelo apoio e torcida. À minha irmã Tati, que embora esteja em outro país, manteve-se presente nestes meses de saudade.

Agradeço especialmente a meus pais, meus mais preciosos mestres na caminhada da vida. Agradeço por tudo o que me ensinaram e pelo valioso amor a que me dedicam.

RESUMO

Responsabilidade Social é o conjunto de ações sociais desempenhadas pela organização, visando à promoção do bem comum, seja este realizado interna ou externamente. O presente trabalho tem como objetivo verificar se as empresas pesquisadas contemplam as práticas socialmente responsáveis em suas estratégias de RH.

A fundamentação teórica a respeito do assunto estrutura-se em torno da conceituação do termo Responsabilidade Social. Para isso, são desenvolvidos, também, os seguintes itens: definição de Estratégia Organizacional e de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), bem como de suas respectivas subdivisões, e estabelecimento das relações entre a GERH com a Responsabilidade Social.

A metodologia adotada é uma pesquisa qualitativa exploratória aplicada a estudo de casos múltiplos, em organizações reais. O critério utilizado para a escolha das organizações pesquisadas foi a conquista do Prêmio Top Cidadania 2005, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH-RS). Foram aplicados questionários e realizadas posteriores entrevistas em profundidade com gestores de cada uma das organizações.

A análise dos dados obtidos na pesquisa identifica a presença da Responsabilidade Social interna nas organizações estudadas, apesar das ressalvas mencionadas nas análises.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, Gestão Estratégica de RH, Relações entre RS e GERH.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	09
3 JUSTIFICATIVA.....	13
4 OBJETIVOS.....	15
4.1 OBJETIVO GERAL.....	15
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
5 REVISÃO TEÓRICA.....	16
5.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	16
5.1.1 Conceito.....	16
5.1.1.a <i>Responsabilidade Social x Filantropia.....</i>	20
5.1.2 Estágios do Exercício da RS Empresarial.....	21
5.1.2.a <i>Responsabilidade Social Interna.....</i>	22
5.1.2.b <i>Responsabilidade Social Externa.....</i>	23
5.1.2.c <i>Cidadania Corporativa.....</i>	24
5.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	25
5.2.1 Estratégia Ambiental e Social.....	26
5.2.1.a <i>Balanço Social.....</i>	28
5.2.1.b <i>Modelo de Publicação do Balanço Social.....</i>	29
5.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	30
5.3.1 Estratégias de Relacionamento com a Força de trabalho.....	32

5.3.2 Gestão de Pessoas.....	34
5.3.2.a <i>Decisões de nível estratégico.....</i>	38
5.3.2.b <i>Decisões de nível operacional.....</i>	39
5.4 RELAÇÃO ENTRE RS E GERH.....	40
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	43
6.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	44
6.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	44
6.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	45
6.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO.....	46
7 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DOS DADOS	47
7.1 ORGANIZAÇÃO A.....	47
7.1.1 Respostas do questionário – empresa A.....	48
7.2 ORGANIZAÇÃO B.....	53
7.2.1 Respostas do questionário – empresa B.....	53
7.3 ORGANIZAÇÃO C.....	58
7.3.1 Respostas do questionário – empresa C.....	59
7.4 ANÁLISES DAS RESPOSTAS.....	64
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS	75
ANEXOS	80

1 INTRODUÇÃO

O papel das organizações na sociedade é cada vez mais discutido atualmente. Com o advento da evolução tecnológica, as empresas equipararam-se e o seu diferencial competitivo foi-se transformando com essas mudanças. Um fator competitivo muito considerado atualmente tem sido o conhecimento. Para isso, as relações entre a organização e seu público interno (colaboradores, parceiros, terceiros), externo (comunidade em que a organização está inserida) vem sendo cada vez mais valorizadas.

O aumento do senso crítico da sociedade é outro fato marcante para haver o estreitamento das relações acima mencionadas. Os consumidores não aceitam que os produtos consumidos sejam provenientes de reconhecidos danos à sociedade e ao ambiente, como o fruto de trabalho escravo ou infantil, ou a degradação e depredação ambiental para viabilizar a produção dos produtos e/ou serviços oferecidos pelas organizações. A prestação de contas das ações tomadas pelas empresas em relação ao ambiente e à sociedade tem sido muito cobrada.

Neste cenário, surge a idéia da Responsabilidade Social (RS), em que as organizações passam a agir de acordo com os seus conceitos éticos e morais, reconhecidos pela sociedade vigente, visando ao bem comum de seus funcionários, da sociedade, do ambiente e das próprias organizações.

Muitas empresas apresentam a postura socialmente responsável em sua cultura, em suas estratégias. Toda a cadeia produtiva está vinculada ao cuidado com o ambiente, com a comunidade em que está inserida e com o seu ativo humano. Outras, porém, podem querer aproveitar-se do termo RS para beneficiarem-se junto à mídia e à sociedade, sem haver uma preocupação real com tais elementos.

Este trabalho pretende verificar se as empresas analisadas detêm tal postura em suas estratégias, ou se a apresentam à mídia apenas como forma de valorização de sua marca frente à sociedade, sem a real intenção de bem-estar social e preservação ambiental.

Num primeiro momento, serão apresentadas a definição do problema e a justificativa para o presente estudo. Logo a seguir, serão descritos os objetivos do trabalho, tanto o geral quanto os específicos.

No próximo capítulo, será desenvolvido o conceito do termo Responsabilidade Social, bem como o de vários outros aspectos inerentes ao tema, a partir da fundamentação teórica. No capítulo seguinte, serão mencionados os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração do estudo.

A seguir, serão apresentadas as informações a respeito das organizações estudadas. Após a apresentação das organizações pesquisadas, serão analisados os dados e as respostas, considerando-se os objetivos previamente expostos.

Finalmente, serão apresentadas as considerações finais, bem como os anexos referentes aos instrumentos de coleta de dados.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Responsabilidade Social (RS) é a forma como as organizações, públicas, privadas ou mistas, cumprem seus deveres para com sua comunidade e com o meio ambiente, englobando como deveres não só os compromissos legais, mas, sobretudo, os que propiciam melhores condições de vida às gerações do presente, garantindo assim, também, as do futuro (MENEZES, 2005).

Menezes (2005) afirma ainda que a RS não deve, todavia, ser encarada como atividade filantrópica, assistencialismo, caridade. Uma organização, agindo de forma socialmente responsável, pode obter melhorias nos resultados, tanto os internos (alcance de metas, bom ambiente de trabalho entre os colaboradores), quanto os externos (garantia de permanência da comunidade em que está inserida, de manutenção do ecossistema de que depende).

Fernandes (1997) conceituou o termo como o somatório de atividades realizadas por agentes sociais – cidadãos, organizações públicas, privadas, com ou sem fins lucrativos – fortemente ligadas à ciência do dever humano (ética), e direcionadas para o desenvolvimento sustentado da sociedade. Dessa forma, a RS não deve se restringir à atuação de um determinado segmento da sociedade (geralmente vinculado ao terceiro setor). Ela pode ser amplamente desenvolvida pelos três setores: organizações públicas, privadas e não-governamentais.

Segundo Neto e Froes (1999), é o conjunto de ações sociais desempenhadas pela organização, visando à promoção do bem comum, seja este interna ou externamente.

Desde a década de 1950 vem-se discutindo o referido tema. Segundo Borger (2005), esta discussão tem início na década de 50 mediante literatura formal nos Estados Unidos e Europa, embora de uma forma ainda vaga e ambígua. A preocupação, na época, era com a enorme autonomia e poder que os negócios

detinham na sociedade, sem que houvesse a devida responsabilidade das organizações pelos efeitos negativos de suas atividades. A mesma autora aponta Howard Bowen como o precursor dos estudos de RS empresarial, cuja idéia básica é a de que o centro de poder e de decisão está nos negócios, e de que as decisões das organizações interferem nas vidas dos cidadãos em diversos aspectos.

Ainda conforme Borger (2005), nas décadas seguintes assume-se a preocupação com a formalização e o amadurecimento do conceito da RS. Predomina, então, a idéia de que a responsabilidade das organizações ultrapassa a necessidade de maximização dos lucros. A visão, nas décadas de 60 e 70, começa a reconhecer as relações das organizações com os agentes externos, bem como a considerar os efeitos causados por suas ações no sistema social como um todo. Questões como: distribuição de renda, pobreza, segurança no trabalho e/ou desemprego, relações raciais, problemas ambientais, desenvolvimento e crescimento econômico passam a ser publicamente debatidas, e as organizações começam a incorporar tais responsabilidades em suas ações.

Já conforme Krug (2002), tal assunto tem origem na década de 1960, nos Estados Unidos, devido ao repúdio dos consumidores a empresas ligadas, de alguma forma, à guerra do Vietnã. Conforme esta autora, isto teria gerado a necessidade das empresas prestarem informações à população sobre suas atividades no campo social. Com o intuito de reagir às pressões da sociedade, passaram a adotar uma nova postura, prestando contas de suas ações, justificando o seu objetivo social, para poderem melhorar sua imagem frente aos consumidores e acionistas.

A França foi o primeiro país a tornar a prestação de contas sociais obrigatória, também devido ao apelo da sociedade, como o movimento estudantil de 1968. Desde 1977 é obrigatória, neste país, a elaboração de balanço social por empresas com mais de 750 funcionários (lei 77.769, de 12/07/1977), e, a partir de 1982, a obrigatoriedade passou a valer para organizações contendo acima de 300 empregados. Atualmente, seguindo a tendência da França, vários outros países

europeus exigem a elaboração do balanço social de suas organizações, como Alemanha, Bélgica, Espanha, Holanda, Inglaterra e Portugal (SUCUPIRA, 2005).

No Brasil, iniciou-se tal discussão ainda na década de 60, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), mas somente em 1984 ocorreu a primeira publicação de balanço social de uma empresa brasileira, a Nitrofértil, seguida do Banespa (Banco do Estado de São Paulo), oito anos depois. A partir de 1993, diversas empresas, de setores distintos, passaram a divulgar anualmente seus balanços (KRUG, 2002).

O tema somente ganhou notoriedade e destaque nacional, porém, com o lançamento da campanha pela divulgação do Balanço Social, realizada pelo sociólogo Herbert de Souza (conhecido nacionalmente como Betinho) e pelo Instituto Brasileiro de Análises Econômicas, o Ibase, em junho de 1997. A campanha decolou com o apoio de diversas entidades de vários setores, e até hoje vem suscitando debates, simpósios, seminários. Atualmente, mais de 250 empresas aderiram à publicação do balanço social conforme o modelo sugerido pelo Ibase. Várias outras já apresentam também seu próprio modelo de publicação.

Organizações socialmente responsáveis trazem benefícios à sociedade e ao ambiente que as cercam, devido ao fato de realizarem ações que, além de não prejudicarem o ambiente, beneficiam-no, de alguma forma, propiciando desenvolvimento e / ou crescimento para a(s) comunidade(s) envolvida(s).

Entretanto, pode haver organizações que utilizam a marca de responsabilidade social apenas para construir uma boa imagem perante a sociedade através da mídia e que, portanto, não contribuem em nada para a comunidade, nem para o ambiente que as cerca.

Dessa forma, podem ser identificadas duas posturas empresariais frente ao tema Responsabilidade Social: as que são socialmente responsáveis culturalmente, porque a apresentam em suas estratégias de relacionamento com os funcionários e com a comunidade e o ambiente que as cercam, e as que procuram apenas beneficiar-se com a boa imagem proporcionada pela RS.

Visando estimular as práticas socialmente responsáveis, a Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH-RS) apresenta o prêmio Top Cidadania. Instituído em 2001, o prêmio tem o objetivo de reconhecer as ações sociais realizadas pelas organizações na comunidade. Nesta edição, foram recebidas 71 inscrições. Destas, totalizaram seis empresas vencedoras. Os critérios fundamentais do prêmio são qualidade na apresentação do projeto, sua aplicabilidade, o grau de inovação, seu conteúdo e os resultados obtidos. No anexo 02, encontra-se uma planilha de pontuação para cada um dos itens analisados. As empresas que atingem a pontuação estabelecida recebem o prêmio da ABRH-RS.

Será que as empresas tidas como sociavelmente responsáveis agem dessa forma somente com o objetivo de adquirirem imagem positiva na mídia, ou detém, de fato, a cultura da responsabilidade social junto às suas estratégias de RH e entre seus colaboradores? Com esta pesquisa, pretende-se avaliar se as organizações vencedoras do prêmio Top Cidadania efetivamente apresentam a postura socialmente responsável em suas estratégias de RH.

3 JUSTIFICATIVA

Uma organização socialmente responsável tende a apresentar uma boa imagem perante a sociedade, desde as esferas internas (funcionários ou terceiros, clientes e fornecedores), até as externas (comunidade, meio ambiente, governo e sociedade em geral). Suas ações e projetos sociais e ambientais são bem-vistos, seus produtos e serviços são facilmente vinculados a essas atividades.

Quando os princípios da RS e da Cidadania Corporativa compõem as estratégias da organização, todas as atividades, sejam elas relativas aos seus negócios, sejam referentes às questões sociais, serão realizadas de forma consoante com a visão, missão e valores, fatores diretamente ligados à estratégia organizacional. Dessa forma, é evidente que, mesmo havendo benefícios financeiros com o uso da RS no desenvolvimento dos negócios (devido à valorização da marca e da imagem da organização), suas atividades visam ao cumprimento de suas próprias convicções, e não ao oportunismo de aparentar ser socialmente responsável apenas para obter tais benefícios junto à mídia.

Além disso, ao longo dos anos, percebeu-se no ambiente da administração diversos modismos, teorias e modelos de gestão que foram divulgados e rapidamente absorvidos por inúmeras organizações. Reengenharia, empowerment, gestões corporativas diversas, assuntos que foram exaustivamente tratados por um certo tempo e que praticamente não são mais comentados atualmente. Com esta pesquisa, pretende-se averiguar se as práticas socialmente responsáveis desenvolvidas por um número crescente de organizações é mais um desses modismos ou se realmente faz parte da cultura das empresas que as adotaram.

Pretende-se verificar se as empresas tidas como socialmente responsáveis efetivamente incluem as práticas de RS em suas políticas de relacionamento com seus colaboradores, e se estas estão em conformidade com as suas diretrizes

corporativas, ou se agem desta forma apenas como uma estratégia de marketing, para agregarem valor a sua imagem frente à sociedade.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as estratégias de RH das empresas vencedoras do prêmio TOP Cidadania, promovido pela ABRH-RS, verificando se estas contemplam práticas socialmente responsáveis.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as políticas de gestão de relacionamento das empresas vencedoras do prêmio Top Cidadania que possam ser consideradas como socialmente responsáveis;
- Verificar se essas políticas estão devidamente formalizadas;
- Analisar as relações entre RS e GERH nas empresas estudadas.

5 REVISÃO TEÓRICA

Uma vez estabelecido o tema do presente trabalho, faz-se necessário o embasamento teórico sobre o assunto. Neste capítulo, serão desenvolvidos os principais pontos abordados no desenvolvimento do projeto.

5.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

5.1.1 Conceito

O termo Responsabilidade Social consiste no somatório de atitudes assumidas por agentes sociais, entendendo-se por “agentes sociais” cidadãos, organizações públicas, privadas e do terceiro setor, intrinsecamente relacionadas à ciência do comportamento moral dos homens em sociedade – ética – e voltadas ao seu desenvolvimento sustentado (KRUG, 2002).

Salaverry (2003) enfoca a questão da necessidade de adoção de uma postura ética a ser assumida pelas organizações, a partir de práticas sócio-ambientais consistentes. Como consequência, apresenta vantagem competitiva.

O conceito de RS extrapola as obrigações legais, tanto no âmbito interno (colaboradores, terceiros e fornecedores), quanto no externo (clientes, comunidade e sociedade em geral). Apresenta-se de forma mais complexa que apenas atividades filantrópicas e / ou de apoio às comunidades. RS é “a atitude de uma gestão organizacional com valor para todos” (SALAVERRY, 2003).

Neto e Froes (1999) apontam os principais pontos de sustentação da RS, conforme segue:

- apoio ao desenvolvimento da comunidade em que a organização está inserida;
- preservação do meio ambiente, buscando sempre a minimização, ou mesmo a eliminação de danos decorrentes da atividade produtiva que exerce;
- investimento do bem-estar dos colaboradores, bem como de seus dependentes, através de um ambiente de trabalho agradável;
- transparência na comunicação organizacional;
- retorno e transparência para com os acionistas;
- sinergia com os parceiros (sejam colaboradores, fornecedores, e clientes, sejam a comunidade e o ambiente em que a organização está inserida); e
- busca constante pela satisfação dos públicos interno (colaboradores) e externo (clientes, fornecedores, comunidade e sociedade).

Conforme Neto e Froes (2001), pode haver duas formas de ação de RS realizadas pelas organizações: projetos sociais e ações comunitárias. Os primeiros agem diretamente na comunidade, normalmente protagonizados pela própria organização. O reconhecimento da comunidade e da sociedade costuma ser mais visível nestes casos. Já as ações comunitárias se dão de forma indireta, através de outras entidades, que recebem o repasse dos recursos fornecidos pela organização e desenvolvem o trabalho.

Todavia, o entendimento a respeito de Responsabilidade Social pode assumir diversos posicionamentos. De acordo com o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, o IDEC (2004), há quatro correntes distintas sobre o conceito de Responsabilidade Social.

Conforme o IDEC (2004), a primeira corrente está vinculada à idéia de que a responsabilidade empresarial resume-se à geração de lucros aos investidores, ao pagamento de impostos e ao cumprimento da legislação. Este é o conceito vigente

junto ao pensamento neoliberal (BELIZARIO, 2003). O Estado deveria ser o responsável pelas atividades sociais, e a função primordial das organizações é a geração de lucros pura e simples. Correntes ligadas à visão econômica clássica detêm a mesma opinião. Ashley (2003) aponta a posição de Milton Friedman, um dos expoentes desta visão. Segundo Friedman (apud Ashley, 2003), a geração de novos empregos, o pagamento dos impostos e de salários justos e a melhoria dos postos de trabalho são contribuições suficientes para o desenvolvimento da sociedade. Entre as obrigações organizacionais estariam tão somente a maximização da produção e o lucro.

É sabido que o Estado tem-se apresentado falho em suas obrigações sociais. Não são garantidas a saúde e a educação a toda a população, e a geração de oferta de emprego costuma ser bem aquém à demanda. Principalmente no Brasil, país de agressiva concentração de renda, estes problemas têm agravantes ainda maiores, como aumento da miséria e fome. Como alternativa à ineficiência do Estado, a segunda corrente engloba ao primeiro conceito ações filantrópicas, como auxílio financeiro a instituições de caridade e / ou a programas sociais (IDEC, 2004).

Ainda segundo esse instituto (2004), a terceira corrente assume a RS como uma estratégia de negócios: as ações socialmente responsáveis representam uma ferramenta que atribui o diferencial a seus produtos e serviços, agregando valor à sua imagem e propiciando a captação e retenção de bons profissionais. Santos (2004) enfoca também a relação de interdependência entre as organizações e seus públicos interno e externo. As empresas preocupam-se em investir e motivar seus funcionários, pois eles viabilizam a produção. Estabelecem parcerias com seus fornecedores, pois são eles que lhes disponibilizam a matéria-prima necessária e precisam manter a qualidade do produto fornecido, bem como o cumprimento dos prazos e a política de preços. A comunidade e os consumidores são valorizados, pois é necessário garantir o consumo dos produtos fornecidos pela organização (SANTOS, 2004).

Já a quarta – e a mais abrangente – corrente apresenta a RS inserida em sua cultura organizacional, de forma que a organização seja conduzida pelos seus valores éticos. (IDEC, 2004). Mediante esta postura, sua produção gera desenvolvimento e beneficia todos os envolvidos na cadeia produtiva: funcionários, acionistas, consumidores, fornecedores, ambiente e sociedade no geral. Os processos são realizados conforme as normas da organização, que por sua vez são regidas por padrões morais e éticos desde sua essência, em suas estratégias. Dessa forma, além do cumprimento básico legal defendido pela primeira corrente, de postura mais assistencialista assumida na segunda e da estrutura marqueteira, ligada à valorização da marca, existente na terceira corrente, apresentam-se aqui as atividades movidas conforme a cultura e os valores organizacionais.

A definição desenvolvida até o momento vai ao encontro da quarta corrente, considerada a mais abrangente, e é a partir desta definição que o trabalho está sendo fundamentado.

Nesse contexto, segue o conceito desenvolvido pelo Instituto Ethos (SANTOS, 2004, p. 4):

A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.

Segundo Santos (2004), o Instituto Ethos foi criado em 1998. É uma organização sem fins lucrativos, que visa disseminar as melhores práticas de gestão entre as organizações, de forma a gerirem seus negócios de maneira socialmente responsável. Atualmente, o Ethos conta com mais de mil associados, entre eles diversas organizações pertencentes entre as maiores do país (ADMINISTRAÇÃO NO MILÊNIO, 2005).

A citação do Instituto Ethos necessita de uma minuciosa análise. As organizações estão inseridas em um conjunto de organizações políticas, culturais, jurídicas, econômicas e sociais; são sistemas abertos, que influenciam e são influenciados pelo ambiente externo. Conforme Belizário (2003), deve-se

reconhecer a tríplice responsabilidade de uma organização: a econômica, cuja prerrogativa é a geração de lucro; a humana, em que a prioridade é a valorização dos recursos humanos responsáveis pelo seu desenvolvimento; e a social, que prioriza as trocas com a sociedade. Assim, a empresa torna-se co-responsável pelo desenvolvimento da sociedade. Compartilha o objetivo social do bem-estar geral, passando a se preocupar, além do lucro, com diversos outros fatores. Como exemplos desses fatores, cita-se a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, com a preservação ambiental, bem como as suas relações com clientes, consumidores, fornecedores, comunidade e governo. (BELIZÁRIO, 2003).

5.1.1.a Responsabilidade Social X Filantropia

Ações filantrópicas e assistencialistas diferem das práticas socialmente responsáveis, embora possam ser facilmente confundidas. Filantropia centraliza-se no dever moral, enquanto que a Responsabilidade Social foca o dever cívico de atuação das organizações (SALAVERRY, 2003). Esta visa aos direitos humanos, ambientais, sociais, políticos, culturais e econômicos de toda a sociedade.

Conforme Salaverry (2003), a filantropia caracteriza-se por atitudes caridosas, gestos de bondade em prol de minorias, de doentes, dos desfavorecidos. A organização que opta por ações meramente filantrópicas apresenta-nas na forma de doações a entidades já existentes, cuja finalidade já está estabelecida. Tais ações não necessitam de prévio planejamento, salvo o da quantia a ser destinada para tal fim. Não é necessário, porém, acompanhamento do processo ou avaliação dos resultados. De certa forma, assume-se uma postura passiva de atuação social.

A Responsabilidade Social, entretanto, relaciona-se com todos os seus agentes sociais, e deles depende para haver continuidade no desenvolvimento dos públicos interno e externo. Conforme Salaverry (2003), é necessário o gerenciamento constante – e contínuo – por parte da organização. É o somatório

de todas as ações dos agentes sociais que caracteriza a Responsabilidade Social numa organização.

5.1.2 Estágios do Exercício da RS Empresarial

A adoção de uma cultura contínua e sustentável nas ações de uma organização é fator fundamental para a garantia de uma gestão socialmente responsável. Neto e Froes (2001) indicam três estágios:

O primeiro refere-se ao foco nas ações reguladoras das organizações, tais como preocupação com a saúde, crescimento profissional e a segurança dos empregados, bem como sua qualidade de vida e a do ambiente em que trabalham. Diversas organizações extrapolam tal preocupação, investindo ainda na educação, na assistência social e em demais benefícios, também extensivos aos dependentes de seus colaboradores.

O segundo estágio é caracterizado pelas ações externas, focando a sociedade, a comunidade e o ambiente em que a organização está inserida. São tomadas ações visando à preservação ambiental e a inclusão social, são realizadas atividades cujo impacto se dá de forma sócio-econômica, cultural e política. Além de haver preocupação com o crescimento de seus colaboradores (vide primeiro estágio), encontra-se aqui a preocupação com a população em geral.

O último estágio envolve questões relativas ao bem-estar social. A organização atua na implementação de projetos sociais, visando ao desenvolvimento mesmo de comunidades que não estejam ligadas diretamente a ela. Estas, assim, são também beneficiadas por ações da organização. Para Neto e Froes (2001), o exercício de cidadania corporativa ocorre quando a empresa reúne e desenvolve as práticas socialmente responsáveis interna e externamente com a mesma preocupação.

5.1.2.a Responsabilidade Social Interna

O foco das ações de RS interna é o público interno, ou seja, os colaboradores da organização. Podem ser estendidos os colaboradores terceiros, pertencentes a empresas contratadas, mas que fazem parte do cotidiano da organização contratante; bem como fornecedores e parceiros, conforme a visão organizacional adotada. Uma organização socialmente responsável não investe somente em seus recursos humanos (pessoal), mas, principalmente, em seu capital intelectual (SALAVERRY, 2003).

De acordo com Neto e Froes (1999), os programas de contratação, seleção, treinamento, capacitação e demais programas de benefícios estão ligados às ações de gestão de responsabilidade social interna organizacional. As principais ações geralmente desenvolvidas pelas empresas são investimentos na qualificação e no bem-estar dos colaboradores. Quanto à qualificação, os programas internos de treinamento e capacitação, os financiamentos de cursos externos e o auxílio à educação são os mais desenvolvidos, e os que mais tem crescido neste segmento. Já a respeito do bem-estar, são considerados basicamente os programas de remuneração e de participação nos resultados (PPR), assistência médica e odontológica, alimentar e de transporte.

Krug (2002) reforça que as ações de RS interna não se limitam à gestão de benefícios, tampouco à política de remuneração. Nestes campos, são considerados os tipos, a quantidade e a qualidade de benefícios e programas de remuneração concedidos pela empresa aos colaboradores. No âmbito de gestão do trabalho, analisa-se a qualidade do gerenciamento de jornada de trabalho, de cargos e postos, desenvolvimento de habilidades e capacidades dos empregados. Quanto à gestão do ambiente de trabalho, busca-se a qualidade do gerenciamento das condições físicas, sociais e psicológicas dos funcionários, pois estas influem diretamente em seu rendimento. São questões que envolvem o ambiente de trabalho, como clima, ambiente e cultura organizacionais, ergonomia e relações interpessoais, sejam elas formais ou informais.

São considerados, ainda, outros aspectos. A compreensão dos colaboradores a respeito da visão organizacional quanto às práticas socialmente responsáveis, de forma que eles também as internalizem e ajam conforme esta visão, a busca pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a preservação dos direitos trabalhistas e da privacidade pessoal de seus colaboradores, o crescimento pessoal e as perspectivas de carreira (NETO E FROES, 2001).

Salaverry (2003) enfoca a conciliação entre a forma de gestão e os interesses dos colaboradores, da sociedade e do ambiente. A organização deixa de ser o centro de interesses quanto às relações de produção e consumo e passa a pertencer ao ambiente, cuja relevância se torna maior. A partir dessa mudança de conceito, são estipuladas as relações entre a organização, o ser humano e a natureza.

5.1.2.b Responsabilidade Social Externa

Neto e Froes (2001) consideram o exercício da RS externa como o desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiem a comunidade e a sociedade, realizando atividades na educação, saúde, assistência social e ambiente. Tais ações podem ser efetuadas de diversas formas. Para se avaliar uma organização de acordo com suas realizações e relações com a comunidade, devem-se seguir os seguintes critérios:

- o tipo e natureza da relação: se é direta, mediante projetos sociais próprios, ou se é indireta, via ações comunitárias (doações e apoios);
- o foco da relação: se valoriza os problemas sociais prioritários ou os secundários;
- o escopo da relação: se é específica a um único órgão ou agente ou se envolve diversos parceiros;

- o alvo das ações: se está direcionado a comunidades específicas ou se é disperso a diversas comunidades e segmentos populacionais;
- a natureza das ações: se visam à inserção / inclusão, ao desenvolvimento social ou ao voluntariado;
- o impacto das ações: se contribui para a melhoria da qualidade de vida da(s) comunidade(s), ou se beneficia, também, sua possibilidade de desenvolvimento sustentável.

O exercício da RS por uma organização, quando realizado de forma consistente, transforma a sua imagem. Reforçada pelas ações sociais, esta ganha maior visibilidade, aceitação. Seus produtos ou serviços são vinculados às suas ações e projetos sociais. Isso contribui de forma contundente para sua sustentabilidade e seu desempenho. (KRUG, 2002).

Segundo Neto e Froes (2001), assumindo de forma efetiva uma postura socialmente responsável, a organização tem sua imagem positiva, cuja consciência social é reconhecida: fornecedores e clientes sentem-se satisfeitos em manterem relações comerciais com a organização. Os consumidores e os próprios funcionários orgulham-se dela, consumindo seus produtos ou serviços e fidelizando-se a ela em suas relações. O governo e a sociedade civil apresentam-se como parceiros em empreendimentos sociais por ela desencadeados. Esta etapa, bem desenvolvida, leva a organização à condição de cidadã corporativa.

5.1.2.c Cidadania Corporativa

Conforme McIntosh et al. (2001) a Cidadania Corporativa possui dimensões tanto éticas quanto práticas. Sugere um relacionamento mútuo entre a sociedade e as organizações. Estes autores (2001) citam o “*continuum*” como forma de explicar a extensão da cidadania corporativa, expresso na figura a seguir.

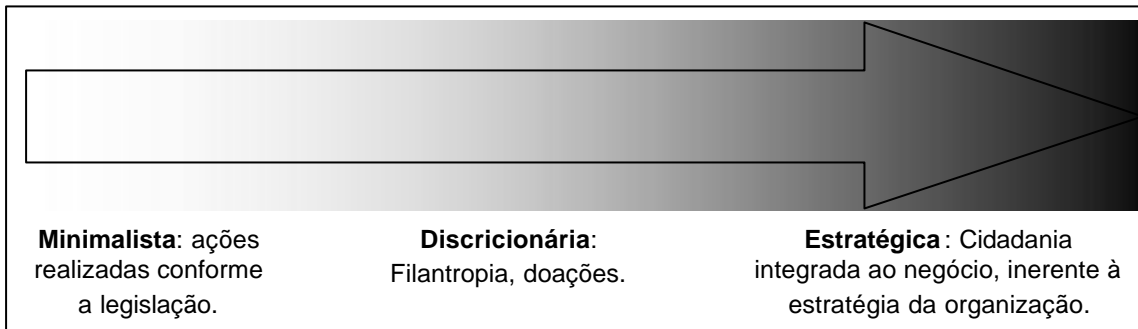


Figura 1: o “continuum” em relação à cidadania plena.

Fonte: Mcintosh et al., 2001.

A idéia do “continuum” é a de que a Cidadania Corporativa comporta um conjunto de ações sociais realizadas pela organização, desde o simples atendimento de obrigações legais até o complexo relacionamento de direitos e responsabilidades com a comunidade. Neste ponto, naturalmente, a Cidadania Corporativa já se encontra presente na estratégia da organização (MCINTOSH et al., 2001).

Conforme Krug (2002, p. 35) “a autopreservação empresarial somente será assegurada se existir: elevada consciência social, exercício pleno da cidadania empresarial e volume crescente de investimentos sociais”.

Para Mcintosh et al. (2001) as organizações bem-sucedidas do futuro serão as que equilibrarem o uso total deste relacionamento durante a condução de seus negócios, de forma cotidiana. Dessa forma, estarão se encaminhando para o exercício da cidadania plena.

5.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O termo “estratégia” foi incorporado ao ambiente da administração em meados da década de 50. (BULGACOV, 1998 apud BOTH, 2000, pág 14-15). Mintzberg (1995, p. 22) define a estratégia organizacional “como o impulso mediador entre a organização e o ambiente”. Para Drucker (1999), sua finalidade é

capacitar a organização a atingir os resultados almejados mesmo em um ambiente imprevisível. Mintzberg e Quinn (apud Scola, 2003, p. 14) afirmam ser a estratégia o padrão de decisões da organização, determinando e revelando seus objetivos e metas. É ela que desenvolve as principais políticas e diretrizes para a obtenção de tais metas. Define a escala de atividades em que a organização deve se envolver para atingi-las. Determina o tipo de organização econômica que deve ser assumido, e o grau de contribuição que será proporcionado a seus acionistas, colaboradores e comunidade envolvida (SCOLA, 2003).

Para Terence (2002), estratégia é a diretriz referente ao conjunto de ações a serem tomadas para se atingir os objetivos traçados, sejam eles quais forem. É a arte de se aplicar os recursos disponíveis, de forma a transformá-los em condições favoráveis ao alcance dos objetivos.

Nakamura (2000) considera a estratégia relacionada à ligação da organização aos seus ambientes interno e externo. E, nesta perspectiva, a organização busca definir e operacionalizar ações que venham a maximizar os resultados de tal interação.

Segundo Matos (1993), a estratégia da organização não deve ser confundida com o seu planejamento estratégico. Aquela é um conceito mais abrangente, relaciona-se com a sua própria identidade. Consiste na definição dos valores que compõem sua filosofia e sua cultura, delimitando seus objetivos e explicitando-os em diretrizes que, por sua vez, expressam suas políticas, para que suas estratégias de ação sejam formuladas. Estas serão atualizadas conforme as mudanças conjunturais ligadas ao ambiente da própria organização.

5.2.1 Estratégia Ambiental e Social

As bases teóricas sobre Estratégia Ambiental e Social são relativamente recentes. Surgiram no final da década de 80 e início da de 90, a partir da necessidade de incorporar os seus princípios nos modelos de gestão corporativa,

com o advento do Desenvolvimento Sustentável (CORAL et al., 2003). Ainda conforme esses autores (2003, p. 07), em estudo constante, ainda em desenvolvimento, a estratégia ambiental e social busca “responder questões relacionadas ao papel das corporações no alcance do desenvolvimento global sustentado, através de mudanças nos sistemas produtivos e de inovação nas estratégias de negócios”. Apesar de as estratégias ambiental e social estarem intrinsecamente relacionadas entre si, a presente pesquisa focará suas atenções nas ações sociais, mesmo que o assunto se refira às questões ambientais na mesma proporção que às sociais.

A análise e a implementação de estratégias e ações sociais envolvem todos os setores de uma organização, bem como todas as pessoas nela envolvidas, de forma multidisciplinar. Assim, não podem – e não devem – ser consideradas responsabilidade de apenas um departamento ou função organizacional. A maneira como a empresa se posiciona afeta diretamente seus resultados, positiva ou negativamente (CORAL et al., 2003).

A associação do benefício ambiental e social com uma demanda do mercado propicia que agentes externos (consumidores, fornecedores, opinião pública em geral) a percebam como valor agregado ao produto ou serviço oferecido. Isto pode trazer maior probabilidade de obtenção de retorno econômico, bem como de vantagem competitiva, que poderá ser mantida caso seus concorrentes não possam imitar facilmente o referido produto ou serviço.

De qualquer forma, os investimentos em estratégias ambientais e sociais pró-ativas exigem modificações de processos produtivos e novas metodologias de gestão, o que geralmente não traz retorno no curto prazo, mas preparam as organizações para obterem competitividade futura, podendo buscar o retorno, então, no longo prazo. (CORAL et al., 2003). Há que se mudar de postura, portanto, para a espera por resultados econômicos, de imediatos para longo prazo. A forma como esta questão é considerada na organização está interligada com as estratégias sociais, seja interna (colaboradores), seja externa (comunidade em que a organização está inserida). O importante é que as empresas insiram estas

preocupações no pensamento estratégico dos gestores, e que estas sejam disseminadas aos demais funcionários. (SIM e TEOH, 1997, apud CORAL et al., 2003).

O sucesso da implantação de uma estratégia depende da capacidade da empresa em operacionalizá-la. Portanto, a consideração de tais eventos no planejamento estratégico organizacional é uma garantia da inclusão do pensamento sustentável na gestão estratégica das organizações.

Uma das formas de mensuração e de divulgação das atividades social e ambientalmente responsáveis desenvolvidas por uma organização é a publicação do Balanço Social, conforme segue descrito no próximo tópico.

5.2.1.a Balanço Social

O Balanço Social (BS) é uma das ferramentas utilizadas para apresentar e demonstrar a função social e as respectivas atividades de uma organização, de forma transparente e visível frente a toda a população. Com o BS, que está vinculado à estratégia organizacional, colaboradores, consumidores, parceiros, acionistas, investidores, governo e a comunidade em geral têm acesso oficial às atividades sociais desempenhadas pela organização (SALAVERRY, 2003).

Aguiar (2001) reforça que, uma vez realizado, o processo de publicação do balanço social torna-se irreversível. Se, no ano seguinte, a organização optar por não publicá-lo, será cobrada pela sociedade. Portanto, a ação passa a ser permanente. Este é um dos seus principais pontos de respeitabilidade: não há como uma empresa que apresenta balanço social passar-se por cidadã sem estar de fato comprometida com a sociedade.

Na próxima página, segue o conceito de Balanço Social de acordo com Relato Setorial nº 2 (2005), elaborado pela Gerência de Estudos Setoriais (GESET), do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, pág. 6):

Balanço Social é o nome dado à publicação de um conjunto de informações e de indicadores dos investimentos e das ações realizadas pelas empresas no cumprimento de sua função social junto aos seus funcionários, governo e às comunidades com que interagem, direta e indiretamente.

Dessa forma, o Balanço Social age como um instrumento de demonstração das atividades da organização. Seu objetivo é impor maior transparência e visibilidade a informações de interesse geral, desde acionistas e investidores até os colaboradores, os fornecedores, os clientes e a comunidade envolvida.

Cabe ressaltar que a divulgação das ações sociais desenvolvidas pela organização pode contribuir com o fortalecimento de sua imagem institucional, através do reconhecimento da sociedade. Com a publicação do Balanço Social, associa-se sua marca ou seus produtos com a responsabilidade social assumida e praticada pela organização.

5.2.1.b Modelo de Publicação do Balanço Social

A seguir, são indicadas as informações principais que devem constar em um Balanço Social (BS), de acordo com o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – Ibase. O modelo do balanço social apresenta-se no anexo 03.

- **Base de cálculo:** São informados dados acerca de receita líquida, resultado operacional e folha de pagamento bruta.
- **Indicadores sociais internos:** São descritos dados relacionados ao benefícios oferecidos pela organização, em relação ao quadro funcional. Como exemplo, dados sobre alimentação, previdência privada e saúde.
- **Indicadores sociais externos:** São relatadas informações voltadas, direta e indiretamente, à comunidade na qual a organização está inserida. Exemplos destes indicadores são educação, cultura e esporte.

- **Indicadores ambientais:** São relacionadas informações a investimentos ligados aos impactos ao ambiente, gerados pela produção e por programas ou projetos promovidos pela organização.
- **Indicadores do corpo funcional:** São apresentados dados quantitativos sobre o quadro de colaboradores da organização relacionados às práticas de RH desenvolvidas.
- **Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial:** são divulgados indicadores de gestão de RH que demonstram a preocupação social da organização com seus trabalhadores.
- **Outras informações:** São informados dados aleatórios relevantes à ação social da organização, não contemplados nos itens anteriormente descritos.

5.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Um setor extremamente importante na construção, manutenção e desenvolvimento de Responsabilidade Social é o de Recursos Humanos (RH). Sua gestão estratégica é, para tanto, imprescindível. Existe uma diferença entre RH estratégico e estratégia de RH, embora suas existências sejam estreitamente interligadas. Segundo Krug (2002), o “RH estratégico é o processo de identificação de prioridades de RH com base no plano empresarial, enquanto que as estratégias de RH envolvem a criação de uma missão, visão e organização para a função de RH”.

Ulrich (1998) sinaliza que a Gestão Estratégica de RH (GERH) deve concentrar-se no ajuste de suas estratégias e práticas às estratégias gerais da organização. Desempenhando este papel, o profissional de RH torna-se um parceiro estratégico, e ajuda a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade organizacional de alcance dos seus objetivos.

No que tange a RS, uma das ações comuns da GERH é a internalização das práticas de RS pelos colaboradores, permitindo, assim, que eles se tornem efetivos agentes sociais. Neto e Froes (1999) consideram o público interno da organização os porta-vozes das ações sociais da organização na comunidade.

A gestão estratégica visa ao aumento da produtividade de seus colaboradores (KRUG, 2002). Conforme esta autora, práticas sociais bem conduzidas geram a satisfação dos funcionários. Capacitando-os e motivando-os adequadamente, é possível torná-los mais produtivos. Margulies (apud Oliveira, 1995) reforça esta questão informando que a satisfação dos trabalhadores é um meio para que a organização alcance seus objetivos. A mesma afirmação quanto ao alcance dos objetivos é feita por Medeiros (2003) e por Walton (1985), mas no que se refere ao comprometimento dos empregados para com a organização. Neste contexto, é possível relacionar a satisfação dos funcionários ao seu nível de comprometimento para com a organização para qual trabalham.

Além disso, uma gestão estratégica de recursos humanos, quando bem aplicada, promove à organização vários outros benefícios relacionados ao seu público interno, tais como (KRUG, 2002):

- retenção dos talentos, gerando melhor andamento do trabalho, e evitando-se, assim, dispêndio em treinamentos sucessivos a novos colaboradores para as mesmas atividades;
- melhoria na qualidade de vida de seus colaboradores e, em decorrência disso, a diminuição de gastos com saúde, assistências social e médico-hospitalar (redução na sinistralidade);
- redução no índice de absenteísmo, possibilitando uma melhor programação no andamento no trabalho como um todo;
- diminuição de custos com ações judiciais trabalhistas, decorrentes da melhoria no grau de satisfação geral de seus colaboradores;
- melhoria do clima organizacional, facilitando a consolidação de uma cultura organizacional alinhada às práticas socialmente responsáveis.

Neto e Froes (1999) acreditam que tais fatores propiciem à organização maior dinamismo, trazendo-lhe maior agilidade e flexibilidade, e proporcionando, assim, condições de assumir uma postura inovadora. Assim, esses fatores encaminham-na ao aumento da produtividade e da lucratividade.

5.3.1 Estratégias de Relacionamento com a Força de Trabalho

No que concerne às estratégias de relacionamento com a força de trabalho, Walton (1985) enfoca duas possíveis abordagens: a de controle e a de comprometimento.

Conforme Walton (1985), a estratégia de controle tomou forma no início do século XX, a partir da rígida divisão do trabalho. Também considerada como abordagem tradicional, o modelo visa ao estabelecimento da ordem, ao exercício do controle e ao alcance de eficiência na aplicação da força de trabalho.

Desenvolvida por Frederick W. Taylor, a estratégia de controle pressupõe um baixo comprometimento dos funcionários, devido à estratificação e hierarquia, com atribuições individuais extremamente detalhadas. A mão-de-obra, nesta abordagem, é encarada como “custo variável”. Conforme Etzioni (1976), para Taylor, o trabalho humano passa a ser considerado um acessório da máquina industrial.

Segundo Etzioni (1976), a afirmação corrente desta abordagem, é a de que as recompensas materiais são diretamente ligadas aos esforços aplicados no trabalho. Assim, alega-se “um pagamento justo por um dia de trabalho justo” como política de remuneração, devido à possibilidade de precisão na avaliação das atividades dos trabalhadores, uma vez que estas são tão rigorosamente definidas (WALTON, 1985, p. 97-98).

Com o aumento da competição e da concorrência entre as organizações, as empresas passaram a perceber a necessidade do comprometimento dos trabalhadores. Dutra (2002, p. 23) informa que as transformações sofridas pelas

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”. Isto leva a uma mudança no relacionamento com os funcionários. Desenvolve-se, então, a estratégia do comprometimento.

A estratégia de comprometimento passa a ser experimentada nas organizações a partir da década de 70. Começa-se aí a perceber que a força de trabalho comprometida pode propiciar um aumento de produtividade (WALTON, 1985). Com o passar do tempo, são mantidas negociações entre gestores e funcionários, normalmente intermediados pelos sindicatos preponderantes, a fim de desenvolverem confiança mútua e de acordarem atividades como qualidade de vida no trabalho (QVT) e participação nos resultados da empresa.

Posteriormente, percebe-se a evolução desta abordagem mediante a crescente eliminação de níveis hierárquicos, integração de atividades de qualidade e produção às esferas organizacionais inferiores, combinação de operações de produção e manutenção e a possibilidade de crescimento na carreira (WALTON, 1985).

Ainda conforme este autor (1985), a estratégia de comprometimento compreende atividades que são projetadas para serem mais amplas que a de controle; aumentam-se as responsabilidades, mas estas não são mais rigidamente determinadas. Busca-se, assim, o aperfeiçoamento nas operações, e não somente sua execução pura e simples. As expectativas em relação ao desempenho do corpo funcional são altas. Proporcionam objetivos amplos a serem alcançados, enfatizando a melhoria contínua e refletindo as exigências do mercado.

As políticas de recompensa, diferentemente da primeira abordagem, refletem a nova postura abordada. São valorizadas as conquistas do grupo, e a proposta de participação nos resultados torna-se imprescindível. Questões como garantias na manutenção dos empregos, treinamentos conforme a necessidade eminente, valorização da opinião dos trabalhadores em métodos de produção ou em resoluções de problemas a ela ligados são fatores a serem considerados na

condução da estratégia de comprometimento. Fez-se necessária a aproximação das organizações com os respectivos sindicatos, de forma a tornar as necessidades de cada lado menos antagônicas, para se haver um ganho real para ambas as partes (WALTON, 1985).

O fato de se desenvolver a estratégia de comprometimento na organização não inibe a necessidade de alguma forma de controle. Elas tornam-se menos coercitivas, mas continuam existindo. Uma das formas correntes de controle é a elaboração de códigos de ética. Estes balizam o comportamento dos funcionários, no que tange os valores e as crenças da organização. São expressos, por exemplo, pela divulgação e internalização da missão, visão e valores da organização.

5.3.2 Gestão de Pessoas

Partindo-se da premissa que a satisfação está relacionada com o comprometimento organizacional dos empregados, e que quanto maior o seu grau, maior será a sua produtividade, a gestão de pessoas deve ser estruturada de forma a gerar essa satisfação.

Gouldner (1960, apud Medeiros, 2005, p. 06) aborda duas dimensões do comprometimento organizacional: a de integração, na qual o empregado se sente, de várias formas, parte integrante da organização e a de introjeção, em que o empregado incorpora como seus diversos valores e características organizacionais.

Meyer e Allen (1997), por sua vez, apontam os três componentes do comprometimento:

- a) afetivo, em que há um vínculo emocional com a empresa e no qual se percebe o claro desejo de permanecer na organização. Este componente está diretamente ligado à motivação / satisfação dos

funcionários, e encontram-se elementos que demonstram aumento de desempenho em funcionários comprometidos de forma afetiva;

- b) instrumental, no qual se observa uma relação de custo-benefício associado à permanência na organização. O empregado permanece na organização devido à necessidade; ou seja, porque ele precisa. Os trabalhadores comprometidos instrumentalmente não costumam fazer mais do que lhes é exigido para a manutenção do seu vínculo empregatício;
- c) normativo, em que se percebe um sentimento de obrigatoriedade para com a empresa. O funcionário sente-se impelido a agir de forma correta, e entende como seu dever permanecer na empresa para qual trabalha. Ele introjeta os valores e normas organizacionais, e os toma para si. Medeiros (2002) aponta o estudo de Wiener a esse respeito, em que o elemento central na definição do comprometimento normativo, de aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sob as ações das pessoas,

Verifica-se a necessidade da existência do comprometimento, em especial quanto aos componentes normativo-afetivo, para um bom desenvolvimento organizacional. (MEDEIROS, 2003). O gestor de Recursos Humanos, aliado aos gestores de cada área da empresa, representa um papel fundamental na construção e manutenção do comprometimento organizacional dos funcionários, a partir das políticas de gestão de pessoas desenvolvida em cada organização.

Para Ashley (2002), a questão de a RS dever iniciar dentro da empresa, com seus colaboradores. Além disso, Dutra (2002) entende que a gestão de pessoas deve ser valorizada porque, segundo seu entendimento, o corpo funcional proporciona sucesso às investidas econômicas e produtivas da organização.

Tachizawa (2001) apresenta, na próxima página, a seguinte noção conceitual de um modelo de gestão de pessoas:

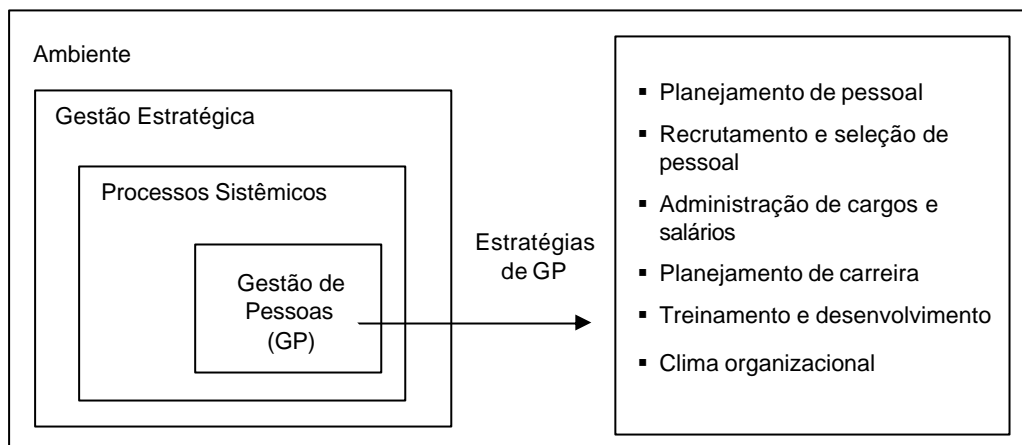


Figura 2: Modelo de Gestão de Pessoas

Fonte: Tachizawa, 2001.

A figura 2 procura indicar a necessidade de compreensão do ambiente, suas variáveis controláveis e não-controláveis, bem como sua relação com a organização inserida neste meio. Tal compreensão permitiria, além do estabelecimento de características comuns a uma organização, o delineamento de suas estratégias gerais, provenientes do setor econômico em que está inserida. A adoção do enfoque sistêmico pode representar a organização como um macrossistema, em constante interação com o ambiente que a cerca (TACHIZAWA, 2001).

O propósito da proposta de modelo de gestão acima mencionado é a integração total de todos os agentes sociais, externos (fornecedores e clientes) e internos (colaboradores e terceiros), às atividades da organização. Uma gestão de pessoas eficiente, conforme Tachizawa (2001, p. 131),

não é um fim em si mesma, mas sim um meio para que os órgãos voltados para as atividades-fim (processos produtivos) e as demais atividades-meio (processos de apoio) cumpram eficazmente os objetivos corporativos delineados.

Silva (2004) alerta para a diferença de abordagem do “departamento pessoal”, como era chamada a área de RH, para a atual. Até a década de 50, sua principal função restringia-se a assegurar os registros dos funcionários atualizados e seus pagamentos devidamente acertados. A partir da mudança de

posicionamento, o RH passa a ser estratégico, o que traduz seu papel real: o de assessorar a alta direção da organização, permitindo-lhe uma melhor tomada de decisões quanto à:

- qualidade dos talentos que compõem a organização;
- desenvolvimento individual e organizacional;
- políticas de manutenção do RH;
- produtividade; e
- qualidade total.

Tachizawa (2001) aponta, simplificadamente, as atividades de gestão de pessoas, no que concerne a:

a) Suprimento de pessoas:

- recrutamento;
- seleção;
- integração inicial de recém admitidos; e
- colocação / recolocação interna de mão-de-obra.

b) Operacionalização:

- descrição / especificação de cargos e de carreiras;
- avaliação de desempenho e de potencial.

c) Preservação das pessoas:

- salários e pesquisas salariais;
- benefícios;
- prêmios de incentivo;
- higiene e segurança no trabalho; e
- relações trabalhistas.

d) Desenvolvimento das pessoas:

- treinamento;
- capacitação; e
- educação continuada.

e) Desenvolvimento organizacional:

- implementação de processos de mudança na organização;
- clima organizacional; e
- colocação externa de mão-de-obra.

f) Registro e controle:

- apontamento e registro de frequência;
- férias;
- processos de desligamentos e rescisões contratuais;
- obrigações legais, previdenciárias, e trabalhistas;
- banco de dados de pessoas;
- folha de pagamento; e
- prontuários de empregados.

g) Higiene e segurança no trabalho.

h) Negociações sindicais.

Tachizawa (2001) aborda ainda a questão das decisões em níveis estratégico e operacional, conforme descrito no próximo tópico.

5.3.2.a Decisões de nível estratégico

Este é o mais alto nível da gestão de pessoas. São considerados os cenários sócio-econômicos nos quais se insere a organização. As decisões

refletem a filosofia e as diretrizes gerais da gestão de pessoas, e, por conseguinte, da própria estratégia organizacional.

Na gestão de pessoas, além do relacionamento com o mercado, consideram-se ações estratégicas as voltadas principalmente para os subsistemas de cargos e salários, clima organizacional e planejamento de carreira. Normalmente propicia três tipos principais de decisões, conforme segue (TACHIZAWA, 2001):

- Decisões sobre políticas salariais (se os salários serão aplicados acima, na média ou inferiores aos do mercado), plano de carreira e avaliação de desempenho. Estas decisões normalmente influenciam o próprio destino da organização.
- Decisões para identificar, manter e/ou melhorar o grau de relacionamento entre os colaboradores e a organização. Este grau de relacionamento está diretamente ligado ao foco organizacional e ao setor econômico a que a organização pertence.
- Decisões sobre utilização de mão-de-obra qualificada existente no mercado *versus* desenvolvimento interno dos colaboradores; ou sobre a qualificação do pessoal *versus* a cultura organizacional. Dependendo do negócio da organização, pode ser mais vantajoso desenvolver seu pessoal interno para garantir a diferenciação frente aos concorrentes.

5.3.2.b Decisões de nível operacional

As decisões de nível operacional constituem o segundo nível de gestão de pessoas. Geralmente dependem das decisões estratégicas e das diretrizes gerais para sua elaboração. Também podem ser tratadas, por outros autores, separadamente das decisões de nível tático. Segue-se, porém, a linha de Tachizawa (2001), que as engloba em um único nível.

A esta altura apresenta-se um alto grau de detalhamento com as especificações de cada atividade do processo, já que não são mais tratadas apenas as linhas gerais da organização. Não estando muito bem especificadas, as decisões tornam-se menos viáveis no nível superior.

As decisões operacionais especificam as formas de execução das tarefas do fluxo de pessoal. Uma vez geradas as informações das decisões operacionais, são enviadas seqüencialmente aos diversos subsistemas de RH, ligados à gestão de pessoas, que as executarão a fim de concretizar as decisões tanto nos níveis operacional quanto estratégico. Posteriormente, as informações dos resultados das ações tomadas são enviadas à esfera estratégica, de forma a se perpetuar o fluxo de decisões e de informações em todas as camadas decisórias de gestão de pessoas.

5.4 RELAÇÃO ENTRE RS E GERH

Conforme foi indicado nos tópicos anteriores, o desenvolvimento da Responsabilidade Social interna depende de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos consistente. Pela visão da RS, os colaboradores são agentes sociais. Portanto, torna-se importante para a organização que eles internalizem a visão organizacional quanto às práticas socialmente responsáveis, e passem a agir em consonância com a organização. O estímulo a tal internalização é uma das atribuições da GERH.

Neto e Froes (1999) apontam a relação entre os subsistemas de RH com as práticas de responsabilidade social. A GERH preocupa-se tanto com o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, quanto com seu bem-estar. Por bem-estar, entende-se um clima organizacional e um ambiente de trabalho agradáveis, a manutenção de boas relações interpessoais, a segurança e a satisfação geral dos colaboradores. Ou seja, é o somatório de atuação dos subsistemas de RH interligados. Os subsistemas, por sua vez, são as atividades nas quais o RH atua e desenvolve: seleção, contratação, treinamento e

desenvolvimento, capacitação, higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, programas de benefícios e de remuneração, entre outros.

Como exemplo, segue o quadro abaixo, indicando a já mencionada relação.

	RS INTERNA	RS EXTERNA
FOCO	Público interno (colaboradores e seus dependentes)	Comunidade
ÁREAS DE ATUAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - educação - salários e benefícios - assistências médica, social e odontológica 	<ul style="list-style-type: none"> - educação - saúde - assistência social - ecologia
INSTRUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - programas de RH (seleção, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho, participação nos lucros, capacitação, remuneração, benefícios, etc) - Planos de previdência complementar 	<ul style="list-style-type: none"> - doações - programas de voluntariado - parcerias - programas e projetos sociais
TIPO DE RETORNO	<ul style="list-style-type: none"> - retorno como aumento de produtividade - retorno para os acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> - retorno social propriamente dito - retorno de imagem - retorno de publicidade - retorno para os acionistas

Quadro 1: Responsabilidade Social Interna e Externa.

Fonte: adaptado de Neto e Froes, 1999.

Com os subsistemas de RH alinhados às diretrizes da GERH, na medida em que esta contemple as práticas de responsabilidade social interna, a sua atuação conjunta proporcionará o bem-estar e o desenvolvimento dos funcionários. Estes, por sua vez, apresentarão características de comprometimento afetivo e normativo, o que contribuirá para o crescimento de produtividade e de desenvolvimento da empresa como um todo.

É importante, também, que a GERH contemple as práticas de RS externa, uma vez que a organização também se relaciona com o ambiente. Tendo internalizado a visão organizacional quanto às práticas sociais, os colaboradores

irão comprometer-se com a continuidade dos projetos sociais desenvolvidos pela organização.

Neto e Froes (1999) destacam o retorno positivo para as organizações que desenvolvem as práticas de responsabilidade social interna e externa. Dentre o retorno da responsabilidade interna, encontram-se o aumento de produtividade dos funcionários, seu respectivo aumento de motivação e lealdade, iniciativas de criatividade e inovação que levam a sugestões de nova práticas e modelos de gestão, a redução de custos dos processos e a diminuição dos gastos com saúde e com o absenteísmo. Quanto ao retorno da RS externa, os mesmos autores (1999) destacam, basicamente, ganhos institucionais como o aproveitamento de benefícios fiscais previstos em lei, a maior visibilidade e a valorização da marca, maior respeito e confiança de seus produtos e serviços, e o seu conseqüente aumento de vendas.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão relatados os métodos de obtenção de dados e de seu respectivo tratamento.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A definição da estratégia de pesquisa está baseada, conforme Yin (2001), em três condições: (a) tipo de pesquisa proposta; (b) extensão do controle que o pesquisador possui sobre os eventos e comportamentos do meio pesquisado e (c) no grau de enfoque em acontecimentos históricos e contemporâneos.

Considerando que as características do problema pesquisado são de natureza interpretativa, com interferência de fatores não controláveis pelo pesquisador, optou-se por uma pesquisa qualitativa exploratória aplicada a estudo de casos múltiplos, em organizações reais. A pesquisa exploratória é indicada, segundo Ruiz (1977), quando o problema é pouco conhecido ou não há hipóteses bem definidas; o intuito de averiguá-las e comprová-las com base nos modelos teóricos caracteriza a pesquisa aplicada.

GIL (2002, p. 54) caracteriza o estudo de caso como sendo um estudo “profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita o seu amplo conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados”. YIN (2001), por sua vez, define o estudo de caso como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Conforme realçam Herriot e Firestone (*apud* Yin, 2001, p. 68), as vantagens de se realizar um estudo de casos múltiplo reside no fato de que “as provas resultantes [...] são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto”.

6.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A população-alvo deste estudo constitui-se de empresas vencedoras do prêmio Top Cidadania em 2005, promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul (ABRH-RS). Os participantes foram escolhidos pelo critério de acessibilidade. Uma vez definidos os vencedores, verificou-se a sua localização para serem contatados. Organizações instaladas em Porto Alegre e arredores foram as escolhidas para o estudo.

No total foram seis as organizações contempladas com o prêmio. Uma delas foi excluída do estudo automaticamente, por localizar-se na metade sul do Estado. Das cinco restantes, duas não disponibilizaram as informações solicitadas, restando então, três empresas, as quais serão objetos de estudo deste trabalho. Por solicitação de uma delas, a razão social será omitida. Serão tratadas por empresas “A”, “B” e “C”.

6.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Na opinião de Lakatos e Marconi (2002, p. 165), a coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas”, cujo resultado estará relacionado ao planejamento prévio e ao rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa. Yin (2001) aponta seis possíveis fontes de coleta de dados para um estudo de caso: entrevistas, observação direta, documentação, registros em arquivo, observação participante e artefatos físicos.

As informações coletadas foram obtidas por meio de questionário seguido por entrevistas pessoais em profundidade e através de dados secundários extraídos de páginas institucionais publicadas na rede mundial de computadores (internet) e de material de divulgação das empresas. Estas etapas foram realizadas junto aos gestores contatados. Quanto à primeira, Ruiz (1977) aponta a possibilidade de aplicação simultânea a mais de um informante como uma vantagem desta técnica de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no formato estruturado e conduzidas pela pesquisadora que seguiu um roteiro previamente definido, com perguntas predeterminadas (LAKATOS e MARKONI, 2002).

Todas as entrevistas foram previamente agendadas. A fim de evitar qualquer situação de constrangimento, os diálogos não foram gravados, tendo sido anotados apenas os tópicos considerados relevantes pela pesquisadora.

6.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados foi feito através da análise qualitativa dos resultados contidos nos questionários e nas entrevistas, assim como na das documentações disponibilizadas, buscando identificar aspectos discutidos na revisão teórica.

Para possibilitar a utilização do método, foram seguidas as seguintes etapas:

- análise dos questionários aplicados;
- análise das entrevistas realizadas;
- agrupamento das respostas de cada respondente dentro de cada pergunta formulada;
- seleção das informações consideradas mais relevantes; e
- comparação entre as respostas obtidas de cada organização estudada.

6.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

Os seguintes aspectos devem ser considerados quanto à limitação do método do estudo:

- Visão limitada a três casos estudados, não podendo, por isso, ser generalizada;
- Possível viés dos entrevistados, buscando valorizar as práticas de gestão social de suas empresas.

7 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE DOS DADOS

Foram entrevistadas três empresas, conforme indicado no sexto capítulo. As organizações serão mencionadas como “A”, “B” e “C”, devido à necessidade de sigilo solicitada por uma delas.

As empresas foram contatadas e o questionário foi enviado por meio eletrônico. O modelo do questionário aplicado encontra-se no anexo 01. A partir das respostas dos questionários, foram agendadas entrevistas, para a obtenção de maiores dados.

A seguir, segue uma breve descrição a respeito de cada uma das organizações entrevistadas, bem como as respostas do questionário.

7.1 ORGANIZAÇÃO A

A empresa A localiza-se na região da Grande Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Sua atividade-fim está ligada à transformação e distribuição de energia. Com a matriz brasileira em São Paulo, a filial gaúcha possui um quadro funcional de 345 colaboradores. Destes, 200 pertencem à área produtiva e 145 às áreas administrativa e de apoio. Mundialmente, possui 70 mil colaboradores. Foi comprada em janeiro de 2004 por um grupo multinacional francês, devido à dificuldade financeira que vinha enfrentando.

O projeto vencedor do prêmio visa à inclusão social de adolescentes da comunidade da região de Canoas em situação de vulnerabilidade social. Em parceria com o Projeto Pescar, o seu objetivo é a formação profissional destes jovens entre 15 e 18 anos, através de um curso básico em eletricidade. Desta forma, a empresa propicia aos alunos a possibilidade de inserção no mercado de

trabalho. Este ano, metade dos alunos formados pertencerá ao quadro funcional da organização. Os alunos restantes terão o apoio da empresa para sua colocação no mercado.

Além da atuação junto aos jovens em situação de risco, o projeto contempla a inclusão da comunidade, em especial aos pais desses alunos. São realizadas reuniões periódicas, que estimulam o diálogo, o bom relacionamento e o compromisso dos familiares na formação dos jovens. Iniciado em 2004, e até o final deste ano, o projeto já terá certificado cerca de 32 alunos.

Não foram divulgados valores referentes ao investimento anual na área de gestão de pessoas, nem o faturamento anual da organização.

7.1.1 Respostas do questionário – empresa A

Uma vez apresentado o questionário à organização A, foi respondido da seguinte maneira, conforme descrito a seguir.

No que concerne à política de RS explicitada e documentada, bem como função de diretoria ou de gerência de RS, a resposta foi positiva para ambas as perguntas. Cabe ressaltar que a gerência de RS é inerente ao cargo do gerente de Recursos Humanos, que absorve também a responsabilidade pelas ações socialmente responsáveis da empresa.

Quanto à existência dos códigos de ética, a organização sinalizou positivamente para todos os itens, e afirmou divulgar tais códigos a todos os colaboradores, independentemente do cargo.

A publicação do Balanço Social encontra-se em estudo, pois desde a aquisição da empresa pelo grupo multinacional, no início do ano passado, ainda não foram acertados todos os detalhes para uma publicação própria. Os dados das unidades brasileiras, porém, são divulgados no balanço social do grupo, publicado mundialmente. Cabe ressaltar, contudo, que isto não significa inexistência de responsabilidade social na organização. A justificativa para a não publicação da

empresa é bastante compreensível, tendo em vista a necessidade de diversos ajustes decorrentes da recente aquisição. As prioridades devem ser sanadas, para, então, assumir-se o compromisso do balanço social, cuja publicação no Brasil não é obrigatória. As práticas socialmente responsáveis da empresa são claramente apresentadas no decorrer desta descrição.

Com relação às políticas de RH, todas as perguntas foram positivamente respondidas. A política de cargos e salários é estruturada para todos os níveis. São realizadas pesquisas salariais semestralmente, e a política da empresa é a de manutenção da média salarial aos funcionários. Aos executivos, além do salário regular, são concedidos bônus conforme o alcance de metas individuais. O treinamento, realizado em casos de necessidade eminente, é previamente planejado. São efetuadas, após a conclusão de cada treinamento, avaliações posteriores para mensurar o grau de alcance dos objetivos almejados. No ano de 2004, foram computadas 65 horas de treinamento por funcionário, em média. Cursos como idiomas e educação formal são incentivados, desde que sejam relacionados com as atividades dos colaboradores. Nesses casos, a empresa lhes proporciona um auxílio de 75% do valor. Auxílio para estudos, no entendimento da organização, é permitido aos executivos, compreendendo cursos de pós-graduações como mestrados, “MBA’s” e especializações. Havendo estrita necessidade da organização no aperfeiçoamento de seus executivos, ela contribuirá com a totalidade do valor do estudo. Não havendo, o seu auxílio é de 50%. Todos os funcionários estão incluídos no programa de méritos e promoção. Mediante avaliações de desempenho anuais, os trabalhadores que atingem ou superam os resultados esperados são recompensados com aumento salarial ou promoção, dependendo do caso.

Os investimentos em ações sociais em benefício dos colaboradores são estruturados, e sua realização tem como motivo principal o fato de esta fazer parte da política interna da empresa. A seguir, são citados alguns exemplos. Foi instalado um “cyber-café”, um espaço em que os colaboradores têm acesso a Internet particular, leituras diversas, televisão e podem aproveitar momentos de descontração em intervalos pré-determinados. Como integração, são realizadas

festas de final de ano, bem como por ocasião do aniversário da empresa, das quais os funcionários participam. A todos os filhos que nascem, são enviados os “Kits recém-nascidos”, como um desejo de boas vindas às crianças. Na área dos benefícios, são concedidos 50% de reembolso aos medicamentos comprados, mediante apresentação do cupom fiscal. Está à disposição dos funcionários os serviços de uma assistente social, contratada em tempo integral.

Questionada sobre o grau de concordância com as frases apresentadas, a organização demonstra uma concordância parcial com a sentença que indica a responsabilidade da empresa como o pagamento dos impostos, geração de empregos e oferta de produtos de qualidade. Isto porque ela entende que sua responsabilidade ultrapassa as obrigações legais. Quanto à frase sobre a divulgação das ações, a concordância parcial refere-se justamente ao vínculo das atividades à sua respectiva divulgação; o objetivo primordial, segundo o seu entendimento, é a realização das ações sociais conforme sua política. A divulgação pode ser realizada, mas com a intenção de estimular outras organizações a agirem de forma socialmente responsável, e não pela simples promoção. A sentença seguinte é referente à afirmação de que os resultados econômicos só têm validade quando relacionados com a segurança da sociedade e do ambiente que a cerca, e recebeu concordância total. A última frase trata da publicação do balanço social como geradora de repercussões positivas para a imagem e a competitividade da empresa. Mesmo ainda não tendo divulgado o balanço social no Brasil, a organização concordou totalmente.

O objetivo informado pela empresa para a adoção das práticas de RS foi devido ao seu compromisso para com seus funcionários.

Quanto às políticas de RH, foram citados diversos dos programas considerados ao longo deste estudo como práticas de empresas socialmente responsáveis. Dentre as práticas de contratação de pessoal, foram mencionadas pela empresa os seguintes itens:

- programa de aprendizagem para menores aprendizes;
- preferência na contratação de desempregados;

- recrutamento interno amplamente utilizado e bem estruturado;
- contratação de funcionários com necessidades especiais;
- contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade; e
- contratação de estagiários, com posterior efetivação garantida.

Já quanto a práticas de demissão, foi citado o apoio, recolocação ou requalificação para trabalhadores demitidos;

Sobre benefícios não-obrigatórios, foram mencionados os seguintes itens:

- assistências médica, odontológica e social;
- programas de incentivo à educação e ao esporte
- alimentação (há refeitório no local)
- programas diversos de QVT;
- transporte próprio a colaboradores;
- empréstimos subsidiados;
- lazer e recreação;
- atividades culturais; e
- programas de complementação à aposentadoria.

Com relação às práticas de gestão de força de trabalho, foram marcados os seguintes itens:

- participação nos resultados;
- incentivo e reconhecimento por sugestão para melhorias dos processos de trabalho;
- pesquisa de clima organizacional;
- normas contra discriminação no ambiente de trabalho;
- normas para evitar assédio moral e sexual;
- certificações da ISO 9.000 e 14.000

Foi mencionada, também, a preocupação da empresa em manter um bom relacionamento com o sindicato dos trabalhadores. Como prova, foram citados os seguintes aspectos: o fornecimento de informações sobre as condições da empresa, a permissão de representação dos sindicatos no local de trabalho e reuniões periódicas para ouvir sugestões e negociar reivindicações.

A relação com a comunidade e sociedade é exercida por meio direto, através de projetos sociais próprios, e indireto, mediante doações. Um exemplo de projeto social próprio é o vencedor do Top Cidadania, com a escola profissionalizante aos jovens carentes da comunidade. Outro é o Projeto Moradia. As peças que são utilizadas para a fabricação dos produtos finais vêm embaladas em caixas de madeira. O Projeto Moradia visa ao aproveitamento da madeira proveniente das caixas para reforma ou construção de casas entre os moradores da comunidade carente. A madeira é enviada à Defesa Civil, que faz a distribuição conforme a necessidade apresentada.

Como dados adicionais, foi informado que a rotatividade é praticamente nula, havendo troca de pessoal normalmente em caso de aposentadoria do antecessor. São realizadas pesquisas de clima periodicamente, e os resultados são divulgados aos colaboradores. Após a divulgação, são traçadas as ações para alcançar as melhorias necessárias. O índice de absenteísmo gira em torno de 1,5%, considerando-se também os afastamentos por acidente de trabalho. Raramente ocorrem processos trabalhistas. Os colaboradores demonstram aprovar e participar das investidas da empresa nas ações sociais junto à comunidade. Respondem positivamente, também, às campanhas de conscientização social e ambiental fornecidas pela organização.

O PPR é uma realidade a todos os colaboradores, distribuídos por departamento. Mediante o alcance das metas estipuladas conforme as regras da organização, são distribuídos, em média, cerca de um salário para pessoal administrativo de cargos medianos, até dois salários para o pessoal de chão de fábrica, para especialistas e para supervisores, até três para cargos gerenciais, até quatro para diretoria e até cinco para a diretoria geral.

7.2 ORGANIZAÇÃO B

Localizada na região da Grande Porto Alegre, a organização B foi fundada há mais de 50 anos, e pertence a um forte grupo multinacional do ramo da metalurgia. Num universo de corpo funcional com 25.200 funcionários no total, considerando apenas as empresas do grupo no Brasil, a unidade pesquisada possui cerca de 1.200 colaboradores. Destes, 900 trabalham em áreas operacionais e o restante, na administrativa.

O projeto vencedor consiste num fundo criado pela organização, que estimula a conscientização dos colaboradores a instituições voltadas para o atendimento de jovens carentes. Este fundo permite a captação dos recursos através da dedução do imposto de renda. Os próprios colaboradores selecionam o valor com que desejam contribuir a determinada instituição. Ao acessarem a página do fundo na intranet (rede de comunicação interna) da empresa, garantirão o destino deste recurso às entidades assistenciais. As contribuições são realizadas de acordo com a Lei Federal Funcionária (Lei nº 8069, de 13/07/1990). Esta iniciativa já beneficiou a 101 instituições sociais. Este fundo já serviu de modelo para diversas ações de responsabilidade social de variadas organizações e entidades.

O investimento anual na área de gestão de pessoas chega a R\$ 25,8 milhões. O faturamento do grupo todo no Brasil, conforme os dados de 2004, foi de R\$ 23,4 bilhões.

7.2.1 Respostas do questionário – empresa B

No que se refere à política de RS explicitada e documentada, bem como função de diretoria ou de gerência de RS, as respostas foram positivas para ambas as perguntas. Convém enfatizar que o setor específico da RS encontra-se na unidade de controle corporativo de todo o grupo. O gerente geral administrativo da

unidade pesquisada, porém, responde à unidade corporativa pelas ações socialmente responsáveis da filial pesquisada.

Quanto aos códigos de ética, a organização sinalizou positivamente para todos os itens, e afirmou divulgar tais códigos a todos os colaboradores, independentemente do cargo.

O Balanço Social é anualmente publicado.

Com relação às políticas de RH, todas as perguntas foram positivamente respondidas. A política de cargos e salários é fortalecida em todos os níveis hierárquicos. A organização adota a prática de pagamento de salários acima da média, em comparação ao mercado. A política de remuneração é baseada em resultados, sendo composta por duas partes: uma fixa e outra variável. A parte variável depende da realização das metas estipuladas, e pode chegar ao acréscimo de 1,5 salário nominal em um ano. O treinamento é regido conforme a necessidade de cada colaborador, a partir de avaliações constantes em sua matriz de capacitação. Essa matriz é a plataforma de habilidades e conhecimentos requeridos a cada cargo, e que os colaboradores necessitam atingir em suas funções. À medida que o colaborador necessita de algum aprimoramento relativo às suas atividades, são agendados os treinamentos e cursos referentes à necessidade eminente. Cursos relativos às atividades-fim dos colaboradores são propiciados conforme a sua necessidade, numa proporção de auxílio de 75% do valor pago pela organização. Cursos de graduação também são considerados para todos os funcionários, desde que apresentem relação com as atividades desenvolvidas, ou que a organização necessite de tal aprimoramento do colaborador. Neste caso, o curso é proporcionado integralmente pela organização. Uma curiosidade a respeito dos treinamentos é que diversos deles são ministrados à distância, a partir de material em módulos, para estudo individual, em uma sala reservada especificamente para este propósito. No ano de 2004, houve uma média de 90 horas de capacitação por colaborador.

Os investimentos em ações sociais em benefício dos colaboradores são estruturados, e sua realização tem por motivo principal fazer parte da política

interna organizacional. Um exemplo a ser mencionado é o apoio habitacional, em que são destinados recursos para aquisição e reforma de casa própria dos funcionários. Conforme o balanço social de 2004, os recursos chegaram a R\$ 13 milhões. Outro exemplo a ser considerado encontra-se na questão da saúde: o custeio de atendimentos emergenciais e o auxílio à compra de medicamentos, mediante a apresentação do cupom fiscal. Além do auxílio aos estudos proporcionado aos colaboradores, são disponibilizadas, também, bolsas universitárias aos seus filhos.

O questionamento a respeito do grau de concordância com as frases apresentadas foi respondido da seguinte maneira: a primeira sentença apresenta discordância total. O motivo corresponde ao entendimento organizacional que sua responsabilidade ultrapassa o cumprimento das obrigações legais, e esta deve ser demonstrada em todos os níveis da organização. A empresa acredita no desenvolvimento sustentável, e repassa esta convicção aos seus funcionários. A segunda sentença, quanto ao vínculo de práticas sociais com a sua ampla divulgação, indica uma concordância parcial, devido ao fato de que a prioridade da empresa não deve ser a divulgação das ações sociais desenvolvidas. Na verdade, a organização acredita que o cumprimento desta responsabilidade está ligado aos funcionários e à comunidade envolvida, e não à sua promoção. As duas sentenças seguintes receberam concordância total. Por acreditar no desenvolvimento sustentável, a organização reconhece como válidos os resultados econômicos que não ameacem a sociedade e o ambiente. Quanto ao balanço social, a empresa concorda nas repercussões positivas devido à sua publicação.

Questionada a respeito dos objetivos almejados com a adoção de práticas socialmente responsáveis, foram indicados os seguintes itens:

- aumento da motivação e envolvimento dos colaboradores;
- atração e retenção de bons profissionais em seu quadro funcional;
- valor agregado à imagem da empresa na comunidade e no mercado;
- aumento da satisfação e fidelidade de clientes e de fornecedores; e

- aumento na facilidade de acesso a capital e financiamento.

Quanto às políticas de RH, foram mencionadas as seguintes práticas de contratação de pessoal:

- recrutamento interno amplamente utilizado e bem estruturado;
- contratação de funcionários com necessidades especiais;
- contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade; e
- contratação de afro-descendentes.

Já a política de demissão citada foi o serviço de orientação (preparação) para aposentadoria.

A respeito de benefícios, foram mencionados os seguintes itens:

- assistências médica, odontológica e social;
- programas de incentivo à educação;
- alimentação (há refeitório no local)
- programas diversos de QVT;
- transporte próprio a colaboradores;
- empréstimos subsidiados;
- lazer e recreação;
- atividades culturais; e
- programas de complementação à aposentadoria.

O único item não considerado foi relativo ao incentivo a esportes. Como ressalva, a pesquisadora entende que este item também deveria ter sido mencionado, uma vez que a unidade pesquisada apresenta uma estrutura de academia montada, bem como quadras poli-esportivas em suas dependências, e que é disponibilizado aos colaboradores um ônibus, no horário de almoço, para o deslocamento até a academia – ou às quadras – e posterior retorno ao seu posto de trabalho.

Com relação às práticas de gestão de força de trabalho, foram marcados os seguintes itens:

- participação nos resultados;
- participação dos empregados sem cargos de gestão em processos internos de decisão;
- incentivo e reconhecimento por sugestão para melhorias dos processos de trabalho;
- pesquisa de clima organizacional;
- normas contra a discriminação; e
- certificação da ISO 9.000.

Foi mencionada, ainda, a manutenção de um bom relacionamento entre empresa e o respectivo sindicato dos trabalhadores, de igual forma à primeira organização. Foram citados os mesmos itens de relacionamento: o fornecimento de informações sobre as condições da empresa, a permissão de representação dos sindicatos no local de trabalho e reuniões periódicas para ouvir sugestões e negociar reivindicações.

A relação exercida pela organização com a comunidade e com sociedade dá-se por meios direto, através de projetos sociais próprios, e indireto, através de doações e de apoio a programas sociais do governo. Quanto aos projetos próprios, podem ser citados o Prato Popular, o Banco de Alimentos e o Banco de materiais de construção. O Prato Popular é uma parceria com a prefeitura local, com empresas privadas e com o governo estadual. Consiste no atendimento de uma alimentação balanceada à comunidade local, a um preço extremamente acessível. Os dois outros projetos mantêm parceria com o sistema Fiergs, empresas privadas e diversas outras entidades. Os Bancos foram criados para haver captação e redistribuição de alimentos e de sobras de materiais de construção à comunidade. Cabe ressaltar que a fundação ligada à unidade corporativa do grupo criou uma organização não-governamental (ONG), destinada ao desenvolvimento da cultura do voluntariado organizado. Quanto à relação por

meio indireto, são beneficiados diversos projetos com o apoio e patrocínio da organização. As principais áreas de atuação da empresa nestes projetos são: ensino formal, educação para a pesquisa científica, para o empreendedorismo, para a qualidade total e para o voluntariado, cultura, saúde, esporte e mobilização solidária.

Como dados adicionais, foi informado que os graus de rotatividade e de absenteísmo são extremamente baixos. Raramente ocorrem processos trabalhistas, mesmo considerando os de empregados pertencentes a empresas terceiras. Os funcionários apresentam forte adesão a todos os projetos sociais promovidos pela empresa, e servem como multiplicadores destes e de outros projetos junto à comunidade. A organização demonstra estar satisfeita com a postura socialmente responsável adotada pelos colaboradores, fato que é realmente estimulado pela empresa, mas que não lhes é imposto. São realizadas pesquisas para se avaliar o clima com regularidade. As ações necessárias para atender aos pontos mais críticos, bem como os resultados obtidos com a pesquisa, são amplamente divulgados entre os funcionários.

Além do PPR, distribuído igualmente aos colaboradores, há ainda a distribuição de até 1,5 salários a cada colaborador no ano, mediante o alcance das metas setoriais e individuais estipuladas semestralmente.

7.3 ORGANIZAÇÃO C

A terceira organização entrevistada localiza-se na cidade de Porto Alegre. Pertencente ao ramo da construção civil, atua no mercado há 30 anos. Possui 302 funcionários, sendo 254 direcionados às atividades de obra e 48 localizados nos setores administrativos.

O projeto contemplado pelo prêmio Top Cidadania consiste na construção e restauro de moradias dos próprios colaboradores, a partir de mutirões organizados nos dias de folga dos funcionários, os sábados. O material necessário para as

obras é obtido através de doações dos fornecedores. A continuação das obras, durante a semana, é realizada pelos empreiteiros, que cedem a mão-de-obra gratuitamente. O objetivo é resolver de forma rápida e eficiente o problema de moradia de famílias que viviam em situações extremamente precárias. Já foram construídas ou reformadas seis casas de funcionários, e estes demonstram estar extremamente motivados a continuarem com o mutirão.

Além deste projeto, vêm sendo desenvolvidos, também, projetos como a escola de alfabetização e de aprendizado. A escola permite aos colaboradores a conclusão do ensino fundamental e a formação em profissões ligadas à construção civil, como marceneiros, pedreiros, e demais atividades relativas ao negócio.

O investimento anual na área de gestão de pessoas é de cinco milhões de reais. O faturamento da empresa gira anualmente em torno de R\$ 80 milhões.

7.3.1 Respostas do questionário – empresa C

A seguir, são descritas as respostas da organização C.

Com relação à política de RS explicitada e documentada, bem como função de diretoria ou de gerência de RS, as respostas foram negativas para ambas as perguntas. O gerente de RH da organização pesquisada enfatiza a posição da empresa quanto a tais perguntas: o foco da organização é a construção civil; as ações sociais, mesmo necessárias, devem continuar a ser desenvolvidas informalmente. A partir de uma estruturação e de uma padronização nessas atividades, a atividade-fim poderia ser, de alguma forma, comprometida. O foco da organização mantém-se em seu negócio, e as ações sociais são estimuladas e desenvolvidas, devido ao entendimento organizacional de responsabilidade social para com seus colaboradores, porém estas não devem, ao menos de imediato, sofrer nenhuma formalização.

No que tange os códigos de ética, a organização sinalizou negativamente para todos os itens, nem afirmou divulgá-los aos colaboradores. Cabe aqui uma

ressalva da pesquisadora: existem sim os códigos de ética, expressos pela visão, missão e valores da empresa. Estes de fato não são fortemente divulgados a todos os colaboradores, mas encontram-se à vista na unidade administrativa da organização. Percebe-se, com estas respostas, uma certa coerência no discurso da empresa, referente à sua resistência em formalizar as políticas de RS desenvolvidas. Não havendo formalização nestas ações, não há porque divulgar exaustivamente os códigos de ética existentes na organização.

A publicação do Balanço Social encontra-se em estudo. Sem a formalização das ações sociais, a publicação do balanço social torna-se relativamente dispensável. De fato, isto não significa que a organização não age de forma socialmente responsável. Além de não ser obrigatória, a publicação não representa a única forma de demonstração de responsabilidade social corporativa.

Referente às políticas de RH, nem todas as perguntas foram positivamente respondidas. A empresa afirmou haver estruturação na política de cargos e salários. Quanto às práticas salariais, a política é de pagamento acima da média do mercado, principalmente junto aos funcionários ligados às obras. Os treinamentos são preferencialmente direcionados ao pessoal operacional, e muitos estão ligados à segurança do trabalho. Apresenta-se aqui uma peculiaridade do ramo de atuação da empresa. Como o foco da organização é a construção civil, naturalmente os treinamentos deverão receber ênfase nas atividades operacionais. São realizadas avaliações a cada quatro meses, com o intuito de verificar a necessidade de reforço em algum tipo de treinamento. Os funcionários das áreas administrativas também têm acesso também a cursos e treinamentos, desde que vinculados diretamente às atividades desempenhadas. Os custos com treinamentos são totalmente absorvidos pelas empresas. Determinados cursos podem ser custeados integralmente, dependendo do interesse da organização na sua realização, mas a maioria recebe o auxílio de 75% da empresa e o restante é descontado mensalmente na folha de pagamento dos colaboradores.

O planejamento de crescimento dos funcionários encontra-se em estudo. O RH vem se preparando para treinar os funcionários para o programa de avaliação

360º, em que todos os níveis hierárquicos são avaliados mutuamente. A partir desta avaliação, acredita-se poder definir melhor um planejamento de crescimento dos colaboradores. O fato de a resposta sinalizar uma atenção para o assunto representa que a organização preocupa-se com a questão, embora não a tenha definido ainda.

O auxílio para estudos compreende 50% para cursos de graduação e 70% para os de pós-graduação, desde que os cursos mantenham relação com as atividades desenvolvidas pelos funcionários.

Os investimentos em ações sociais em benefício dos colaboradores são estruturados, e sua realização tem por motivo principal o investimento no bem-estar dos funcionários e familiares. Como exemplos, foram citados os seguintes investimentos: um deles é o dia de visitação, em que a empresa recebe os familiares dos funcionários junto aos canteiros de obra, em um dia de confraternização dos trabalhadores com suas famílias. Este projeto já demonstrou ter estreitado os laços entre os colaboradores, bem como diminuído o distanciamento entre níveis de chefia e operacional. Outros dois projetos são os da construção solidária e o da escola de alfabetização e aprendizado, anteriormente já citados. São fornecidos, também, espaços de lazer nos intervalos de almoço, com a existência de televisão e jogos diversos.

A questão que solicita a informação quanto ao grau de concordância com as frases apresentadas no questionário recebeu as seguintes respostas: a primeira sentença, que associa a responsabilidade social empresarial ao pagamento dos impostos, à geração de emprego e à oferta de produtos de qualidade, apresenta discordância total. O motivo corresponde ao entendimento organizacional, o de que sua responsabilidade ultrapassa o cumprimento das obrigações legais, embora esta se apresente informalmente. A segunda sentença refere-se à necessidade de divulgação a respeito das práticas desenvolvidas. Esta frase indica uma concordância parcial, devido ao fato de que a prioridade da empresa não deve ser a divulgação das ações sociais desenvolvidas, mas sim, o cumprimento desta responsabilidade sentida pela organização para com os seus funcionários. As

terceira sentença, referente à associação da validade dos resultados econômicos empresariais com a segurança do ambiente e da sociedade, apresenta total concordância. Já a quarta, a da publicação do balanço social como gerador de repercussões positivas para a imagem da empresa indica uma parcialidade na concordância. O motivo da resposta encontra-se no entendimento da organização de que a divulgação do balanço social não representa o foco de seu negócio. A realização das ações sociais não deve ser regida pela divulgação, mas pelo cumprimento da responsabilidade entendida pela organização.

Foram dois os objetivos apresentados pela organização a respeito da adoção das práticas de RS: o aumento de motivação e de envolvimento dos funcionários e a atração e retenção de bons profissionais em seu quadro funcional.

Quanto às práticas de contratação de pessoal, foram indicados os seguintes itens:

- programa de aprendizagem para menores aprendizes;
- política preferencial para contratação de desempregados;
- recrutamento interno amplamente utilizado e bem estruturado; e
- serviço de apoio, recolocação ou requalificação para trabalhadores demitidos.

Quanto ao último item, faz-se uma ressalva: o serviço só não é disponibilizado aos funcionários pertencentes a cargos de alta gestão, como diretoria. Os demais colaboradores recebem tal apoio normalmente.

A respeito de benefícios, foram marcados os seguintes:

- assistência médica e odontológica;
- programas de incentivo à educação;
- alimentação;
- programa de QVT; e
- lazer e recreação

Com relação às práticas de gestão de força de trabalho, foram marcados os seguintes itens:

- participação nos resultados;
- participação dos empregados sem cargos de gestão em processos internos de decisão;
- incentivo e reconhecimento por sugestão para melhorias dos processos de trabalho; e
- pesquisa de clima organizacional.

Foi mencionado haver um bom relacionamento da empresa com o sindicato dos trabalhadores, da mesma forma às duas outras organizações. Foram citados todos os itens de relacionamento:

- fornecimento de informações aos sindicatos sobre as condições da empresa;
- possibilidade de representação dos sindicatos dentro do local de trabalho;
- reunião periódica com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações; e
- discussão com os sindicatos decisões ou perspectivas de mudança na empresa que possam afetar os trabalhadores.

Igualmente às respostas da organização A, a relação com a comunidade é exercida por meio direto, através de projetos sociais próprios, e indireto, mediante doações. Os projetos sociais próprios são a escola de alfabetização e aprendizado e a Construção Solidária. Embora voltados primordialmente para seus funcionários, toda a comunidade passa a ser beneficiada, seja com o estímulo a ações sociais, seja com o crescimento e melhoria de qualidade de vida de toda a família dos colaboradores. Os projetos indiretos consistem em campanhas junto aos funcionários e parceiros para aquisição de cobertores e alimentos, que são distribuídos a entidades pré-determinadas.

Os dados adicionais referem-se à rotatividade, cuja média gira em torno de 2%, e ao índice de absenteísmo, correspondente a cerca de 1,7% no ano. Cabe ressaltar que, considerando-se o ramo de atividade, esses índices são extremamente baixos. Os funcionários são estimulados pela organização a participarem dos projetos sociais, e respondem positivamente ao estímulo. Foi mencionado que já surgiram várias sugestões de novos projetos ou de campanhas de arrecadação de mantimentos para comunidades carentes. O gestor entrevistado enfatizou o fortalecimento da consciência social dos seus trabalhadores, para as questões sociais e ambientais, ligadas tanto ao seu foco de atuação quanto à comunidade a que pertencem. A pesquisa de clima foi introduzida em 2000, tendo sido repetida em 2003. A previsão de uma nova realização da pesquisa é 2006.

O PPR é anualmente realizado na organização. As médias alcançadas giram em torno de um a 1,5 salários, conforme o alcance das metas estipuladas de acordo com os critérios da organização.

7.4 ANÁLISES DAS RESPOSTAS

A partir das respostas obtidas no questionário, e das entrevistas em profundidade, seguem algumas considerações a respeito das empresas pesquisadas.

De acordo com a literatura exposta, dentre as atribuições de uma gestão estratégica de recursos humanos estão a internalização da visão organizacional junto aos funcionários, e a boa condução das práticas de RH. Tais atividades geram comprometimento e, como consequência, aumento de produtividade e melhor desenvolvimento organizacional. Com base nisto, detecta-se a presença da relação entre as práticas socialmente responsáveis e as respectivas estratégias de RH das organizações A e B. As práticas de Recursos Humanos informadas pelas organizações apresentam estreita relação com as ações socialmente responsáveis. Como exemplos, são citadas a estruturação das políticas de RS e as formas de condução dos subsistemas de RH, como cargos e salários, grupo de benefícios,

treinamentos e capacitação, prêmios de incentivo, avaliações de desempenho, clima organizacional estruturado, entre outros.

Quanto à organização C, conforme o próprio gestor entrevistado, a empresa não demonstra preocupação em formalizar e estruturar suas ações socialmente responsáveis, porque, segundo seu entendimento, isto a desviaria do foco de seu negócio. Conforme a literatura apresentada, o foco na atividade-fim não é empecilho para a formalização das práticas socialmente responsáveis. Ao contrário: uma vez estruturadas e realizadas padronizadamente, as ações tendem a beneficiar o negócio e o desenvolvimento da empresa como um todo. De acordo com a fundamentação teórica exposta, encontram-se indícios de aumento de produtividade ligados ao comprometimento dos empregados. Este, por sua vez, está vinculado às práticas sociais e à condução dos subsistemas de RH realizadas na organização. Assim sendo, a formalização e a estruturação destas atividades tenderia a uma visível melhoria nos processos produtivos como um todo, o que descaracterizaria o desvio de foco mencionado pelo entrevistado.

Em sua justificativa pela não formalização de suas ações, organização C refere-se, também, à sua preocupação com as demais empresas do ramo, que não teriam possibilidade de acompanhar suas atividades formalmente desenvolvidas e devidamente divulgadas. Tal justificativa é parcialmente insatisfatória, tendo-se em vista o estudo desenvolvido. As demais organizações poderiam, ao contrário do suposto pela empresa pesquisada, seguir – ou ao menos tentar – o seu exemplo, desenvolvendo projetos e ações sociais compatíveis com suas possibilidades, dentro de sua realidade. Isto ocorreria a fim de evitarem um provável aumento no distanciamento da empresa C, ocasionado pela valorização de sua imagem por ser a única – ou uma das – de seu ramo de atividade a desenvolver os projetos e ações sociais. E, mesmo que de fato não o fizessem, a postura social deve partir da própria empresa, deve ser guiada por seus próprios valores, e não devido à comparação de suas atuações com as do restante do mercado.

Desta forma, pode-se inferir que a empresa reluta em formalizar e estruturar suas ações sociais porque não demonstra interesse aparente no comprometimento

de longo prazo com tais atividades, o que acabaria por ser visto como uma obrigação. Tal relutância pode ser facilmente justificável face ao alto grau de instabilidade que caracteriza a atividade econômica da organização.

Além disso, a ausência da formalização propicia a possibilidade da empresa em conduzir suas práticas de RH conforme sua conveniência, pois, uma vez estruturadas, as atividades devem seguir um padrão de conduta permanente, estipulado formalmente.

Convém esclarecer, contudo, que todas essas considerações a respeito da organização C não excluem sua postura socialmente responsável, mesmo esta sendo apresentada informalmente. Demonstram, entretanto, uma posição socialmente responsável diferente das duas outras empresas, cujas posturas são muito mais parecidas entre si.

Considerando a existência das quatro correntes de conceituação da RS, verifica-se que não há um consenso consolidado a respeito do tema. Da mesma forma, existem também posturas diferenciadas no gerenciamento das práticas socialmente responsáveis. A RS nas empresas é regida de acordo com seus valores, crenças e códigos de ética. Isto determina as prováveis diferenças de atuação nas diversas organizações. Conforme o meio, o ramo de atividade, as peculiaridades enfrentadas pelas empresas, as suas ações e a sua postura socialmente responsáveis podem sofrer variações e alterações de conduta. Isso não significa dizer que uma empresa não será socialmente responsável por não apresentar rigorosamente as mesmas características de atuação de outras, melhor estruturadas e devidamente formalizadas.

As três organizações apresentam uma estratégia de relacionamento pautada pelo comprometimento, tendo em vista as respostas obtidas em cada uma delas. Os índices de rotatividade e absenteísmo mencionados, as políticas de RH, os benefícios oferecidos, as práticas de contratação, gestão de força de trabalho e de demissão mencionados nos questionários e explicados nas entrevistas estão presentes na fundamentação teórica como atividades ligadas à Responsabilidade Social. A postura dos funcionários frente às suas respectivas organizações, seja

mediante poucas faltas e baixa rotatividade, seja com suas investidas e participações nos projetos sociais desenvolvidos pela empresa, demonstra, claramente, a presença de um comprometimento predominantemente afetivo-normativo.

Chama a atenção o resultado das respostas das empresas pesquisadas quanto ao relacionamento com os seus respectivos sindicatos. Embora as lideranças sindicais não tenham sido entrevistadas, partindo do pressuposto da veracidade das afirmações, a existência desta relação confirma novamente a estratégia de comprometimento. Pelo menos no que concerne à organização B, é conhecida a força da entidade sindical de seus empregados, e sua histórica luta com a categoria patronal. O fato de a organização demonstrar bom relacionamento com o sindicato contribui para sua já mencionada postura socialmente responsável. A mesma análise é estendida às duas demais empresas.

Quanto à formalização das políticas de RH e das práticas socialmente responsáveis, detecta-se uma discrepância: enquanto que as duas primeiras apresentam rigorosa formalização em todas as suas ações, demonstrando a existência de uma gestão estratégica de RH fortemente estruturada, a terceira empresa sinaliza a formalização em algumas delas, como política de cargos e salários, ou quanto às práticas sociais voltadas aos colaboradores. Porém, indica total ou parcial informalidade em outras, como o planejamento de crescimento dos funcionários, ou a própria política de RS. Não se pode afirmar que a gestão de RH da empresa C seja estratégica. De qualquer forma, a organização apresenta, em diversos momentos, uma preocupação com uma gestão estratégica. A resposta dos funcionários frente à empresa é positiva, fato que caracteriza a existência de uma postura socialmente responsável junto à gestão de recursos humanos (embora esta seja relativamente informal).

Esta conclusão baseia-se nas respostas obtidas na entrevista. O gestor entrevistado relata a evidente adesão dos funcionários aos programas desenvolvidos pela empresa. Relatou, inclusive, uma sugestão proveniente dos próprios colaboradores. Anualmente, os recursos gerados da economia com o

programa “desperdício zero”, em que se estimula o cuidado dos funcionários com os materiais usados na construção, são revertidos para melhorias aos funcionários. Com essa economia, foram adquiridos aparelhos de televisão e jogos para o lazer dos funcionários no horário do almoço. Neste ano, os próprios trabalhadores sugeriram que os recursos fossem aproveitados na compra de cobertores para distribuição a pessoas carentes. Isto reflete o forte engajamento e o alto grau de comprometimento dos funcionários.

Embora, teoricamente, haja a necessidade de haver uma gestão estratégica de recursos humanos consistente para que a RS interna se desenvolva, percebe-se, a partir dos resultados obtidos nas empresas pesquisadas, que a RS pode se manifestar numa organização mesmo não havendo uma GERH, assim como seus funcionários podem internalizar as práticas desenvolvidas, apesar delas não estarem formalmente estruturadas. Isto é verificado na situação vivenciada pela empresa C, que, embora não haja muita formalização nas práticas de RS, detecta-se um pensamento, ainda que informal, de responsabilidade social empresarial para com os funcionários. Quanto às organizações A e B, confirma-se perfeitamente as relações entre RS e GERH, de acordo com o que foi levantado no referencial teórico, e a partir das respostas dos questionários e entrevistas.

É fato que as organizações A e B apresentam uma estrutura bem mais elaborada de ações e de práticas socialmente responsáveis. Por demonstrarem uma GERH fortalecida e bem conduzida, e por apresentarem todos os subsistemas de RH formalmente estruturados, detecta-se uma semelhança na conduta empresarial e nas atividades desenvolvidas entre as duas primeiras organizações analisadas. A empresa C também sinaliza uma atuação socialmente responsável, mas esta difere das duas anteriores.

Talvez por não haver um consenso formado a respeito do tema, situações, como a exposta pela empresa C, podem ocorrer sem que haja uma total descaracterização da presença de responsabilidade social. Cabe ressaltar, entretanto, que mesmo havendo indícios de práticas socialmente responsáveis, a empresa não se encontra no mesmo estágio de desenvolvimento social

apresentado nas outras duas empresas. Porém, como o foco principal do trabalho concentra-se na demonstração da RS em suas estratégias de RH, pode-se considerar que a empresa C, embora demonstre indícios socialmente responsáveis junto a seus trabalhadores, não apresenta, ao menos de forma explícita, a RS nas suas estratégias, seja por não formalizar as diretrizes de RS, seja por não apresentar todas as práticas de gestão de recursos humanos devidamente estruturadas.

Para finalizar esta seção, segue um quadro comparativo entre as três empresas, em relação aos grupos de perguntas respondidas no questionário e nas entrevistas.

	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Estratégia de RS	Sim	Sim	Não
Diretoria ou gerência de RS	Sim	Sim	Não
Códigos de ética	Sim	Sim	Não
Divulgação do BS	Em estudo	Sim	Em estudo
Políticas de RH	<ul style="list-style-type: none"> - cargos e salários fortalecida - treinamento conforme a necessidade, para todos os cargos - auxílio para estudos para cargos de chefia - planejamento formal de crescimento dos empregados - investimento estruturado em ações sociais aos empregados como política da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - cargos e salários fortalecida - treinamento conforme a necessidade, para todos os cargos - auxílio para estudos para todos os cargos - planejamento formal de crescimento dos empregados - investimento estruturado em ações sociais aos empregados como política da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - cargos e salários fortalecida - treinamento conforme a necessidade, preferencialmente ao pessoal operacional - auxílio para estudos para todos os cargos - planejamento de crescimento dos empregados em estudo - investimento estruturado em ações sociais aos empregados para o bem-estar dos empregados
Investimentos estruturados em ações sociais	Sim	Sim	Sim

continuação

Objetivos com a adoção das práticas de RS	<ul style="list-style-type: none"> - compromisso da empresa para com os funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - aumentar motivação - atrair / reter bons profissionais - agregar valor à imagem - aumentar a satisfação e fidelidade dos clientes - ter maior facilidade de acesso a capital e financ. 	<ul style="list-style-type: none"> - aumentar motivação - atrair / reter bons profissionais
Práticas de contratação e de demissão	<ul style="list-style-type: none"> - aprendizagem para menores aprendizes - preferência contratação de desempregados - recrutamento interno estruturado - apoio, requalificação e recolocação de demitidos - contratação de deficientes - contratação de pessoas acima de 45 anos - contratação de estagiários (para posterior efetivação) 	<ul style="list-style-type: none"> - recrutamento interno estruturado - preparação para aposentadoria - contratação de deficientes - contratação de pessoas acima de 45 anos - contratação de afrodescendentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - aprendizagem para menores aprendizes - preferência contratação de desempregados - recrutamento interno estruturado - apoio, requalificação e recolocação de demitidos
Benefícios não obrigatórios oferecidos Práticas de gestão da Força de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - assistência médica, odontológica e assistencial - incentivo à educação e esporte - alimentação - QVT - transporte próprio - empréstimos subsidiados - lazer e recreação - atividades culturais - complementação a aposentadoria - PPR - incentivo a sugestões - pesquisas de clima - normas contra discriminação 	<ul style="list-style-type: none"> - assistência médica, odontológica e assistencial - incentivo à educação - alimentação - QVT - transporte próprio - empréstimos subsidiados - lazer e recreação - atividades culturais - complementação a aposentadoria - PPR - participação de funcionários sem cargos de chefia em processos de decisão - incentivo a sugestões 	<ul style="list-style-type: none"> - assistência médica, e odontológica - incentivo à educação - alimentação - QVT - lazer e recreação - PPR - participação de funcionários sem cargos de chefia em processos de decisão - incentivo a sugestões

continuação

	<ul style="list-style-type: none"> - normas para evitar assédio moral e sexual - ISO 9.000 e 14.000 	<ul style="list-style-type: none"> - pesquisas de clima - normas contra discriminação - ISO 9.000 	<ul style="list-style-type: none"> - pesquisas de clima
Relacionamento com o sindicato	<ul style="list-style-type: none"> - fornece informações sobre as condições de trabalho - possibilita a representação no local de trabalho - reúne-se periodicamente para ouvir e negociar reivindicações 	<ul style="list-style-type: none"> - fornece informações sobre as condições de trabalho - possibilita a representação no local de trabalho - reúne-se periodicamente para ouvir e negociar reivindicações 	<ul style="list-style-type: none"> - fornece informações sobre as condições de trabalho - possibilita a representação no local de trabalho - reúne-se periodicamente para ouvir e negociar reivindicações - discute decisões de mudanças que possam afetar os empregados
Relação exercida com a comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - direta, projetos próprios - indireta, doações 	<ul style="list-style-type: none"> - direta, projetos próprios - indireta, doações - indireta, apoio a programas do governo 	<ul style="list-style-type: none"> - direta, projetos próprios - indireta, doações

Quadro 2: Comparação entre as práticas desenvolvidas pelas empresas**Fonte: elaborado pela autora**

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da mesma forma que não há consenso quanto às políticas de RS, constatou-se que as organizações estudadas apresentam divergências em suas políticas e seu entendimento da RS.

Duas delas, as empresas denominadas como A e B, encontram-se em estágios semelhantes de RS, e demonstram manter a RS em suas estratégias de RH. Ambas aparentam possuir gestão estratégica de recursos humanos. As políticas de RH consolidadas, as diversas práticas de benefícios não-obrigatórios e os investimentos em ações sociais são alguns dos fatores que comprovam uma preocupação proveniente da cultura das empresas para com os seus funcionários. As relações entre as práticas socialmente responsáveis com a condução da gestão estratégica de recursos humanos são evidentes.

Comparando as relações estabelecidas entre as políticas e práticas das empresas A e B com as da C, constata-se, inicialmente, que as duas primeiras apresentam as políticas e os processos de RS definidos e estruturados, ao contrário da terceira. Os códigos de ética são amplamente divulgados nas duas primeiras empresas, e a terceira não demonstra essa preocupação. Em contrapartida, as políticas de RH são semelhantes, à exceção do crescimento dos funcionários, ainda inexistente na empresa C. As principais diferenças são percebidas na diversidade dos benefícios não-obrigatórios fornecidos e na dos investimentos com ações sociais, por serem significativamente maiores nas duas primeiras empresas em relação à terceira.

A organização C, em diversos momentos, demonstra uma postura socialmente responsável. Todavia, não detém a estruturação da RS em suas estratégias, haja vista as respostas iniciais a respeito da formalização das práticas socialmente responsáveis.

Divergências entre práticas socialmente responsáveis não caracterizam a ausência de Responsabilidade Social. As três organizações demonstram práticas e posturas socialmente responsáveis. É fato que as duas primeiras a apresentam de forma mais transparente, mais estruturada, com uma delimitação clara de todas as suas esferas. A empresa C apresenta indícios de Responsabilidade Social, mas não demonstra ter uma gestão estratégica de RH consolidada, nem uma estruturação da RS.

Apesar de a organização C não demonstrar uma preocupação com a GERH, não significa que ela não disponha de um bom ambiente de trabalho. Isto fica claramente demonstrado, por exemplo, através da indicação de baixa rotatividade e absenteísmo, e da já mencionada adesão dos funcionários aos projetos da empresa. Especialmente, tendo-se em vista a sua atividade econômica, tipicamente conhecida pela alta rotatividade e pelo baixo comprometimento do pessoal de obra, que caracteriza a maior parte da força de trabalho. Como características como estas se encontram comumente em organizações socialmente responsáveis, pode-se inferir a presença de tal postura na organização estudada.

No entanto, este é justamente o ponto de questionamento a respeito da atitude da organização frente às suas práticas socialmente responsáveis. Na medida em que a empresa reluta em formalizar as práticas e os processos ligados à RS, supõe-se que o objetivo da organização com a adoção das práticas socialmente responsáveis seja, principalmente, o aumento do comprometimento de seus funcionários e uma conseqüente vantagem frente às empresas concorrentes, sem, entretanto, assumir uma responsabilidade de longo prazo. Tal suposição baseia-se na afirmação de que o comprometimento propicia aumento de produtividade. Assim sendo, a gestão de pessoas deveria ser extremamente valorizada, valorização esta que ocorre em parte, pois alguns processos importantes da gestão de pessoas, como planejamento de crescimento dos funcionários e as políticas de RS, não são sequer estruturados.

Todavia, como já citado anteriormente, essas considerações não diminuem a importância das práticas socialmente responsáveis desenvolvidas pela organização.

Porém, para efeito de resultados da pesquisa, conclui-se que as organizações A e B estão de acordo com os objetivos almejados no início do presente trabalho. Suas práticas de gestão de pessoas estão diretamente relacionadas à postura socialmente responsável apresentada em suas culturas organizacionais. A empresa C, no entanto, por não ter a estruturação das práticas socialmente responsáveis, demonstrou uma postura mais direcionada ao fato de obter maior comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais do que sedimentar uma cultura de ser socialmente responsável.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Gisela. **Responsabilidade Social: Um Estudo**. 2001. 69 f. Trabalho de Conclusão de curso (Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

ALMEIRA, Luana Machado de. **Gestão de código**: a experiência de empresas no setor Bancário. 2005. Disponível em: <<http://www.uniethos.org.br/Rainbow/Documents/Gestão%20de%20Códigos%20de%20Ética%20A%20experiência%20de%20empresas%20no%20setor%20bancário%20-%20Sul.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2005.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BALANÇO social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa. **Relatório Setorial**, n. 2, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/social02.pdf>>. acesso em: 04 set. 2005.

BELIZARIO, Fernanda Branco. **A deontologia da responsabilidade social**: uma proposta de intersecção entre o funcionalismo e o marxismo. 2004. Arquivo em pdf enviado pelo Prof. De Ré via e-mail em: 17/10/05

BORGES, Fernanda Gabriela. **Considerações teóricas sobre gestão de responsabilidade social empresarial**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/aula_Fernanda_03_04.pdf>. Acesso em: 23 set. 2005.

BOTH, Bernardo. **Relações entre Estratégia e Estrutura Organizacional**: Um estudo no caso na URI. 2000. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BULGACOV, Sergio. **Organizações e Sociedade**: Estudo comparativo e de caso de organizações de estratégias. V. 5, nº 11, 1998.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business Society**. Chicago, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999. Disponível em: <<http://bas.sagepub.com/cqi/content/short/38/3/268>>. Acesso em: 23 set. 2005.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CORAL, Eliza; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SELIG, Paulo Maurício. Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial: uma proposta para convergência das estratégias econômicas, ambientais e sociais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2003. 1 CD-ROM.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976

FERNANDES, R.C. **3º Setor Desenvolvimento Social Sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULDNER, H.P. **Dimensions of Organization Commitment**. Administrative Science Quarterly. 4, 468-490, 1960.

GRAJEW, Oded. Lucro a todo custo é o fim. Entrevistador: Milênio. Porto Alegre: Administração no Milênio, v. 4, n. 13, p. 16-18, primavera 2005.

IDEC parceiros do consumidor. Disponível em:
http://www.idec.org.br/arquivos/guia_RSE.pdf Acesso em: 10 out. 2005.

KRUG, Andréia Urack. **Responsabilidade Social como diretriz estratégica para a gestão de Recursos Humanos**. 2002. 66 f. Trabalho de Conclusão de curso (Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARGULIES, Newton. Desenvolvimento organizacional e mudanças no clima da organização. **Public Personnel Management**. São Paulo, mar./abr. 1973.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de Empresa**. 2. ed. São Paulo: Makrom Books, 1993.

MCINTOSH, Malcolm; LEIPZIGER, Deborah; JONES, Keith L.; COLEMAN, Gill. **Cidadania Corporativa: Estratégias Bem-Sucedidas para Empresas Responsáveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEDEIROS, C. A. Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comportamentos e os descomprometimentos com as organizações. **REAd – Revista Eletrônica em Administração**, Porto Alegre, v. 8, n. 5, set./out. 2002. Disponível em: <http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_89.pdf>. Acesso em: 17/11/2005

MEDEIROS, C. A. Freire et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd – Revista Eletrônica em Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, jan-fev/2005. Disponível em: <http://read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_317.pdf>. Acesso em: 17/11/2005

MEDEIROS, C. A. Freire. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Dissertação (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo de e FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. 1º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de e FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MENEZES, Iari de. **Responsabilidade Social**. Porto Alegre. Maurenio Stortti Consultoria. 21/03/2005. Palestra de introdução ao tema sobre Responsabilidade Social nas Empresas. 2003.

MEYER, John P., ALLEN, Natalie J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial para pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos – SP**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

NAKAYAMA, Marina. **Gestão Estratégica de RH**. Curso de Graduação Estratégica em Recursos Humanos. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia Empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implantar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisas de clima nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1995.

SALAVERRY, Camila Barbiani. **Responsabilidade Social Corporativa – Perfil das Empresas que apresentam Balanço Social no Estado do Rio Grande do Sul**. 2003. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

SANTOS, Fernanda Gomes dos. Responsabilidade social e demissões em massa: um olhar de relações públicas no relacionamento com o público interno. 2004. Disponível em: http://www.valoronline.com.br/ethos/docs/Fernanda_dos_Santos.pdf. Acesso em: 09 out. 2005.

SCALCO, André Luis. **Balanço Social: Medida das Relações entre Resultado Econômico e Social das Entidades**. 2003. 59 f. Dissertação (Curso de Especialização em Gestão Estratégica de RH) Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2003.

SCOLA, Roberto. **Competências Organizacionais alinhadas a Estratégia e aos Processos Empresariais**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, 2003.

SILVA, Maria Pinto Gomes da. **Um processo de recrutamento e seleção orientado pela Responsabilidade Social: o caso do consórcio Unvias**. 2004. 119 f. Dissertação (pós-graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SUCUPIRA, João; TORRES, Ciro; MANSUR, Claudia. **Publique seu balanço social**. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acesso em: 20 ago. 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio A. Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.

2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

URICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WALTON, Richard E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Série: Harvard Business Review Book. Capítulo 6.

ANEXO 1

Questionário aplicado nas organizações pesquisadas

PAG 1

QUESTIONÁRIO - RESPONSABILIDADE SOCIAL

Favor marcar a(s) opção(ões) que mais se adequa(m) à realidade de sua empresa.

Questões de 1-17: uma única opção. Questões de 18-23: múltiplas opções.

1. A empresa possui política ou estratégia de RS explicitada e documentada?
 Sim Não Em desenvolvimento
2. A empresa possui em sua estrutura organizacional a função de diretoria ou gerência de RS?
 Sim Não Em estudo
3. Há código de ética para o relacionamento entre a empresa e funcionário?
 Sim Não Em estudo
4. Há código de ética para práticas comerciais?
 Sim Não Em estudo
5. Há código de ética para o relacionamento com consumidores/clientes?
 Sim Não Em estudo
6. Há código de ética para o relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços?
 Sim Não Em estudo
7. Há código de ética para o relacionamento com a comunidade próxima à empresa?
 Sim Não Em estudo
8. Qual é o público para o qual esses códigos são divulgados?
 Apenas para gestores Para o público externo Para todos os colaboradores, independente do cargo
9. É apresentado anualmente o Balanço Social?
 Sim Não Em estudo
10. Existe uma política de cargos e salários fortalecida?
 sim, para todos os níveis e cargos em desenvolvimento
 sim, somente para alguns cargos não
12. Quais os grupos que mais recebem treinamento?
 operacional tático depende da necessidade
 técnico estratégico todos igualmente
13. Existe um planejamento para o crescimento dos colaboradores?
 sim, para todos os níveis programa em desenvolvimento
 somente para alguns níveis não
14. Existe um programa de auxílio para estudos?
 sim, para todos os casos Programa em desenvolvimento
 sim, apenas relacionados à função exercida não
 sim, apenas para determinados níveis. Quais? _____
15. Há um programa estruturado de investimento em ações sociais em benefício dos colaboradores?
 sim não em estudo / em desenvolvimento
16. Em caso positivo, qual foi o principal motivo para tal programa?
 Não houve um motivo específico Para seguir o modelo de empresa socialmente responsável
 Faz parte da política interna da empresa Para atender às expectativas dos colaboradores
 não sei / não foi divulgado Para investir no bem-estar de seus funcionários e familiares
17. Qual o grau de concordância com frases do tipo:
 - a. A responsabilidade social da empresa se traduz em pagar impostos, gerar empregos e ofertar produtos de qualidade ao mercado. As empresas podem até ir além disto, mas não precisam divulgar suas ações para serem consideradas como socialmente responsáveis.
 discordo totalmente discordo em parte concordo em parte concordo totalmente
 - b. Tudo o que a empresa faz além do que a lei determina, e que é valorizado positivamente pela sociedade, deve ser amplamente divulgado
 discordo totalmente discordo em parte concordo em parte concordo totalmente
 - c. Os resultados econômicos da empresa só terão valor se a sociedade não estiver ameaçada em seu ambiente, segurança e qualidade de vida
 discordo totalmente discordo em parte concordo em parte concordo totalmente
 - d. A publicação do balanço social gera repercussões positivas para a imagem da empresa e para sua competitividade no mercado
 discordo totalmente discordo em parte concordo em parte concordo totalmente

PAG 2

QUESTIONÁRIO - RESPONSABILIDADE SOCIAL

18. Quais os objetivos que a empresa busca com a adoção de práticas de RS?

- Aumentar a motivação e o envolvimento dos colaboradores
 Atrair e reter bons profissionais em seu quadro funcional
 Agregar valor à imagem da empresa na comunidade e no mercado
 Aumentar a satisfação e fidelidade de clientes e consumidores
 Ter maior facilidade de acesso a capital e financiamento
 Outros. Qual(is)? _____

19. Quanto às práticas de contratação e demissão, favor marcar as práticas existentes:

- Programa de aprendizagem para menores aprendizes
 Política preferencial para contratação de pessoas desempregadas
 Programa de recrutamento interno bem estruturado e amplamente utilizado
 Serviço de orientação (preparação) para aposentadoria
 Serviço de apoio, recolocação ou requalificação para trabalhadores demitidos
 Programa para contratação de deficientes (com necessidades especiais)
 Programa de contratação/ressocialização de ex-detentos
 Contratação de pessoas com mais de 45 anos de idade
 Contratação de afrodescendentes
 Outros. Qual(is)? _____

20. Quanto aos benefícios, favor marcar os benefícios não-obrigatórios oferecidos:

- Assistência médica
 Assistência odontológica
 Assistência social
 Programas de incentivo à educação
 Programas de incentivo ao esporte
 Alimentação (restaurante, cesta básica, ticket-alimentação, etc)
 Programa de QVT (obesidade, tabagismo, alcoolismo, dependência química, ginástica laboral, etc)
 Outros. Qual(is)? _____
- Transporte próprio da empresa a colaboradores
 Empréstimos subsidiados
 Lazer e recreação
 Atividades culturais
 Programa de complementação à aposentadoria

21. Quanto às práticas de gestão de força de trabalho, favor marcar as práticas desenvolvidas:

- Participação nos resultados
 Participação dos empregados sem cargo de gestão em processos internos de decisão
 Incentivo e reconhecimento por sugestão para a melhoria dos processos de trabalho
 Pesquisa de clima organizacional
 Normas contra discriminação no ambiente de trabalho
 Normas para evitar assédio sexual
 Normas para evitar assédio moral
 Certificação por norma específica de saúde/segurança do trabalho (SA 8000 ou BS8800)
 Outros. Qual(is)? _____

22. Quanto ao relacionamento com o sindicato dos trabalhadores, favor marcar as opções mais apropriadas à sua empresa:

- Fornece informações aos sindicatos sobre as condições de trabalho na empresa
 Possibilita a representação dos sindicatos dentro do local de trabalho
 Reúne-se periodicamente com os sindicatos para ouvir sugestões e negociar reivindicações
 Discute com os sindicatos decisões ou perspectivas de mudança na empresa que possam afetar os trabalhadores.

23. O tipo de relação exercida por sua empresa com a comunidade/sociedade é:

- direta, através de projetos sociais próprios
 indireta, através de doações
 indireta, através de apoio a programas sociais do governo
 indireta, através de entidades pré-determinadas
 outro(s): Qual(is)? _____

ANEXO 2

TOP CIDADANIA

Categoria Empresa

<i>Cr�terios e Itens de Avalia�o</i>	Pontua�o m�xima
1 – APRESENTA�O – peso 1	20
1.1 Adequa�o ao Regulamento	10
1.2 Estrutura geral do case	10
2 – APLICABILIDADE – peso 2	80
2.1 A�es que promovem a continuidade do case	20
2.2 Atingimento do objetivo do case	20
2.3 Parceria com outras organiza�es do 1.º, 2.º ou 3.º setor	20
2.4 Articula�o com o p�blico beneficiado com a a�o do case	20
3 – INOVA�O – peso 3	60
3.1 In�dito para a sociedade	30
3.2 Inovador para a empresa/organiza�o	30
4 – CONTE�DO – peso 2	60
4.1 Ordena�o e clareza do tema	20
4.2 Embasamento te�rico articulado ao case	20
4.3 Incluso na estrat�gia do neg�cio	20
5 – RESULTADOS – peso 3	120
5.1 A�es que geram autonomia na popula�o beneficiada	30
5.2 Crescimento, desenvolvimento e/ou melhoria da qualidade de vida das pessoas	30
5.3 Capacidade de atendimento das demandas da popula�o beneficiada	30
5.4 Indicadores de avalia�o dos resultados	30
TOTAL	340

A pontua o de cada item   de 10 pontos variando a sua pontua o máxima de acordo com o peso do critério.

ANEXO 3

Modelo de Balanço Social apresentado pelo Ibase