

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

**OS TRABALHADORES E O DISCURSO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Carla Hoehne Silva Lima

Belo Horizonte
2009

Carla Hoehne Silva Lima

**OS TRABALHADORES E O DISCURSO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carvalho Neto.

Belo Horizonte

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L732t	Lima, Carla Hoehne Silva Os trabalhadores e o discurso de responsabilidade social empresarial / Carla Hoehne Silva Lima. Belo Horizonte, 2009. 118f. Orientador: Antônio Carvalho Neto Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. 1. Responsabilidade social da empresa. 2. Trabalhadores. 3. Administração de pessoal. I. Carvalho Neto, Antônio. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título. CDU: 658.3.048
-------	---

Carla Hoehne Silva Lima

**OS TRABALHADORES E O DISCURSO DE
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Antonio Carvalho Neto (Orientador) – PUC Minas

Roberto Patrus Mundim Pena – PUC Minas

Íris Barbosa Goulart - FEAD

Belo Horizonte, 27 de fevereiro de 2009.

*Ao meu amor, João Paulo, e à nossa
amada filha que está a caminho.*

AGRADECIMENTO

À Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e à Fundação Dom Cabral, especialmente aos professores e funcionários que colaboraram para o meu aprendizado e crescimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Antonio Carvalho Neto, por quem tenho grande admiração e que se mostrou, além de um grande profissional, um grande ser humano, sensível às atribuições, conflitos e dificuldades que vivi nos dois últimos anos.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), que apoiou a pesquisa “Reputação de grandes empresas: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e internacionais em três dimensões - relações de trabalho, responsabilidade social e governança”, em cujo contexto esta dissertação insere-se.

À empresa onde realizei esta pesquisa e, em especial, àqueles que contribuíram para ela, cedendo-me seu tempo, conhecimento e experiência.

Aos amigos que fiz durante estes 22 anos de estudo.

À minha abençoada família, que me proporcionou todas as condições para que eu chegasse até aqui. Primeiramente, aos meus pais, Osório e Magna, que sempre fizeram todo o possível, até se privando, em alguns momentos, para proporcionarem a mim e aos meus cinco irmãos as melhores condições de vida possíveis, sendo grandes exemplos em vários sentidos. Aos meus avós, Aristeu e Rosa, que sempre foram como meus pais, com quem muito aprendi e a quem muito devo. Minha avó Rosa, que sonhou em me ver mestre, mas se foi enquanto eu ainda estava no caminho. A minha avó e madrinha Conceição, que mesmo não estando mais entre nós, está sempre presente em minha lembrança por toda sua atenção e seu carinho. Aos meus queridos irmãos, Geovana, Augusto, Verônica, Bruna e Bárbara, por todo o afeto e amizade, sempre prestativos e disponíveis e pelos bons momentos que vivemos juntos. Aos meus tios e primos, em especial ao meu tio Abel, pela inspiração e por sempre colaborar e incentivar para que eu chegasse até aqui e

para que ainda vá adiante. À minha nova família, meus sogros e minhas cunhadas, pelo apoio, especialmente ao meu marido, João Paulo, que tive o prazer de conhecer há 12 anos e com quem convivo de forma muito especial há 9 anos. Durante esse tempo mostrou-se muito mais que meu namorado, noivo e marido, tendo como seus os meus objetivos, chegando a se sacrificar para que eu realizasse este sonho, que passou a ser nosso. Certamente, sem você, seu amor, sua colaboração, compreensão e incentivo e os melhores sentimentos que sempre teve em relação a mim, eu não conseguiria; e por isto esta conquista também é sua.

Agradeço, por fim a Deus, por ter me dado força diante das mudanças, da perda e dos desafios pelos quais passei nestes últimos dois anos. E também pelas conquistas, por todas as oportunidades de conhecimento e trabalho e por ter colocado em minha vida pessoas tão especiais quanto estas que citei e muitas outras que ficaram no anonimato, mas que tiveram sua importância.

*“Creio em mim mesmo.
Creio nos que trabalham comigo,
creio nos meus amigos e creio na minha família.
Creio que Deus me emprestará tudo que necessito para triunfar,
contanto que eu me esforce para alcançar
com meios lícitos e honestos.
Creio nas orações e nunca fecharei meus olhos para dormir,
sem pedir antes a devida orientação
a fim de ser paciente com os outros
e tolerante com os que não acreditam no que eu acredito.
Creio que o triunfo é resultado de esforço inteligente,
que não depende da sorte, da magia,
de amigos, companheiros duvidosos ou de meu chefe.
Creio que tirarei da vida exatamente o que nela colocar”.*

Mahatma Gandhi

RESUMO

Esta dissertação baseia-se em uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo acerca da responsabilidade social empresarial (RSE) junto aos trabalhadores. O objetivo foi analisar os fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social empresarial. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma das empresas de melhor reputação geral e na dimensão cidadania empresarial segundo o *RepTrack™ Pulse 2007* do *Reputation Institute*. Como estratégia de coleta de dados, foram utilizadas a entrevista semiestruturada, a análise documental e a observação de campo. A análise dos resultados demonstrou que há avanços que a empresa pode fazer no que diz respeito à RSE com os trabalhadores. À frente da RSE na empresa está a área de Comunicação e não há grande integração com outras áreas, em especial a área de Recursos Humanos (RH), no tratamento destas questões. Entre os fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social, destacam-se a natureza social da empresa, o caráter exploratório do negócio e um tímido envolvimento da área de RH nas questões de RSE.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Trabalhadores. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This thesis conducted a descriptive qualitative research on the nature of corporate social responsibility (CSR) among the workers. The objective was to analyze the factors that contribute to the workers not be the most emphasized in the actions and discourse of Corporate Social Responsibility. To comply with this objective a study case has been performed in one of companies with the best reputation in general and in Corporate Citizenship according to the RepTrack™ Pulse 2007 of Reputation Institute. As strategy for data collection has been used interviews, document analysis and observation. The results showed that there are advances that the company could do regard to the CSR with the workers. In the company, the Communication department leads the CSR and there is little integration with other areas, especially the Human Resource (HR) area, in the treatment of these issues. Among the factors that contribute to that workers not be the most emphasized in the actions and discourse of social responsibility, are the social nature of the company, the exploratory nature of the business and a shy involvement of HR area in CSR issues.

Keywords: Corporate Social Responsibility. Workers. Management of People.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AN	Área de Negócio
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DISOC	Diretoria de Estudos Sociais
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Indexes</i>
ENANPAD	Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EUA	Estados Unidos da América
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FEAD	Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais
FGTS	Fundo de Garantia por tempo de Serviço
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GRLI	<i>Globally Responsible Leadership Initiative</i>
HR	<i>Human Resource</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de desenvolvimento humano
INSS	Instituto Nacional de Previdência Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	<i>International Standard Organization</i>
NUPEGS	Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização não-governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto interno bruto

PLR	Participação nos lucros e resultados
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PUC	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
RAE	Revista de Administração de Empresas
RH	Recursos Humanos
RSA	Responsabilidade Social e Ambiental
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RSI	Responsabilidade Social Interna
RT	Relações de trabalho
SAC	Serviço de Atendimento a Cliente
SHRM	<i>Society for Human Resource Management</i>
SUB	Subsidiária
UN	Unidade de Negócio

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Área/unidade de lotação dos entrevistados.....	70
---	----

Gráfico

Gráfico 1 – Evolução – número de empregados próprios.....	73
---	----

Quadros

Quadro 1 – Indicadores sociais e econômicos.....	43
Quadro 2 – <i>Reputation Institute</i> X Instituto Ethos.....	65
Quadro 3 – Dados dos entrevistados.....	70
Quadro 4 – Análise dos documentos utilizados na pesquisa.....	71
Quadro 5 – Metas corporativas de RSA.....	78
Quadro 6 – Metas corporativas de Recursos Humanos.....	78
Quadro 7 – Público que deveria ser mais enfatizado nas discussões de RSE.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Histórico e evolução da responsabilidade social empresarial.....	21
2.2 As relações de trabalho e a responsabilidade social empresarial.....	34
2.3 A área de Recursos Humanos e a responsabilidade social empresarial.....	46
3 METODOLOGIA.....	60
3.1 Estratégia e métodos de pesquisa.....	60
3.2 Unidades empíricas de análise.....	62
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	67
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	73
4.1 Caracterização da empresa.....	73
4.2 Descrição e análise das entrevistas.....	74
4.2.1 A relação entre empresa e sociedade.....	74
4.2.2 A responsabilidade social empresarial na Empresa X.....	77
4.2.3 O público mais enfatizado nas discussões da responsabilidade social empresarial e o envolvimento da área de recursos humanos.....	85
4.2.4 A responsabilidade social empresarial com os trabalhadores e a gestão de recursos humanos na Empresa X.....	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICES.....	117

1 INTRODUÇÃO

A tendência internacional a grandes mudanças na estrutura do mercado, na organização do trabalho e emprego é acompanhada pelo crescimento do discurso de gestão de pessoas, objetivando acompanhar as transformações das organizações em busca de maior competitividade (BERTERO; CALDAS; WOOD JR, 2005). Assim, temas como responsabilidade social com o “público interno” adquirem maior relevância nos estudos organizacionais. Por público interno entendem-se os trabalhadores, denominação que será utilizada nesta dissertação.

O discurso padrão é de que as organizações podem diferenciar-se através das pessoas. Por isso, elas devem ser valorizadas e motivadas para melhor alinhar as práticas e políticas aos objetivos gerais da organização (PENA *et al.*, 2004). Boas práticas de gestão de pessoas estão relacionadas à responsabilidade social empresarial com os trabalhadores e refletem-se na reputação da empresa no geral e, principalmente, em relação ao ambiente de trabalho (FURTADO, 2006). A reputação desenvolve-se ao longo do tempo e é o resultado de interações repetidas e de experiências acumuladas nos relacionamentos com a organização (THOMAZ; BRITO, 2007). Neste trabalho serão tratadas as interações e experiências acumuladas a partir do relacionamento da empresa com seus trabalhadores.

A crescente atenção que temas como ética, filantropia, cuidados com o meio ambiente, transparência e valores empresariais vêm adquirindo no meio acadêmico e na sociedade civil organizada, a grande exposição do assunto na mídia (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002) e o impulso de organismos internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho/Organização das Nações Unidas (OIT/ONU), têm estimulado as empresas a adotarem uma gestão socialmente responsável, incorporando valores para serem admiradas, ultrapassando suas obrigações legais e gerando valor para a sociedade (COELHO, 2004).

O tema deste estudo está inserido na produção científica do Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social (NUPEGS), do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais em parceria com

a Fundação Dom Cabral. O NUPEGS pesquisa a temática da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) com os trabalhadores desde 2002. Até o momento, foram realizadas pesquisas em 10 empresas, analisando-se a percepção de empregados, empregadores e sindicatos no tocante às práticas socialmente responsáveis com os trabalhadores (COELHO, 2004; FRANÇA, 2005; FURTADO, 2006; MATTONI, 2007; MOLICA, 2006; NAPOLEÃO, 2007; OLIVEIRA, T., 2005; PENA *et al.*, 2004; SANTOS, 2007). Essas pesquisas realizaram *surveys* com os trabalhadores dessas 10 empresas e contrapuseram sua visão sobre as práticas de RSE com o discurso institucional, identificando razoável distância na maioria dos casos.

As pesquisas do NUPEGS sugerem que o trabalhador é um público com pouca ou nenhuma ênfase no discurso empresarial sobre RSE. Mesmo as empresas que têm boas práticas de gestão de pessoas não as vinculam com a responsabilidade social interna (RSI – voltada para os trabalhadores). Nem mesmo os sindicatos dos empregados usam o discurso da empresa socialmente responsável a favor dos trabalhadores, como fator de pressão. Nesta pesquisa é tratado como discurso empresarial o discurso dos gestores, gerentes, coordenadores ou líderes da empresa no dia-a-dia, nos corredores, nas conversas menos formais e no tratamento de questões habituais, que vai além do discurso institucional formal, que também será objeto de análise desta pesquisa.

A discussão no campo dos estudos organizacionais sobre RSE com os trabalhadores ainda não se encontra em estado avançado. Entre 16 artigos sobre responsabilidade social selecionados na Revista de Administração de Empresas (RAE) de 1984 a 2005, apenas dois tratam especificamente de questões relacionadas aos trabalhadores (TORRES JR., 2002; VERGARA; BRANCO, 2001). Os outros 14 apenas mencionam os trabalhadores como um dos públicos com o qual a empresa se relaciona ou sequer os mencionam. Cabe destacar também que, embora a temática da responsabilidade social esteja presente em artigos da RAE desde 1984, os trabalhadores passaram a ser um público abordado, especificamente, somente a partir de 2001 (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005; GONÇALVES, 1984; GUIMARÃES, 1984; HAYDER, 1989; MAGALHÃES, 1984, OLIVEIRA, 1984; OLIVEIRA, J., 2005; RIBEIRO, 1990; REIS; SANTOS, 1996;

PINTO; LARA, 2004; SCHROEDER; SCHROEDER, 2004; SOARES, 2004; TOMEI, 1984; TREVISAN, 2002).

Pesquisando os anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPADs) de 2002 a 2007, foram encontrados apenas sete artigos que falam especificamente sobre os trabalhadores dentro da responsabilidade social, sendo que cinco (COELHO, 2005; FURTADO; PENA, 2005; 2006; MATTONI; PENA; COELHO, 2007; PENA *et al.* 2005) são de alunos e/ou professores do NUPEGS (do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Minas/FDC) e apenas dois são de outras instituições (GUIMARÃES, 2004; LEAL; MARTIN; MARÇAL, 2007).

Atualmente, existe uma variedade de percepções acerca do que é RSE, que a cada dia ganha mais importância, envolvendo vários setores da sociedade, contrapondo-os aos interesses, propostas e valores dos agentes econômicos (CAPPELLIN *et al.*, 2002).

A pesquisa é relevante pela importância que esta temática vem adquirindo no campo dos estudos organizacionais e pela existência de poucas investigações na área, principalmente sobre os trabalhadores, conforme levantamento feito na RAE e EnANPAD, citados anteriormente. A partir de 2003, a temática passou a ser contemplada por uma área específica na Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) - Gestão Social e Ambiental - e, além disso, encontram-se contribuições sobre RSE em várias outras áreas da ANPAD.

O NUPEGS é um dos poucos grupos de pesquisa que abordam especificamente os trabalhadores na abrangência da RSE. Assim, analisar quais fatores contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de RSE poderá possibilitar algum avanço nos estudos sobre o assunto. A pesquisa também pretende ser útil às empresas (em especial a pesquisada) que estrategicamente se querem mais socialmente responsáveis.

Uma característica importante do conhecimento científico é a possibilidade de acumulação. A produção do conhecimento é um processo cumulativo que ocorre no tempo, com a união de esforços para que um prossiga e agregue ao que o outro iniciou, acumulando conhecimento (BERTERO; CALDAS; WOOD JR., 2005). Assim,

a importância desta pesquisa deve-se também ao fato de que ela tem o intuito de ser um avanço sobre os resultados e contribuições das pesquisas do NUPEGS, que destacaram o trabalhador como um público menos enfatizado na RSE.

A escolha da empresa se deu em função de sua reputação, inclusive em relação à dimensão ambiente de trabalho, de acordo com três quesitos (remuneração justa, preocupação com saúde e bem-estar e promoção de oportunidades iguais para seus empregados) segundo o resultado no Brasil do *RepTrack™ Pulse 2007*. Este foi um critério para escolha da empresa em função da repercussão que práticas socialmente responsáveis têm para a reputação institucional. Atualmente, a reputação da empresa não depende apenas da boa rentabilidade, investimentos em publicidade e marketing e modernização das instalações. Além do bom funcionamento da organização produtiva e da aceitação de seus produtos e serviços no mercado, também são importantes as relações que a empresa estabelece com seus parceiros ou *stakeholders* (CAPPELLIN *et al.*, 2002). Os consumidores têm percebido, aos poucos, que o consumo pode possuir implicações sociais e podem até mesmo vir a considerar mais a reputação da empresa na decisão de compra. Neste sentido, a RSE não deixaria de ser uma questão estratégica de sobrevivência (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

O *Reputation Institute* é um instituto internacional de pesquisa que tem como objetivo desenvolver o conhecimento sobre reputação corporativa, promovendo pesquisas em vários países. O *RepTrack™ Pulse 2007* é uma pesquisa sobre a reputação das empresas, que foi realizada pelo instituto supracitado no ano de 2007. Essa dissertação contempla, especificamente, a dimensão ambiente de trabalho (relacionada à RSE com os trabalhadores) e guarda certa relação com a dimensão cidadania empresarial (RSE com público externo).

Outro critério que justifica a escolha é o porte. A empresa selecionada é de grande porte, pois, segundo Shetty e Buehler, quanto maior, possivelmente maior será a preocupação e o compromisso com questões sociais e maior o número de programas sociais, pois parece haver relação direta entre tamanho da empresa e prática de responsabilidade social (TOMEI, 1984). A pequena empresa, na maioria das vezes, está restrita a lutar pela subsistência e gerar emprego e as condições de

vida e trabalho proporcionadas por elas, em muitos casos, não conseguem ser melhores do que as oferecidas pelas grandes.

Por último, vale lembrar que a escolhida é uma das empresas de melhor reputação geral e na dimensão cidadania empresarial, além de realizar altos investimentos na área social, em comparação com outras grandes empresas brasileiras. Portanto, este estudo contemplará uma grande empresa que se diz socialmente responsável e que, ao que tudo indica, também é reconhecida como tal pelo público em geral.

Outro aspecto importante a ressaltar é que, embora a temática RSE esteja presente em artigos da Revista de Administração de Empresas (RAE) desde 1984, o trabalhador passou a ser um público especificamente tratado nesse periódico somente a partir de 2001, o que indica a atualidade e contemporaneidade do tema. Nos últimos anos, o interesse pela RSE foi crescente entre os acadêmicos, empresários e administradores públicos, com vários artigos publicados, prêmios distribuídos e encontros organizados (CHEIBUB; LOCKE, 2002).

As pesquisas do NUPEGS sobre RSE com os trabalhadores indicaram que as empresas não relacionam a gestão de pessoas com o assunto. Da mesma forma, a maioria das empresas e sindicatos, embora relativamente afinados com o discurso da RSE, não relacionou nenhum dos temas constantes das pautas de reivindicações, negociações e acordos coletivos com a RSE com os trabalhadores (MOLICA, 2006; OLIVEIRA, T., 2005). Assim, a RSE estaria mais associada às ações sociais externas à empresa e seria ainda confundida com ações direcionadas exclusivamente aos públicos externos, principalmente comunidades carentes e a sociedade em geral. Mesmo nas empresas onde há programas voltados para os empregados, estes não estariam efetivamente relacionados com a RSE com os trabalhadores. Alguns aspectos da RSE poderiam ser explorados pelos trabalhadores e sindicatos em suas negociações com as empresas que se dizem socialmente responsáveis, mas isso não tem acontecido (FURTADO, 2006; MOLICA, 2006; MATTONI, 2007; NAPOLEÃO, 2007).

O problema de pesquisa é uma questão não resolvida, objeto de discussão, um motivo para pesquisar, em função da importância do fenômeno, dos beneficiários

dos resultados e das conseqüências e da relevância ao conduzir à obtenção de conhecimentos (GIL, 1999).

O problema que norteia este trabalho está relacionado aos fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social empresarial. Como as pesquisas existentes no NUPEGS sugeriram que o trabalhador é um público com pouca ênfase no discurso empresarial, este estudo contempla uma empresa que se quer socialmente responsável e que possui boa reputação neste sentido perante o mercado.

A questão norteadora deste trabalho é, portanto: quais os fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social empresarial? Além disso, pretende-se responder às seguintes questões secundárias:

- a) Os gestores da empresa têm clara compreensão do que significa a RSE nas suas várias dimensões e, especialmente, a relevância do público interno, os trabalhadores?
- b) A gestão de recursos humanos está envolvida nas estratégias de RSE da empresa?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social empresarial.

Os objetivos específicos são:

- Analisar o discurso dos gestores e outros profissionais de Recursos Humanos e Responsabilidade Social de uma organização que se diz socialmente responsável, no tocante à sua compreensão do que significa RSE nas suas várias dimensões e, especialmente, a relevância dos trabalhadores.
- Analisar se a gestão de recursos humanos está envolvida nas estratégias de RSE da empresa.

A pesquisa em questão é qualitativa, com a utilização do estudo de caso de caráter descritivo. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação de campo.

A metodologia utilizada objetivou a obtenção de dados descritivos pelo contato da pesquisadora com a situação para compreender os fenômenos (como se manifestam e o significado dado a eles), utilizando o ambiente como fonte de dados e a partir da perspectiva dos entrevistados. As informações contextuais foram utilizadas para explicar os resultados.

A análise dos resultados demonstrou que há avanços que a Empresa X pode fazer no que diz respeito à RSE com os trabalhadores. Trata-se de uma empresa muito hierarquizada, cuja gestão poderia ser mais participativa. Além disso, ela tem em sua força de trabalho um elevado número de terceirizados em condições diferenciadas dos empregados próprios. À frente da RSE na empresa está a área de Comunicação e não há grande integração com outras áreas, em especial a área de RH, no tratamento dessas questões. O RH não faz um *link* contundente entre as práticas de gestão de pessoas e a RSE. O poder de influência da área na empresa ainda é um desafio, tendo em vista que ela não tem no organograma a mesma posição das áreas ligadas diretamente ao negócio.

Finalmente, considerou-se que a natureza social da empresa, o estado de carência em que se encontra grande parte da população brasileira, o caráter exploratório do negócio e o tímido envolvimento da área de RH, mencionado acima, nas questões de RSE são alguns dos principais fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões da responsabilidade social pela Empresa X.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo consta a introdução, seguida pelo referencial teórico no segundo capítulo, que abordou o histórico e a evolução da responsabilidade social, relações de trabalho e a área de recursos humanos. O terceiro capítulo contempla a metodologia e está dividido em estratégia e métodos de pesquisa, unidades empíricas de análise e estratégia de coleta de dados. O quarto capítulo consiste na descrição e análise dos resultados e o quinto e último capítulo traz as considerações finais, seguido pelas referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Histórico e evolução da responsabilidade social empresarial*

Os estudos contemporâneos sobre RSE foram desenvolvidos primeiramente por Bowen, em 1953, seguido por Chamberlain e Friedman, entre outros. Entre esses e outros autores existem aqueles que são favoráveis ao comportamento socialmente responsável da empresa e outros que acreditam que não se deve investir o dinheiro dos acionistas em caridade, pois a empresa já faz sua parte quando paga impostos.

Eells e Walton, a favor do comportamento socialmente responsável da empresa, defendem que a empresa é como um elo entre os indivíduos, a sociedade e o governo, importante para o crescimento econômico e melhoria da qualidade de vida (OLIVEIRA, 1984).

Milton Friedman e Adam Smith, também segundo Oliveira (1984) e Guimarães (1984), por sua vez, defendem o *laissez faire* (não regulamentação do Estado sobre os negócios) para aumentar a produção e o livre comércio, que geram a expansão do mercado e condenam as restrições às empresas e o protecionismo comercial. Tais autores defendem que as organizações devem ter liberdade para buscar seus interesses e usar seu capital e que sua meta principal deve ser o lucro, sem preocupações com a responsabilidade social, na certeza de que uma mão invisível fará o resto e assegurará o bem da coletividade.

Friedman, especificamente, entende a RSE como um comportamento antimaximização de lucros, que reduz a eficácia empresarial, defendendo que a única responsabilidade da empresa é maximizar os lucros o quanto possível para seus acionistas, dentro das regras do jogo capitalista (TOMEI, 1984). Levitt, em sua obra *Dangers of social responsibility*, defende a idéia do não-envolvimento das empresas no social, pois já desempenham responsabilidade social ao serem lucrativas e pagarem seus impostos; e que o governo deve cuidar do bem-estar

social e a empresa dos aspectos materiais para proporcioná-lo (BITTENCOURT; CARRIERI, 2005; GUIMARÃES, 1984).

Odell propôs um esquema para a quantificação dos custos e benefícios usufruídos com comportamentos socialmente responsáveis e definiu o fenômeno como o saldo positivo da relação entre o investimento e os benefícios referentes a determinado grupo. Carrol defende a análise de quanto custa a adoção de comportamentos socialmente responsáveis e não a simples adoção (OLIVEIRA, 1984). Ambos não se firmaram favoráveis nem contrários ao comportamento socialmente responsável da empresa, mas propuseram a análise de sua viabilidade. Para Oliveira (1984), a empresa deve avaliar aspectos econômicos, legais e éticos, além das expectativas da sociedade, considerando também valores, normas e expectativas para alcance dos objetivos empresariais.

Tomei (1984) enquadra essas diferentes idéias em dois enfoques. Um deles preconiza que os objetivos da empresa se restringem à alocação eficiente de recursos escassos na produção e à distribuição na economia de mercado livre a fim de maximizar lucros. O outro defende o fim do *laissez faire* e a idéia de bem-estar social, opondo-se à procura de interesses individuais e enfatizando a cooperação no lugar da competição. Segundo a autora, os dois enfoques convergem no sentido de que a RSE não compromete o desempenho da empresa no mercado, podendo ser, na verdade, uma forma eficaz de alcançar e manter rentabilidade, ressaltando seu caráter ambíguo, que propõe congregar lucro e responsabilidade social, bem como interesses internos e externos.

A RSE, apesar de ser um tema recente, tem uma história rica, polêmica e dinâmica. O conceito da RSE evoluiu a partir de visões divergentes e competitivas, conforme abordado, com muitos significados e interpretações e até hoje não há consenso ou definição satisfatória, apesar do muito que se fala sobre RSE (CAPPELLIN *et al.*, 2002; CARROL; BUCHHOLTZ, 2000; CHEIBUB; LOCKE, 2002). Zenisek entende a RSE como sinônimo de obrigação legal, comportamento ético, caridade, boa remuneração e bom tratamento aos empregados (OLIVEIRA, 1984). Com um enfoque diferente e mais recente, Magalhães (1984) afirma que exercer a responsabilidade social é ser consciente, usar e abrir espaço para a ação política.

A RSE contempla a implementação de ações sociais concomitantemente com a geração de lucro pelas empresas, envolvendo, assim, aspectos econômicos, legais, éticos e filantrópicos. Os aspectos econômicos contemplam os valores de produção de bens e serviços que a sociedade deseja; os legais remetem ao respeito às leis; os éticos remetem ao respeito aos padrões éticos; os filantrópicos correspondem à doação material e ao fortalecimento de trabalhos voluntários. A responsabilidade social sugere que as empresas sejam orientadas não apenas por suas obrigações básicas de geração de emprego e renda, mas também pelo respeito às questões trabalhistas e ambientais, indo além das leis e regulamentações (CARROL; BUCHHOLTZ, 2000; CHEIBUB; LOCKE, 2002; TENÓRIO, 2004; VERGARA; BRANCO, 2001).

A RSE, portanto, é uma iniciativa voluntária, impulsionada pelas empresas e refere-se às atividades com as quais se pretende ir além do cumprimento legal em uma diversa gama de áreas sociais, econômicas e ambientais (OIT, 2006).

A empresa envolve os aspectos humano, econômico e social, porém, às vezes a convivência entre esses aspectos traz inquietações e conflitos e deve-se buscar o equilíbrio entre eles. Ramanathan afirma que toda instituição social (inclusive a empresa) sobrevive e desenvolve-se com o cumprimento de certos objetivos desejados pela sociedade e da distribuição dos resultados econômicos, sociais ou políticos entre os grupos, dos quais tira sua força (GONÇALVES, 1984). Assim, o atendimento das expectativas e anseios proporciona o aperfeiçoamento das relações entre empresa e empregados. A empresa deve desempenhar tanto sua função econômica (geração de recursos e lucros) quanto sua função social (geração de bem-estar), de forma integrada.

A atuação social das empresas começou a ser abordada no início do século XX, na forma de filantropismo ou filantropia empresarial (ação social de natureza assistencialista, caridosa e temporária, realizada por meio de doações). Posteriormente, evoluiu e desenvolveram-se mais o voluntariado empresarial, a RSE (compromisso da empresa com o desenvolvimento e bem-estar, buscando melhoria da qualidade de vida para a cadeia produtiva e seus *stakeholders*), a noção de cidadania corporativa (ação social mais ampla, com relação de direitos e deveres

junto aos públicos de interesse, comprometida com o desenvolvimento da comunidade) e o desenvolvimento sustentável (TENÓRIO, 2004). Já segundo Oliveira, R., (2005), responsabilidade social e cidadania corporativa se confundem, pois ambas contemplam a antecipação em face da emergência de problemas sociais, antes que eles surjam e recebam cobertura legal, tratando-se de um engajamento pró-ativo, uma sensibilidade social antecipatória e preventiva.

Os primeiros estudos sobre RSE datam de 1950, porém só em 1970 o tema ganhou maior destaque. Até 1950 a RSE tinha dimensão apenas econômica, contemplando apenas as funções básicas e as obrigações legais das empresas. Predominava a visão de que a interferência do Estado na economia era um obstáculo à concorrência, considerada benéfica, pois, em tese, proporcionaria o desenvolvimento econômico que seria partilhado com a sociedade. O Estado era o único responsável pelas ações sociais, envolvendo as demandas por educação, saúde, segurança e políticas de desenvolvimento para reduzir as desigualdades, além da promoção da concorrência econômica e proteção da propriedade. As empresas apenas produziam, geravam empregos, pagavam impostos e maximizavam os lucros, exercendo, assim, sua função social. A lógica preponderante das empresas era a produtividade e a lucratividade, ficando relegada a segundo plano sua capacidade de responder diretamente às demandas sociais de seus parceiros (CAPPELLIN *et al.*, 2002; TENÓRIO, 2004).

A partir de 1980, no momento em que o Estado não mais conseguia tratar na totalidade as questões sociais, tanto por problemas políticos quanto financeiros, o campo de atuação das empresas privadas foi ampliado. O Estado tentou colocá-las como parceiras para reduzir a pobreza e as desigualdades sociais, sendo, portanto, a crise do Estado um dos maiores impulsionadores da RSE. A sociedade civil organizada também passou a exercer relativa pressão para que as empresas atendessem suas demandas por condições de trabalho e qualidade de vida dignas e por melhores produtos e serviços. Timidamente, raros consumidores passaram a boicotar ou protestar contra os produtos das empresas que não respeitavam os *stakeholders* e o meio ambiente, fazendo-as sentirem no mercado as consequências de suas ações. As empresas que, na fabricação de seus produtos, exerciam

atividades predatórias com conseqüências maléficas à sociedade, chamavam a atenção dos raros consumidores cidadãos, que reconhecem as implicações sociais do seu consumo e exigem das empresas uma postura socialmente responsável. Assim, os interesses da sociedade também passaram a ser considerados na definição dos objetivos empresariais, pelo menos em tese (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002; TENÓRIO, 2004).

A rápida liberalização da economia e a reorganização do mercado diante da globalização fizeram com que os modelos de produção e os mecanismos de gestão e regulação institucional fossem repensados, incentivando as empresas a compensar a postura do Estado e seu desinvestimento na questão social (CAPPELLIN *et al.*, 2002; TENÓRIO, 2004).

Com a globalização, o liberalismo ganha força, trazendo benefícios como a geração de riqueza e ao mesmo tempo contribuindo para a intensificação dos problemas sociais, como a concentração de renda. Surgiram várias organizações não-governamentais (ONGs) e o terceiro setor tornou-se mais consolidado.

As pessoas passaram a preocupar-se mais com questões relacionadas à qualidade de vida, ao homem, ao meio ambiente e às ações sociais das empresas, começando a mobilizar-se timidamente para reivindicar novos critérios de convivência. A esfera institucional pública e a mídia também passaram a exercer moderada pressão. Assim, principalmente nos países desenvolvidos, iniciou-se uma crescente preocupação em combinar o sucesso empresarial, dependente de reorganização produtiva, tecnológica e administrativa, com uma conduta socialmente responsável por parte da empresa junto aos seus trabalhadores, consumidores, opinião pública e aos territórios onde está instalada. Embora na prática nem tanto, ao menos no nível do discurso, a RSE tornou-se uma questão estratégica e fator diferencial de competitividade, possibilitando um bom relacionamento com a sociedade civil (CAPPELLIN *et al.*, 2002; FURTADO, 2006; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002; TENÓRIO, 2004).

Em 1990 foi incorporado ao debate sobre RSE o ideal de desenvolvimento sustentável, composto pelas dimensões econômica, ambiental e empresarial, objetivando o crescimento econômico pela preservação do meio ambiente e respeito

aos agentes sociais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. As empresas passam a conquistar respeito e admiração dos consumidores, fornecedores, empregados e sociedade visando garantir a perenidade e sustentabilidade dos negócios (TENÓRIO, 2004). A sustentabilidade vem se destacando como um dos termos-chave para o desempenho organizacional, que requer o atendimento às necessidades econômicas, sociais e do meio ambiente onde a empresa opera, tornando imperativo enriquecer a missão organizacional com práticas socialmente responsáveis, ou seja, de acordo com o tripé: ecologicamente corretas, economicamente viáveis e socialmente justas. Uma ação sustentável contempla atividades empresariais éticas e preservação das riquezas naturais para as próximas gerações, com práticas de negócios honestas e responsáveis perante os clientes, fornecedores, empregados e consumidores. As preocupações com a marca, o cumprimento de obrigações legais, a adoção de políticas compensatórias ou ações de filantropia não são práticas necessariamente sustentáveis de responsabilidade social, precisam estar sintonizadas com o tripé citado (OLIVEIRA, J., 2005).

De acordo com os princípios de RSE, as organizações estão inseridas em ambiente complexo e suas atividades influenciam e impactam os agentes sociais. Logo, a orientação do negócio visando apenas os interesses dos acionistas é insuficiente, devendo incorporar objetivos sociais para integrar as empresas à sociedade. Somente o aumento da produtividade e das vendas, em tese, não é mais suficiente para o sucesso empresarial. Para tanto, a empresa deve incorporar dimensões sociais, culturais e ambientais. Assim, o sucesso econômico das empresas deve ser aliado ao compromisso com o desenvolvimento social (CAPPELLIN *et al.*, 2002; TENÓRIO, 2004). A avaliação do desempenho das empresas passou a contemplar aspectos como o retorno econômico-financeiro, a reputação e o desempenho social. Até 1970, a responsabilidade social era entendida como a obrigação da empresa contribuir para o bem-estar coletivo. A partir dessa década evoluiu para a capacidade de responder às pressões sociais (OLIVEIRA, J., 2005).

A RSE deve envolver toda a área de influência e toda a cadeia produtiva da empresa e pode até implicar a competitividade, ao proporcionar a conquista e ampliação dos mercados de atuação, melhoria do desempenho e da sustentabilidade em médio e longo prazos. Além disso, pode também proporcionar valor agregado à imagem e vantagem competitiva, motivar o público interno, melhorar o clima organizacional, facilitar o acesso ao capital e aos financiamentos, influenciar positivamente a cadeia produtiva, além de proporcionar a cooperação da comunidade (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

Bowen (1957) definiu RSE como obrigação do empresário de adotar políticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis segundo os objetivos e valores da sociedade e propôs uma classificação dos grupos de interesse em cinco categorias (acionistas, clientes, comunidade, fornecedores e trabalhadores). O que se espera de uma empresa socialmente responsável é o compromisso com o desenvolvimento e bem-estar social, responsabilidade perante o meio ambiente e boas relações com os *stakeholders*.

Sob este enfoque, a empresa tem certa responsabilidade perante cada grupo de *stakeholders*. A comunidade, como provedora de infra-estrutura e mão-de-obra, demanda que a empresa gerencie o impacto da atividade produtiva e mantenha com ela um bom relacionamento. Perante os fornecedores, cabem à empresa o cumprimento de contratos e a manutenção de boas relações com seus parceiros, além do incentivo à adoção de práticas socialmente responsáveis, garantindo o cumprimento de padrões de proteção ambiental e segurança e a não-utilização de mão-de-obra infantil. Em relação aos acionistas, é responsabilidade da empresa distribuir de forma correta e transparente os resultados. No que diz respeito ao governo, ela deve atuar com transparência política, estimulando a cidadania, sendo contrária à oferta e ao recebimento de propinas, por exemplo. Com os concorrentes, ela deve evitar práticas monopolistas e oligopolistas, *dumpings* e a formação de trustes e cartéis, respeitando a livre concorrência de mercado. Para os clientes, deve desenvolver produtos e serviços confiáveis que não provoquem danos nem expectativas excessivas a seus usuários. A empresa deve também rever seu processo produtivo diante da constatação de que a fabricação de seus produtos

agride a natureza (representando uma ameaça à sobrevivência humana no futuro), investir em tecnologias antipoluentes, reciclar produtos e lixo, criar áreas verdes e programas internos de educação ambiental, diminuir o impacto dos resíduos da produção no ambiente e disseminar para a cadeia produtiva práticas relativas ao meio ambiente. Assim, ela pode evitar o passivo ambiental (multas e indenizações) e diminuir suas despesas, custo de energia, lixo e desperdício e, talvez, obter ganho de imagem e marca, reconhecimento social e sobrevivência em longo prazo, ao contribuir para a preservação de recursos naturais finitos (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

Cappellin *et al.* (2002) defendem que a empresa, além de ser fonte de emprego, deve proporcionar condições dignas de trabalho e ser propulsora de benefícios culturais e de qualidade de vida para as comunidades situadas no seu território. Assim, como organização social, ela deve comprometer-se com o ambiente de trabalho e o meio ambiente, orientando suas atividades para a promoção da qualidade de vida de toda a população e, como criadora de riqueza, manter-se competitiva, crescer e gerar dividendos, além de promover o desenvolvimento econômico e social de onde atua.

Kugel afirma que o desenvolvimento do conceito RSE acompanhou a evolução dos programas de responsabilidade social estabelecidos pelas empresas. (TOMEI, 1984)

A responsabilidade social compreende processos organizacionais para receber, interpretar e processar as demandas, tomar decisões e implementar. A resposta social é, assim, a resposta da organização às demandas sociais, aliada ao controle dos resultados de tais respostas. A relevância e a validade de qualquer ação das organizações dependem do quanto tal ação é legitimada pela sociedade. Para Oliveira (1984), a sensibilidade das empresas para os problemas sociais foi estabelecida, quase imposta, quando aceitaram a necessidade de realizar certas ações buscando legitimidade perante a sociedade.

A responsabilidade social, entendida como atitude, cuja expectativa social ainda não foi codificada em requisitos legais, deve ser conjugada com a responsividade social, que corresponde ao papel a ser desempenhado em longo

prazo, e com políticas e programas que minimizem os efeitos adversos das atividades empresariais presentes e futuras que possam gerar crises ou protestos. Assim, a responsabilidade social compreende processos gerenciais de resposta às demandas sociais.

Na concepção de estado do bem-estar social, materializado pela social-democracia européia, existe maior intervenção do Estado na economia. Assim, de maneira distinta do que afirmam outros autores, para Bittencourt e Carrieri (2005) a responsabilidade social surgiu como uma alternativa para as empresas evitarem maior controle da economia pelo Estado, assumindo uma parcela das responsabilidades desse ator social.

Conforme Magalhães (1984), a RSE é uma medida conciliadora diante do avanço do capitalismo, estabelecendo maior compatibilidade entre seus interesses e as necessidades primárias dos que lhe servem e dos quais depende sua sobrevivência, alimentando a expectativa de conseguir mais ganhos e disponibilidades. A RSE constitui um bom negócio, no qual se a empresa der algo conseguirá mais como retorno.

Já Carvalho Neto e Furtado (2007) relatam que a RSE é um movimento de reação da social democracia à visão liberal predominante até então.

Guimarães (1984) argumenta que a consciência dos direitos dos indivíduos como cidadãos não ganhou muita força em países que em determinado momento de sua história foram dominados por regimes autoritários, como o Brasil. Assim, na realidade, a luta contra os abusos cometidos pelas empresas ainda é tênue nesses países.

As empresas poderiam ser motivadas a atuar de forma socialmente responsável, em alguns casos, por pressões externas (legislações, movimentos sociais, exigências dos consumidores e reivindicações da comunidade afetada pelas atividades industriais), pela forma instrumental (meio de obtenção de algum benefício ou vantagem, como aumento da preferência do consumidor e fortalecimento da imagem) e/ou por questões de princípios (valores inseridos na cultura da empresa, orientando ações e relações). Dessa forma, diferenciam-se as empresas que têm a ética como estruturadora de todo processo organizacional e estratégico, das

empresas que adotam uma “postura socialmente responsável” apenas para atender às exigências do ambiente externo, voltada para o marketing institucional (MATTONI, 2007; PENA, 2003; TENÓRIO, 2004).

Em alguns casos as empresas partem do pressuposto de que para serem respeitadas devem ser confiáveis, perseguindo fins aceitos e ações compreensíveis e socialmente benéficas, buscando uma articulação entre o sucesso econômico e a preocupação com o desenvolvimento e as relações sociais (CAPPELLIN *et al.*, 2002).

Alguns autores defendem a idéia de que a RSE é interesse estratégico da empresa e este pode ser mesmo um dos melhores fundamentos para sua performance. As ações sociais podem trazer benefícios para a imagem da empresa, melhorando a posição no mercado consumidor e até no mercado de trabalho, favorecendo a atração e manutenção de talentos. Trata-se de um instrumento que elas podem utilizar diante da competição (ALMEIDA; MUNIZ, 2005; CHEIBUB; LOCKE, 2002).

Keim ressalta que a RSE está relacionada à busca constante de boa imagem, à preocupação com os resultados que a empresa terá e à tendência de trabalhar e agir na área social com interesse próprio, privilegiando o curto prazo ou resultados finais imediatos, enquanto deveriam avaliar também os efeitos de longo prazo de suas atitudes (OLIVEIRA, 1984).

A preocupação com a imagem e a reputação reforça a importância de práticas socialmente responsáveis. A imagem é a percepção que a sociedade tem da empresa naquele momento, enquanto a reputação é uma representação, constituída ao longo dos anos, das ações e comportamentos institucionais, a partir da qual fica evidente o quanto ela é capaz de gerar valores para os seus *stakeholders* (ALMEIDA, 2005; ALMEIDA; MUNIZ, 2005). Thomaz e Brito (2007) enfatizam que a repetição de comportamentos da organização gera imagens que, na percepção dos *stakeholders*, traduzem sua conduta, formando sua reputação e definindo o comportamento futuro da organização esperado pelos *stakeholders*. Fica evidente que, ao contrário da imagem, a reputação é um atributo de longo prazo, o que

reforça a importância da perenidade de práticas socialmente responsáveis e sustentáveis.

O discurso sobre RSE direciona para o fato de que a competitividade da empresa é determinada pelo seu grau de interação com a sociedade. De acordo com esta visão, as empresas passam a ser julgadas por questões relativas às relações que estabelecem com seus diversos públicos, podendo ser avaliadas por indicadores de responsabilidade social. Neste contexto, a RSE tanto pode estar inserida na filosofia, perspectivas e objetivos empresariais, partindo da convicção pessoal dos dirigentes, quanto pode ser proveniente das concepções empresariais estratégicas para atingir os objetivos e obter eventuais benefícios. A responsabilidade social deve começar na própria empresa, que deve fazer de seus procedimentos internos exemplo e testemunho de retidão, para, então, avançar para a comunidade (MATTONI, 2007; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002; PENA, 2003). Oliveira, J. (2005) acrescenta, ainda, que na RSE tudo deve começar internamente e só passar para o exterior da empresa quando atingidos bons níveis de satisfação e melhoria da qualidade de vida das pessoas que fazem parte dela.

Os benefícios sociais para a comunidade podem até facilitar o recrutamento de pessoal, aumentar a qualidade da mão-de-obra, reduzir a rotatividade e o absenteísmo, melhorar a qualidade de vida e aumentar o consumo, pois uma comunidade melhor gera um ambiente melhor para a empresa, ao passo que uma comunidade decadente resulta, em longo prazo, num ambiente empresarial menos viável (OLIVEIRA, 1984).

Magalhães (1984) salienta que existe certa incompatibilidade entre a responsabilidade social e a cultura e os valores atuais que sustentam a estrutura econômica e social das organizações e vê a sociedade como fonte de trabalho e consumo.

No mesmo sentido, Carvalho Neto e Furtado (2007) mencionam as contradições, sendo que ao mesmo tempo em que as empresas discursam sobre a RSE, colocam em prática programas de racionalização de custos a partir da redução de pessoal, buscando a flexibilidade a qualquer custo.

Os motivos que levam as empresas a ações socialmente responsáveis são entendidos diversamente, sobressaindo-se o entendimento de que essas ações são meras operações de marketing, buscando trazer para si a preferência e o respeito do consumidor e a admiração de seus funcionários. Assim, as ações sociais se tornam uma vantagem competitiva (CAPPELLIN *et al.*, 2002).

Uma pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2006), da Diretoria de Estudos Sociais (DISOC), coordenada por Anna Maria Peliano, realizada pela segunda vez em todo o Brasil, destacou um crescimento significativo, passando de 59 para 69% entre 2000 e 2004, na proporção de empresas privadas brasileiras que realizaram ações sociais em benefício das comunidades, chegando ao número de 600 mil empresas. Observou-se que foram as grandes empresas que apresentaram maior participação em ações comunitárias (94%). A pesquisa investigou também a percepção dos empresários sobre o seu papel na realização de ações voluntárias em benefício das comunidades e 78% acreditam que é obrigação do Estado cuidar do social e que a atuação privada não deve substituir o poder público, tendo caráter de complementaridade da ação estatal.

Algumas empresas transmitem a falsa idéia de preocupação com a qualidade de vida da sociedade e a satisfação dos consumidores, apenas objetivando benefícios, o que é evidenciado pela ausência de valores de responsabilidade social internamente, demonstrando inconsistência. Muitas promovem iniciativas sociais somente quando isso pode resultar em vantagens (CAPPELLIN *et al.*, 2002; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

No meio empresarial existem aqueles que se consideram responsáveis perante seus acionistas e acreditam já cumprir importante função social ao proverem empregos para a comunidade. Alguns dos que defendem um comportamento responsável das empresas deixam escapar nas entrelinhas do seu discurso baixo comprometimento real com as questões sociais. Dessa forma, a RSE pode ser incorporada às estratégias gerenciais muitas vezes de forma irresponsável. O conceito de RSE se vincula à idéia de que a empresa deve ser responsabilizada pelas conseqüências decorrentes de suas atitudes. Não se sabe ao certo até que ponto as empresas reduzem sua margem de lucro para arcar com os custos sociais

ou se apenas repassam tais custos para os consumidores. Os benefícios sociais são valorizados pelas empresas na medida em que possam trazer algum retorno para elas. Muitas vezes elas promovem o envolvimento e a participação de seus *stakeholders* em suas atividades, mas estas podem ser apenas estratégias gerenciais de caráter manipulativo, que podem proporcionar mais adequação das pessoas, que se sentem participantes do processo decisório, mas as decisões fundamentais são tomadas pela direção (GUIMARÃES, 1984).

As empresas têm maneiras diferentes de perceber a RSE e algumas fazem desta um negócio (OIT, 1999). A maioria delas reconhece que há graves problemas sociais e que têm uma função social, porém é difícil colocá-la em prática, havendo grande distância entre o que dizem e o que fazem de fato. Prevalece a idéia de que os problemas sociais resultam de questões mais profundas que as atividades das empresas não podem atingir (CAPPELLIN *et al.*, 2002).

Coelho (2004) e Molica (2006) constataram em suas pesquisas, inseridas na produção científica do NUPEGS, que há significativa distância entre o discurso e a prática da responsabilidade social empresarial.

Cabe destacar aqui que as práticas de RSE, além de inconsistentes em algumas empresas, às vezes são também incapazes de solucionar certos problemas sociais. Além disso, têm implicações políticas, a partir do momento em que há a transferência das ações de responsabilidade do Estado para as empresas. Em alguns casos estas assumem na totalidade o bem-estar de seus empregados (moradia, saúde, aposentadoria, etc.) e, como consequência política, têm seu poder ampliado, acrescentando poder social ao seu poder econômico. Tal situação diminui o poder e a autonomia de outros atores sociais e enfraquece a esfera pública, demonstrando um lado perverso da RSE (CHEIBUB; LOCKE, 2002).

Apesar de todos esses pesares, a RSE pode ser estrategicamente relevante, pois, como mencionado anteriormente, ações voltadas para a comunidade podem refletir na formação, atração e retenção de talentos e no relacionamento da empresa com a sociedade, consumidores e fornecedores. Por outro lado, as ações voltadas para os trabalhadores podem refletir no maior comprometimento dos empregados. Juntas, as ações externas e internas poderão refletir em maior retorno para os

acionistas. Dessa forma, a RSE pode ter reflexos positivos para as empresas e seus *stakeholders*, mas é importante que haja coerência entre discurso e prática e que as ações sejam consistentes, abrangendo tanto o público externo quanto o interno.

2.2 As relações de trabalho e a responsabilidade social empresarial

O crescimento econômico impulsionado pela globalização e pelos princípios liberais na economia mundial tem acentuado as desigualdades sociais e econômicas, reduzindo salários, desempregando, aumentando a economia informal e a pobreza e concentrando ainda mais a riqueza (CAPPELLIN *et al.*, 2002).

A evolução da atividade econômica criou uma sociedade com problemas sociais agudos. A livre concorrência favoreceu a formação de monopólios, aumentou a capacidade de produção e a necessidade de conquista de novos mercados, gerando uma política colonialista e imperialista de exploração dos países subdesenvolvidos, como o Brasil. Muitas das leis formuladas pela economia clássica se adequavam bem às necessidades capitalistas. O homem e o meio ambiente como fonte de lucro passaram a ser alvo de exploração (GUIMARÃES, 1984). Soma-se a isto a deterioração da qualidade de vida pelo processo industrial em países capitalistas (desenvolvidos ou não) pela poluição, destruição de reservas naturais e alterações climáticas, entre outros (GALVÃO; TRINDADE, 1999; MAGALHÃES, 1984).

A empresa tem grande importância como agente de mediação entre o homem e a comunidade. É o palco onde se desenrola o trabalho, que tem grande importância na existência humana, podendo condicionar à realização profissional e humana, o que ultrapassa a dimensão do salário, retribuição ou motivação material, conforme a hierarquia das necessidades (fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização) proposta por Maslow, sendo que, à medida que um nível é atendido, o outro emerge, passando a dominar a vida consciente e o comportamento (ANTUNES, 1999). Assim, empresas que simplesmente cumprem a legislação não chegam nem a atender às necessidades mais elevadas de seus empregados e

menos ainda podem se dizer socialmente responsáveis perante eles, pois a RSE vai além disso (GONÇALVES, 1984).

A RSE é o relacionamento ético da empresa com todos os grupos de interesse com os quais esta se relaciona, que influenciam e/ou são afetados pela atuação e atividades da empresa. Diante da concorrência, as empresas percebem que não podem ser fechadas, isoladas e rígidas, devendo manter e renovar a confiabilidade e o respeito mútuo em suas relações com grupos externos e interagir com os atores sociais que atuam no seu interior (CAPPELLIN *et al.*, 2002; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

Os atores internos e externos são parceiros, públicos interessados ou *stakeholders* que interagem com as empresas que podem ser interpeladas por eles quanto às funções que desempenham. Os *stakeholders* têm um ou mais interesses na organização e podem tanto afetar/influenciar a organização como serem afetados/influenciados por suas ações e decisões. As empresas devem saber quem são seus *stakeholders*, quais são seus interesses, quais são os desafios e oportunidades apresentados por eles à empresa, quais responsabilidades a empresa tem para com eles e quais estratégias ou ações ela pode adotar em relação a eles (CAPPELLIN *et al.*, 2002; CARROL; BUCHHOLTZ, 2000; TENÓRIO, 2004). De acordo com o conceito de *stakeholders*, os interesses dos acionistas dividem espaço com as demandas da comunidade, clientes, fornecedores, concorrentes, governo, meio ambiente e público interno (COELHO, 2004).

A empresa deve definir a categoria de beneficiários que merece mais atenção e que tipo de atenção será dada às demais categorias. A essa categoria que merecerá mais atenção, a empresa deve fornecer informações, permitir a participação na administração por meio de sugestões, tratar conflitos, entre outros (OLIVEIRA, 1984). Independentemente da categoria eleita, as empresas que se querem socialmente responsáveis devem estabelecer com seus trabalhadores uma relação baseada em princípios éticos e de responsabilidade social, visando não só aumentar seu comprometimento, produtividade e qualidade dos produtos e serviços, reduzir a rotatividade e alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, mas também proporcionar ao trabalhadores dignidade, respeito, liberdade,

reconhecimento, além de adotar critérios justos para a demissão e oferecer oportunidades iguais (sexo, raça, idade, origem), respeitando a diversidade (ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

Em pesquisa sobre a importância dada aos públicos envolvidos na empresa, Oliveira (1984) constatou que os dirigentes consideram o acionista e a comunidade os mais importantes e os empregados os menos importantes. Luthans e Hodgetts, citados pelo mesmo autor, realizaram por volta de 1975 uma pesquisa em 50 empresas americanas socialmente responsáveis e obtiveram resultado semelhante. De forma geral, segundo a pesquisa, na opinião do empresariado, a atenção que deve ser dispensada aos empregados restringe-se à legislação em vigor.

Na pesquisa, contudo, nas declarações “soltas” os dirigentes afirmaram que o principal beneficiário seria o empregado, mas os resultados, obtidos de indagações detalhadas, mostraram que de fato esse público é o que recebe menos atenção. Logo, verificou-se que não há relação entre as idéias ou declarações dos empresários sobre os beneficiários da RSE e os resultados da pesquisa. Talvez isto possa ser explicado pelo fato de que a atenção dada aos acionistas funciona como um restritivo da RSE, pois maior é o interesse pelo lucro em detrimento dos investimentos sociais.

Da mesma forma, ao perguntar aos dirigentes sobre as informações fornecidas aos diversos grupos interessados, o autor constatou que o índice mais baixo era relativo aos empregados, pois os dirigentes consideraram que era desnecessário fornecer informações a esse público.

No item qualidade de vida foi registrado que os dirigentes dispensam mais atenção à comunidade, objetivando a formação de uma boa imagem e também porque o retorno do investimento na comunidade é imediato, estando nela incluídas todas as outras categorias. Logo, uma boa imagem na comunidade influencia os consumidores, proporcionando talvez mais aceitação dos produtos e serviços. Influi também no comportamento dos fornecedores, que vêem a empresa com um bom mercado. Os empregados, por sua vez, sentem-se mais satisfeitos por pertencerem a uma organização de boa imagem e os acionistas sentem-se mais seguros para aplicar seu capital (OLIVEIRA, 1984).

Atualmente, o trabalhador está mais sensível às questões do emprego por várias razões, entre elas as inovações e mudanças que ocorreram no ambiente de trabalho (nos planos tecnológico, produtivo, financeiro, patrimonial e organizacional), como a invasão do computador e o crescimento da mobilidade no trabalho, objetivando eficiência, eficácia, rentabilidade e a manutenção das empresas nos mercados abertos e globalizados (CAPPELLIN *et al.*, 2002; CARROL; BUCHHOLTZ, 2000).

A globalização trouxe o acirramento da competição internacional e aumentou a pressão pela maior abertura comercial das economias nacionais, fortalecendo o estado liberal, que intervém pouco na economia, somente para resolver conflitos e falhas de mercado, contrapondo-se ao estado keynesiano, que se tornou um obstáculo à livre circulação de capitais, bens e serviços. O discurso liberal defende a abertura incondicional dos mercados, desestatização e forte contenção dos gastos públicos, agravando ainda mais o desemprego e a exclusão social. Segundo a OIT (1997), muitos países em desenvolvimento na América Latina abriram suas economias quando essas ainda não eram competitivas internacionalmente, o que produziu falências de empresas, perdas de postos de trabalho e o agravamento da má distribuição de renda (CARVALHO NETO, 2001).

De 1950 até 1970, o mundo viveu a grande expansão econômica sob o modelo fordista e o círculo virtuoso de investimento, com a expansão da produção, o pleno emprego, o aumento da produtividade, o aumento real de salários, o consumo em massa, os ganhos de escala e em investimentos, com intervenção estatal na indústria, regulação salarial e a instituição de políticas de proteção social de abrangência universal, o chamado *welfare state* ou estado de bem-estar social.

O sistema fordista entrou em crise no fim de 1970. O endividamento das famílias, do governo dos Estados Unidos da América (EUA) e das empresas foi se acumulando, elevando o custo financeiro destas últimas, com o repasse aos preços. O governo perdia receitas e aumentava despesas, agravando a pressão inflacionária. A saturação do mercado de bens duráveis provocou a desaceleração na economia, aliada à queda na produtividade devido à queda no investimento tecnológico e à resistência dos trabalhadores às atividades repetitivas, provocando o esgotamento

do padrão industrial vigente (fordista). Somam-se a isto o choque do petróleo e as políticas antiinflacionárias recessivas, com retração da demanda e do nível de investimento e emprego (CARVALHO NETO, 2001).

Os problemas anteriores à Segunda Guerra Mundial (desemprego em massa, miséria, instabilidade social e política) reapareceram depois de 1973, com um número cada vez mais alto de trabalhadores em empregos precários com baixos salários ou desempregados, subcontratados ou terceirizados. O número de trabalhadores diretamente empregados nas empresas foi reduzido e a flexibilização do contrato de trabalho culminou no rebaixamento dos salários e restrição ou eliminação do acesso à seguridade social e assistência médica, principalmente para os trabalhadores temporários e subcontratados (CARVALHO NETO, 1997).

A configuração do trabalho como se deu no fordismo sofreu mudanças. O trabalho de tempo integral e por tempo indeterminado no setor industrial vem sendo substituído por trabalho temporário, por tempo determinado, em casa, realizado por aprendizes ou estagiários. Assim, as empresas não têm custos com auxílio-doença, seguro-saúde, férias e benefícios, além de pagar salários mais baixos. O grau de precariedade no trabalho é bem mais intenso na América Latina do que nos EUA e mais intenso nos EUA do que na Europa. As empresas estão reduzindo o tamanho da força de trabalho diretamente empregada. Os contratos de trabalho vêm sendo flexibilizados constantemente, os salários rebaixados e o acesso à seguridade social e assistência médica restringido ou eliminado.

As mudanças na organização do trabalho têm sido acompanhadas por uma busca de maior flexibilidade na sua forma de disposição. As normas governamentais quanto à contratação, demissão, afastamento e uso do trabalho têm sido relaxadas ou modificadas de modo a dar aos empregadores mais arbítrio. Contratos de trabalho em tempo parcial/temporários explodiram, então, solapando a estabilidade e a natureza de longo prazo das RT (LOCKE, 1999).

As empresas argumentam que a flexibilidade da organização do trabalho é um elemento crítico na capacidade de concorrer no mercado atual, mais volátil e competitivo. Em consequência, os arranjos alternativos de trabalho (equipes, grupos

de solução de problemas, círculos de qualidade e os instrumentos da gestão da qualidade total) estão surgindo em todas as economias industriais (LOCKE, 1999).

O liberalismo atribuiu ao aumento dos encargos fiscais e direitos sociais a queda na lucratividade, no investimento, na competitividade e na capacidade do setor privado de gerar empregos. Isso, somado à acirrada competição internacional, incentivou a desregulamentação dos direitos trabalhistas, a flexibilização do contrato de trabalho e as várias práticas de subcontratação, como formas de diminuir o custo do trabalho. Os cortes de benefícios sociais atingiram o *welfare state*. Os países europeus industrializados têm resistido mais a cortes profundos. Mesmo com todos os cortes, que foram significativos, o *welfare state* europeu ainda está muito à frente em seguridade social, saúde pública e proteção ao empregado em relação ao Brasil (CARVALHO NETO, 2001; POCHMANN, 1999).

Os processos produtivos foram redesenhados (substituição de mão-de-obra, automação flexível, reengenharia, *downsizing* - enxugamento dos níveis hierárquicos, terceirização) para reduzir custos a qualquer preço. As práticas de subcontratação têm se difundido com rapidez nas áreas de apoio e também na produção ou prestação direta de serviços, em tarefas que exigem tanto baixa quanta alta qualificação, chegando até à quarteirização (uma empresa subcontratada que subcontrata outras empresas especializadas), aprofundando a crise do emprego e aumentando a precariedade do contrato de trabalho. As mudanças vêm afetando o emprego estável, de tempo integral e de longo prazo no setor formal, com tarefas altamente especializadas e rotineiras e clara autoridade gerencial no local de trabalho (CARVALHO NETO, 2001; GALVÃO; TRINDADE, 1999; LOCKE, 1999).

As inovações tecnológicas e organizacionais e o enxugamento das estruturas trouxeram profundo impacto sobre o emprego, a qualificação exigida, as condições de trabalho e contratuais. Há cada vez mais trabalhadores sem qualificação em empregos precários ou desempregados, poucos trabalhadores semiquualificados e raros superqualificados.

A informalização da economia, com a redução e flexibilização do mercado de trabalho formal, tem atingido os países em desenvolvimento de maneira ainda mais forte do que os mais desenvolvidos. O grau de informalização do contrato de trabalho

aumentou de forma generalizada. No Brasil, a informalização da economia já atinge a metade da população economicamente ativa e tende a aumentar, com a maioria dos trabalhadores sobrevivendo no mercado informal, marcado pela pobreza. Só uma parcela da economia tende a ser competitiva, comprometendo o mercado interno e o desenvolvimento humano.

A tendência internacional de crescimento sem emprego, de aumento da produção e do faturamento das empresas seguidos de demissão de mão-de-obra é inversa ao padrão fordista. A lógica do crescimento econômico e decréscimo do emprego era impensável no fordismo, mas vem se confirmando desde 1990 (CARVALHO NETO, 2001; LOCKE, 1999).

Os trabalhadores temporários e subcontratados já ultrapassam os efetivos em muitas empresas (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005). A terceirização no Brasil acompanha a tendência internacional associada a ganhos em custos, aumento do número de micro e pequenas empresas, enxugamento de estruturas organizacionais, demissões, salários mais baixos, perdas de benefícios, precarização dos vínculos empregatícios, das condições de trabalho e de segurança e crescimento do trabalho temporário, tornando o quadro de precariedade do emprego mais profundo. No Brasil, o mercado de trabalho é desregulamentado, com a inexistência de restrições quanto às formas de vínculo empregatício, baixo custo da demissão sem justa causa e a inexistência de barreira à demissão imotivada, ao contrário dos países da Europa (CARVALHO NETO, 2001; LOCKE, 1999).

Em quase todos os países industriais avançados, os sindicatos eram considerados atores essenciais no sistema de RT. Nos últimos anos houve significativo declínio no poder e influência dos sindicatos em quase todas as nações industrializadas avançadas. Em uma era de rápida reestruturação industrial, o sindicato vem perdendo parte de sua capacidade de recrutar novos membros ou até de reter os existentes, além de serem afetados pelas táticas anti-sindicalismo das gerências e da opinião pública. Assim, sua influência sobre a política econômica diminuiu e a capacidade dos sindicatos de continuar exercendo papel ativo na condução das relações de emprego está seriamente comprometida (ANTUNES, 1995; LOCKE, 1999; POCHMANN, 1998).

Os padrões de emprego atuais são menos estáveis, há mais jornadas reduzidas e as taxas de rotatividade aumentaram. Os sistemas de determinação do salário também estão mudando, o salário está cada vez mais relacionado ao desempenho pessoal e não à tarefa. As formas tayloristas de organização do trabalho estão sendo substituídas por sistemas alternativos embasados em equipes e trabalhadores polivalentes. A exigência de profissionais polivalentes foi uma outra forma encontrada pelas empresas para diminuir os custos do trabalho, extinguindo postos e reduzindo o número de trabalhadores efetivos. O foco no negócio da empresa fez com que se concentrassem as atividades centrais e externalizassem as outras, desencadeando enxugamento das estruturas empresariais. O que levou ao colapso do antigo contrato social e à emergência de novas relações de trabalho foram, principalmente, a competição entre os blocos econômicos para atrair investimentos estrangeiros, por meio de subvenções, benefícios fiscais e recursos humanos mais baratos, os avanços da tecnologia e a desregulamentação e flexibilização das RT (CARVALHO NETO, 1997; CARROL; BUCHHOLTZ, 2000; LOCKE, 1999).

As empresas que adotam as novas formas de organização do trabalho podem apresentar melhoria no desempenho. No entanto, o mesmo não pode ser dito quanto aos trabalhadores empregados nessas empresas. Os benefícios dos novos sistemas de trabalho não estão sendo partilhados por aqueles que são mais afetados por eles. As mudanças na organização do trabalho e do emprego não se traduziram em maiores benefícios para os trabalhadores, os mais afetados, ao contrário, geraram ainda mais concentração de renda e desigualdade social (LOCKE, 1999)

Isso contribuiu para ampliar a discussão do conceito de RSE, pois afetou as relações de trabalho, gerando debates sobre as obrigações das empresas com seus empregados. A industrialização parece ter comprometido a qualidade de vida, o meio ambiente e as relações de trabalho. Os principais problemas trabalhistas eram as longas jornadas, os baixos salários, a ausência de legislação trabalhista e previdenciária e a mecanização do homem (TENÓRIO, 2004).

A RSE foi uma forma encontrada pela sociedade para compensar esse desequilíbrio. A empresa socialmente responsável deve ser uma boa empregadora,

que proporciona relações de trabalho justas, tratando seus empregados como pessoas dignas e pagando salários que permitam condições de vida razoáveis. Em reuniões da OIT, por exemplo, são destacados aspectos como a ampliação da cobertura social e relações de trabalho harmoniosas (CARVALHO NETO, 2001; CHEIBUB; LOCKE, 2002;)

Nos Estados Unidos da América, os republicanos, no início do ano de 1996, demonstraram o apelo por uma nova forma de populismo e talvez até nacionalismo sobre empregos, comércio e segurança econômica. Os democratas responderam com uma nova ênfase em responsabilidade social corporativa, que salientou a importância de políticas voltadas para a família, treinamento e educação, portabilidade de benefícios, parceria com empregados e com os governos para melhorar a segurança e saúde no local de trabalho (KOCHAN, 1997). O movimento de RSE assume, então, um caráter paradoxal, pois é uma reação social em um contexto de flexibilização (involução) das relações de trabalho, decorrente da globalização e da crise do keynesianismo (OLIVEIRA, 1984), ou seja, uma reação social-democrata à visão liberal predominante, que tem se dado via organismos multilaterais, como a OIT, por exemplo (CARVALHO NETO, 2004; CARVALHO NETO; FURTADO, 2007).

Esta lacuna existe, principalmente, no tocante à promoção da cidadania dos trabalhadores nos locais de trabalho, ao desenvolvimento de novas atitudes para conjugar lucro e competitividade com princípios éticos e à preservação do meio ambiente e da qualidade de vida da população (OLIVEIRA, 1984).

Os problemas vinculados à pobreza estão piorando nos países pobres como o Brasil, em decorrência da carência em oportunidades de trabalho, acesso à saúde, à educação de boa qualidade, baixos salários, agravamento da corrupção, delinquência e o tráfico de drogas. Os avanços são obstruídos pelos privilegiados, que se beneficiam da manutenção da situação e pelas dificuldades de inserção econômica internacional, além do funcionamento defeituoso de instituições e organizações básicas, da adoção de políticas errôneas para problemas sociais, que obstrui a busca de alternativas renovadoras (KLIKSBERG, 2001).

Segundo o Relatório de Desenvolvimento Humano da ONU, o Brasil apresenta um conjunto de indicadores econômicos e sociais que são típicos de um país em desenvolvimento de base industrial (TENÓRIO, 2004), porém ainda marcado por agudos problemas sociais. Tal situação é evidenciada na comparação:

	INDICADORES SOCIAIS E ECONÔMICOS			
	INDICADORES	ANO	ALEMANHA	BRASIL
Sociais	População	2007	82.599.000	191.791.000
	Índice de desenvolvimento humano	2003	0,93	0,79
	Esperança de vida ao nascer	2005	78,6 anos	70,3 anos
	Taxa de mortalidade infantil	2005	4,5	27,4
	População subnutrida	2002	-	9%
	Crianças abaixo do peso com menos de 5 anos de idade	2004	-	6%
	Domicílios com acesso à água potável	2002	100%	89%
	Domicílios com acesso à rede sanitária	2002	100%	75%
	Taxa de alfabetização das pessoas de 15 anos ou mais de idade	2005	99%	88%
	Taxa de incidência de HIV em adultos de 15 a 49 anos de idade	2003	0,1%	0,7%
Econômicos	PIB (em US\$)	2005	2.794.856.000	799.413.000
	PIB per capita (em US\$)	2005	US\$ 33.800	US\$ 4.289
	Gastos públicos com educação	2002	4,57% do PIB	4,22% do PIB
	Gastos públicos com saúde	2002	8,6% do PIB	3,6% do PIB

Quadro 1: Indicadores sociais e econômicos.

Fonte: IBGE – PAÍSES@

No Brasil, o movimento de RSE é liderado por instituições como o Instituto Ethos, ao qual grandes empresas estão associadas. Os Indicadores Ethos de RSE são voltados para a gestão, no tocante à incorporação de práticas de RSE ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa. Os indicadores desse instituto relacionam-se com os princípios referentes a direitos humanos e trabalho decente da agenda *Global Compact* e da OIT, o que demonstra a interface destas com a RSE com os trabalhadores (CARVALHO NETO, 2004; OIT, 2006; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002).

O Instituto Ethos é um dos responsáveis pela difusão do conceito de RSE no Brasil, salientando as ações esperadas de empresas que se dizem socialmente responsáveis (CARVALHO NETO, 2004; ORCHIS; YUNG; MORALES, 2002). Os Indicadores Ethos de RSE abrangem os temas valores, transparência e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade e governo e sociedade. Os indicadores do tema público interno (trabalhadores) são diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente (ETHOS, 2008).

As relações de trabalho (RT) compreendem as dimensões macro, meso e micro. A primeira envolve os contextos político, econômico e social. A meso corresponde às relações entre a organização e seu exterior, como a organização sindical. Por fim, a micro corresponde ao interior das organizações, onde o homem se relaciona com o seu trabalho, contemplando aspectos como a organização do processo de trabalho, as tecnologias utilizadas e as formas de gestão e controle da produção de bens e serviços. Diante deste escopo, o processo de trabalho, as práticas de gestão de pessoas e o processo de regulação de conflitos podem ser considerados parte integrante das relações de trabalho. Uma vez que todos os aspectos contidos na RSE com os trabalhadores pertencem à gestão de pessoas, fica evidente também a interface da RSE com as relações de trabalho. Assim, o discurso da RSE absorveu antigas reivindicações da sociedade civil organizada e trata de temas relacionados às áreas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, relações de trabalho (CARVALHO NETO; FURTADO, 2007).

O *Global Compact* ou Pacto Mundial foi publicado em 1999 pelas Nações Unidas. Trata-se de uma iniciativa que reúne aos organismos da ONU empresas, organizações trabalhistas e entidades da sociedade civil, com o fim de prestar apoio aos princípios ambientais e sociais de caráter universal. Até 2006, mais de 2.500 empresas de 70 países se associaram ao Pacto e colaboraram para o fomento de 10 princípios universais nos campos de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e luta contra a corrupção, que derivam, em parte, da Declaração da OIT sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho.

Participam do Pacto todos os agentes sociais pertinentes: os governos, que definiram os princípios nos quais se baseia essa iniciativa; as empresas, cujas ações

se pretende influenciar; os trabalhadores, em cujas mãos se concretiza o processo de mundialização; as organizações da sociedade civil, que representam a mais ampla comunidade de interessados; e as Nações Unidas, fórum político mundial, com poder convocador e catalisador (MATTONI, 2007; PENA *et al.*, 2004; OIT, 2006).

O *Global Compact* pretende que o mundo dos negócios passe a fazer parte da solução dos desafios que estão relacionados à globalização. Esse Pacto Global tem caráter mobilizador e não regulador, não vigiando, impondo ou avaliando a conduta das empresas.

Entre os 10 princípios universais do Pacto Global, para Carvalho Neto e Furtado (2007), os que estão mais relacionados às RT são:

- As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente (a noção de direitos humanos inclui o pagamento de salários dignos e provimento de boas condições de trabalho).
- Os empregadores não devem tirar vantagem de situações em que abusos de direitos humanos estão ocorrendo; as empresas devem também transmitir a idéia de conduta apropriada a seus fornecedores.
- As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva: a liberdade de sindicalização deve ser respeitada. O princípio pede aos empregadores que não exerçam influência indevida sobre a decisão de um empregado em participar do sindicato.
- Apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego: as empresas devem contratar pessoas unicamente baseado em suas capacidades.
- Focalizar aspectos como gênero, raça, religião ou outros preconceitos significa desserviço à empresa e à sociedade. As promoções devem ser baseadas em mérito.

Adicionalmente, a Organização Internacional de Normalização *International Standard Organization* (ISO) está desenvolvendo uma norma internacional sobre responsabilidade social (ISO 26000). A norma se aplicará às empresas,

organizações sem fins lucrativos e outras entidades e proporcionará informação básica sobre os direitos humanos, meio ambiente, direitos do trabalho, desenvolvimento sustentável, RSE e outras questões (OIT, 2006).

2.3 A área de Recursos Humanos e a responsabilidade social empresarial

As empresas estão diante de um cenário progressivamente competitivo. Nesta situação, a obtenção de uma vantagem competitiva relativamente duradoura transformou-se no grande objetivo de muitas delas. Gerir pessoas pode ser a fonte desta tão almejada vantagem competitiva, pois as pessoas são meios reais e duradouros de vantagem competitiva e o mais importante ativo da empresa (PFEFFER; VEIGA, 1999)

O ambiente competitivo e o crescimento econômico mais recente levaram a mudanças e representaram um desafio para a área de recursos humanos, exigindo um novo modelo de gestão de pessoas e o desenvolvimento de programas de adequação e retenção de talentos (BARBOSA *et al.*, 2005).

No movimento de integração de objetivos e esforços entre diferentes áreas de uma empresa, a área de RH está evoluindo de um modelo basicamente operacional em direção a um modelo estratégico, sistêmico, com o desafio de identificar quais as demandas futuras. E desenvolve ações que propiciam à empresa transformar o recurso humano em vantagem competitiva (CESAR; BIDO; SAAD, 2007).

Muitas vezes, os modelos de gerenciamento de RH dos Estados Unidos da América são vistos como modelos perfeitos para outras empresas em outros países ou como algo que deve ser evitado a qualquer custo. Ambas as visões são extremistas. Autores que trabalham com comparações internacionais entendem que uma perspectiva melhor para aprender com os outros é usar o que foi chamado de perspectiva de aprendizado adaptativo. Assim, as empresas, em vez de simplesmente rejeitar ou adotar sem nenhuma crítica modelos ou modismos norte-americanos, deveriam analisá-los com o intuito de verificar sua aplicabilidade ao

contexto empresarial local e customizá-los de acordo com suas características (KOCHAN, 2004).

Freqüentemente, diante de maus resultados, as empresas resolvem cortar custos relacionados às pessoas, criando um clima de insegurança, acidentes, serviços ruins, altos níveis de rotatividade e absenteísmo. Assim, afetam as vendas, os lucros e os custos, criando um círculo vicioso. Embora algumas tendências em gerenciamento atual estejam movendo-se nessa direção, as empresas podem ter a solução para o desafio competitivo, colocando suas pessoas em primeiro lugar (PFEFFER; VEIGA, 1999).

Há uma sistemática minimização de custos operacionais e pessoais, cujas práticas e ferramentas que não se incorporem ao núcleo da estratégia ficam relegadas a um segundo plano. Embora o discurso corrente tente demonstrar que a ênfase nos recursos humanos é um importante diferencial competitivo, o fato é que sua relevância no dia-a-dia organizacional está cada vez mais condicionada à comprovação de sua efetividade (BARBOSA; FERRAZ; LOPES, 2002).

Os recursos humanos são, ao mesmo tempo, ativos e custos para o negócio. Por isso, recai sobre os ombros do RH garantir que aqueles mais preocupados com os custos não sufoquem os investimentos e que as políticas organizacionais necessárias para garantir o lado trabalhista sejam completamente desenvolvidas e utilizadas (KOCHAN, 2004).

Existe uma ligação entre investimento em empregados e desempenho das ações na bolsa de valores. Além disso, as empresas nas quais os trabalhadores estão no núcleo da estratégia produzem retornos mais altos e longos. O valor da empresa está diretamente relacionado com seus recursos humanos, que trazem retornos em lucros, qualidade e produtividade superiores por seu envolvimento e comprometimento (PFEFFER; VEIGA, 1999).

Um estudo da *Society for Human Resource Management* (SHRM) relacionou a qualidade do RH a quatro medidas financeiras: o valor contábil, a produtividade, o valor de mercado e as vendas aumentam com a qualidade das práticas de RH. Se bem ajustadas à estratégia empresarial de uma organização, essas boas práticas de RH aumentam as chances de sucesso, indicando que o alinhamento interno da

estratégia da empresa às práticas de RH e da filosofia empresarial pode contribuir para os resultados da organização (FISCHER; ALBULQUERQUE, 2001).

Alguns autores acreditam que há forte relação entre o resultado das organizações e as pessoas que as integram. As empresas tendem para uma gestão mais humanizada, que tem como uma de suas principais premissas o respeito às subjetividades e diversidades naturais do ser humano e estimulam maior produtividade nas organizações. A gestão humanizada consiste numa proposta de fazer a empresa dar lucro sem reduzir a vida do empregado a uma rotina de estresse e cobrança, que traz tédio, fadiga, aumento do absenteísmo e perda na produtividade (BARBOSA *et al.*, 2005; VERGARA; BRANCO, 2001).

Nessa linha, as pessoas constituem fonte verdadeira de vantagem competitiva por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas. Por isso, a gestão de pessoas se torna atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações (BARNEY, 1991; 1995; DAVEL; VERGARA, 1996). Daí a importância da RSE com os trabalhadores.

Além disto, à medida que as fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica (PRAHALAD; HAMEL, 1990; SANTOS *et al.*, 2005).

Segundo Ulrich (1998) e Barbosa, Ferraz e Lopes (2002), a área de RH deve se manter como parte integrante das estratégias organizacionais e procurar estar presente na discussão de seus princípios no que diz respeito às práticas diárias junto aos indivíduos. O RH estratégico é o processo de vincular as práticas de RH à estratégia empresarial, convertendo a estratégia da empresa em capacidade organizacional e capacidade organizacional em ações (ULRICH, 1998).

Para Ulrich (1998), o RH é importante, pois é capaz de criar as capacidades organizacionais que levam à competitividade. No entanto, não basta dominar as questões de RH, é preciso conhecer bem as técnicas para a criação de valor mediante tais práticas. A área de RH foi impactada pelas mudanças e, agora, sendo considerada por alguns como fonte de competitividade no cenário empresarial

vigente, enfrenta desafios que exigem novo posicionamento corporativo, com o objetivo de proporcionar resultados empresariais sólidos e visíveis. Logo, existe a possibilidade de o RH agregar valor ao negócio se os seus processos de gestão de pessoas estiverem alinhados às estratégias organizacionais (KOCHAN, 2004; MENDONÇA, *et al.*, 2005).

O papel de parceiro estratégico das áreas de negócio é importante para a função RH, mas deve também ser ampliado e a eficiência da gestão de pessoas mensurada pelo valor que ela agrega para a organização e para seus clientes externos. Um outro novo papel institucional para o RH é aquele que fornece informações sobre e para os empregados, contribuindo mais diretamente com as decisões estratégicas das organizações sobre as pessoas e facilitando as decisões das pessoas sobre suas carreiras e seus projetos individuais. O RH deve também escutar e representar os interesses dos funcionários, pois caso ninguém se importe com suas necessidades cotidianas, eles deixam de contribuir. Os profissionais de RH são parceiros empresariais quando asseguram a contribuição elevada dos funcionários. Além disso, é importante que o RH seja parceiro dos funcionários e da diretoria e tenha sua confiança para alcançar um equilíbrio entre as diferentes necessidades (FISCHER; ALBULQUERQUE, 2001; ULRICH, 1998).

Uma responsabilidade especial da profissão de RH é balancear as necessidades da organização com as necessidades, aspirações e interesses da força de trabalho e os valores e padrões que a sociedade espera que sejam acolhidos no trabalho (KOCHAN, 2004). Aos poucos, pode ser que a responsabilidade social das empresas seja um padrão da sociedade e esse balanceamento de necessidades vai ao encontro do que propõe a RSE com os trabalhadores.

Como resultado da divergência de prioridades do RH e das pressões da força de trabalho, tem-se, na atualidade, grande abismo entre as necessidades percebidas e os interesses das organizações e seus empregados (KOCHAN, 2004).

Para Kochan (2004), se a profissão de RH quiser liderar o esforço para recuperar a confiança e atingir um balanceamento novo e mais equitativo entre os diferentes *stakeholders* do trabalho, é necessário quebrar o foco interno e recriar

relacionamentos e alianças com a força de trabalho e outros *stakeholders* externos. Um bom ponto de partida para reconstruir a confiança e diminuir a diferença entre os interesses da organização e dos empregados tem o foco na geração de valor para todos os *stakeholders* organizacionais a partir do único ativo que os empregados trazem para suas organizações: seu conhecimento e habilidades.

A administração de RH já é denominada em algumas organizações de gestão de pessoas. Trata-se de uma tentativa de valorizar mais o ser humano. Entretanto, mudou-se o nome, mas não se percebe uma mudança real, principalmente nas práticas (BARBOSA *et al.*, 2005).

Fischer e Albuquerque (2001), em pesquisas realizadas no Brasil, constataram que nove entre 10 formadores de opinião na área de RH acreditam que as políticas e práticas de gestão de pessoas diferem das utilizadas há 10 anos, o que indica que ao longo dos últimos anos a função RH vem sofrendo alterações.

O profissional de recursos humanos está preocupado com esforços para se tornar um recurso mais estratégico para a alta direção. Kochan (1997) acredita que a profissão sofrerá mudanças dramáticas nos próximos anos ou perderá ainda mais influência.

Cesar, Bido e Saad (2007), em estudos realizados no Brasil com o objetivo de compreender como se deu a evolução dos papéis e funções da área de Recursos Humanos em termos de importância estratégica atribuída à área e sua capacidade instalada, chegaram a resultados que indicam que nos últimos cinco anos a área evoluiu, buscando se alinhar à estratégia do negócio e promovendo a integração das capacidades de outras áreas. Contudo, outra avaliação dos mesmos autores identificou que há, na prática, defasagem entre os desenvolvimentos teóricos propostos para a atuação da área de RH e a efetiva aplicação, pois não há correlação entre a importância atribuída a essa área para o sucesso futuro da organização e a capacidade instalada da área, que não efetuou o salto qualitativo que lhe permitiria um desempenho efetivamente estratégico nas organizações (CESAR; BIDO; SAAD, 2006; CESAR *et al.*, 2006).

A tendência da área de Recursos Humanos é ter uma estrutura simplificada, flexível e dinâmica, com a função descentralizada, tarefa de todos que possuem

subordinados, e não atribuição única da área. No passado, a administração da força de trabalho era uma atividade própria da área de RH. Hoje, o gerente contemporâneo está assumido cada vez mais a responsabilidade direta pela gestão das pessoas da sua equipe, em organizações que tendem a ser cada vez mais horizontais (BARBOSA *et al.*, 2005; GOLEMAN, 2008; ULRICH, 1998). Dessa forma, o RH tem a oportunidade de ampliar suas atribuições e envolver-se mais em outras questões, como a RSE.

Kochan (2004) comenta sobre uma mudança ou atualização profunda na identidade profissional e no papel do RH, procurando parceria com gerentes e executivos no desenvolvimento e entrega de políticas de recursos humanos que dêem suporte às estratégias competitivas da organização. O efeito dominante dessa atualização é um cenário com profissionais de RH mais próximos e alinhados com os interesses e objetivos da organização.

Gerir pessoas é uma função árdua e contraditória, que em alguns momentos causa desconfortos, frustrações para gestores e geridos. Na maioria das vezes, o discurso veiculado é de reconhecimento e valorização do ser humano, entretanto, as práticas evidenciam exclusão e auto-exclusão. A área de RH tem como desafio integrar as suas práticas à estratégia da organização, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, para o atingimento dos objetivos individuais dos empregados (BARBOSA *et al.*, 2005).

No discurso, gerentes continuam a evocar pessoas como estratégias, mas de fato constata-se que elas são enquadradas em um movimento permanente de racionalização de custos. As constantes reduções de pessoal e a busca desenfreada de flexibilidade por meio de contratos de trabalho temporários e terceirização são contrárias ao discurso de facilitar ou acompanhar a integração dos empregados e a humanização das empresas (CARVALHO NETO, 2001; VERGARA; BRANCO, 2001). Neste contexto de contradições, a gestão de pessoas depara-se com a tarefa de gerir dilemas e tensões, o que conduz à necessidade de rever a natureza do trabalho nas organizações, o papel das pessoas e a forma de geri-las. A RSE com os trabalhadores é uma das possibilidades de se realizar essa tarefa, visto que

demonstra comprometimento da empresa perante seus empregados que vai além da legislação, podendo consistir de fato numa nova forma de gerir pessoas.

A área de RH passa pelo repensar de suas concepções e práticas no interior da organização, urgindo superar a visão ainda predominantemente racional, objetiva e normativa dos indivíduos, em que as pessoas são vistas essencialmente como recursos disponíveis para produção de bens e serviços. O desafio das organizações reside na necessidade de compreender a dinâmica dos processos internos que movem as pessoas, por meio da adoção de práticas que proporcionam sua satisfação e, conseqüentemente, o sucesso e o fortalecimento da imagem da empresa (COSTA *et al.*, 2005). A RSE, de forma geral, pode fortalecer a imagem da empresa, ao passo que a RSE com os trabalhadores, especificamente, pode proporcionar mais satisfação aos empregados.

Alguns desafios para a constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas são: mudar o foco de preocupações com o que a área faz para o que entrega aos clientes internos; desenvolver e dominar instrumentos de gestão que ainda não estão totalmente definidos, como a RSE com os trabalhadores; descobrir o cliente real da gestão de recursos humanos, com base no princípio da cadeia de valor; mensurar impactos da gestão de recursos humanos e buscar novas competências por parte dos profissionais de RH e a formação e manutenção do capital intelectual da empresa (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001).

A maioria dos profissionais da área de RH se concentra em contratação, desenvolvimento, remuneração e benefícios, comunicação, desenho da organização, equipes de alto desempenho, etc. No entanto, deveriam se concentrar mais nos resultados, na execução estratégica, na eficiência administrativa, na contribuição do funcionário e na capacidade para mudança. É preciso analisar o RH focando não só o que pode ser praticado, mas também os resultados que podem ser obtidos. Os profissionais de RH devem ser provocadores, desafiadores, encorajadores. As práticas de RH são processos que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais. Quando as práticas estão ajustadas às necessidades dos clientes internos e externos, as empresas têm mais chances de se tornarem

bem-sucedidas (ULRICH, 1998). A RSE com os trabalhadores é uma dessas práticas que devem estar ajustadas às necessidades do público interno.

A gestão de recursos humanos deve funcionar como um negócio em si mesmo e não como mais um centro de custo, contando com competências profissionais características de um negócio e atuando a partir de um modelo baseado em marketing, migrando do papel de parceiro das demais áreas para o de *players* no jogo organizacional, aquele que efetivamente realiza os resultados da organização (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2001). Além das questões rotineiras, o RH deve se concentrar também nos trabalhos de execução da estratégia, que aumentam a contribuição dos funcionários e transformam as organizações. Devem se tornar parceiros por meio da criação de valor e da obtenção de resultados.

Se os profissionais de recursos humanos falharem ao responder às tendências e pressões externas, eles irão, novamente, se encontrar em uma posição de reação em vez de liderança (KOCHAN, 1997).

Ulrich (1998) argumenta que se o RH não consegue agregar valor e impede o desempenho, deve ser eliminado da empresa, mas se ele cria valor ou produz resultados, deve ser mantido. Na mesma linha, ele defende que devem ser criadas práticas que tornem os funcionários mais competitivos e não mais satisfeitos. Tal linha de pensamento é, de certa forma, radical e até contestável, pois muitas vezes não é possível isolar a satisfação dos empregados de sua competitividade. Para dissociar as duas coisas, é necessário indicar como o profissional é mais competitivo mesmo se não está satisfeito.

Algumas atividades transformam a demanda dos empregados em recurso, pois, mediante sua participação nas decisões que os afetam, tornam-se mais envolvidos e comprometidos com os resultados e sentem-se menos controlados. Quanto mais envolvido, mais ele disponibiliza informações e verbaliza idéias e alternativas, partilhando da autoridade e das conseqüências das decisões tomadas, sentindo-se parte da decisão; e o maior envolvimento se transforma em recurso (que aumenta o contentamento e a dedicação) em vez de demanda (ULRICH, 1998). O diálogo e a participação na gestão propostos pela RSE com os trabalhadores vão ao encontro disto.

É preciso pensar sobre como o RH adiciona valor à empresa, com quem trabalham os profissionais de RH (gerentes de toda a organização, toda a equipe, outros profissionais de RH), quais as melhores posturas para que esses profissionais sejam bem-sucedidos (parceiro, participante, pioneiro, arquiteto, projetistas, líderes), quem é o cliente para as iniciativas do RH (funcionário, consumidores, investidores), quando o RH deve ser preventivo ou reativo, quais as novas ferramentas e quais critérios para práticas bem-sucedidas de RH (medidas financeiras, fatia do mercado, moral dos funcionários) - (ULRICH, 1998). O fato do moral dos funcionários ser um critério importante para aferir resultados ressalta a importância da RSE com os trabalhadores, pois tal prática reflete-se nesse aspecto.

A função RH, tal como as organizações, também precisa se adaptar continuamente para fazer frente às necessidades das pessoas, à conseqüente adaptação às novas tecnologias, aos dispositivos legais e às demandas e conquistas da sociedade. Assim, para as empresas, no geral, é importante acompanhar as alterações nos rumos das empresas e seguir as mudanças na legislação (PEREIRA, 2005). Já para as empresas que se querem socialmente responsáveis, isto não é suficiente, pois elas devem se antecipar à legislação e ir além dela.

Práticas de RH precisam criar ou adicionar valor à empresa pelo incremento do capital intelectual e envolver os funcionários em vez de reduzir custos (ULRICH, 1998). O capital intelectual é uma combinação entre dois aspectos: competência e comprometimento. Assim, a competência por si só não assegura o capital intelectual. O comprometimento, por sua vez, tem reflexos na retenção dos talentos e interfere na produtividade e lucratividade. A RSE com os trabalhadores pode aumentar o comprometimento, mesmo diante das crescentes exigências. Se a ambição corporativa começar a focalizar seu estreito interesse de retorno rápido, pode acabar perdendo o entusiasmo, o apoio e o compromisso que emergem quando objetivos são ligados a aspirações humanas mais abrangentes. Quando os valores organizacionais são apenas egoístas, as empresas podem perder rapidamente o sentimento de identificação e orgulho que as tornam atraentes não só para os funcionários, mas também para os clientes e para os outros (ULRICH, 2000).

O mundo no qual se podia comprar relações trabalhistas positivas e desempenho corporativo com garantia de emprego acabou e ainda não está determinado como atingir os objetivos organizacionais na economia de hoje, mas é provável que a RSE seja uma das possibilidades (KOCHAN, 1997).

As transformações que vêm ocorrendo podem exigir que as organizações modifiquem de maneira profunda sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. A motivação tem relação direta com o desempenho e constitui um fator fundamental para a aferição de ganhos de produtividade. Desde os primórdios das escolas de RH e comportamental têm sido enfatizados os pressupostos de que existem fatores no trabalho que impactam na relação entre motivação e desempenho, entre os quais se destacam o significado que o próprio trabalho tem para os indivíduos e a sistemática de reconhecimento e recompensa veiculada nas organizações. Somam-se a isto as práticas adotadas pelas lideranças, a qualidade do ambiente psicossocial de trabalho e a confluência entre os valores pessoais e organizacionais (COSTA *et al.*, 2005). O que se propõe em termos de RSE com os trabalhadores tem estreita relação com essas questões, pois tem um elo com a preocupação com um ambiente mais humanizado que, ao mesmo tempo em que proporciona aos trabalhadores mais satisfação e motivação, pode se reverter em melhor desempenho para a empresa.

Na grande maioria das empresas, a exigência por profissionais dotados de competências cada vez mais amplas e variadas não vem se mostrando acompanhada, em um mesmo nível, por uma modernidade nas políticas e práticas organizacionais, bem como pela realização de um trabalho consistente em um ambiente mais humanizado (SANTOS *et al.*, 2005). Aqui, mais uma vez aparece a demanda por um RH mais envolvido com questões estratégicas, como a RSE, por exemplo, pois, para atrair esses “superprofissionais” que as empresas vêm demandando, ser reconhecida como socialmente responsável junto aos seus trabalhadores pode ser um diferencial.

Contrariamente à idealização que se vive com frequência no mundo dos negócios, a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero, e não

apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior, onde se depara com o desconforto existencial em relação ao trabalho dos executivos (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). No momento atual, não é de se estranhar que vários trabalhadores, sobretudo os mais jovens, procuram cada vez mais realizarem-se como pessoa fora do emprego. Além disso, numerosos executivos não parecem mais manter o mesmo alto grau de lealdade em relação às instituições para as quais trabalham (SANTOS *et al.*, 2005).

Quando as empresas deixam de oferecer boas perspectivas de carreira ou segurança no emprego, os trabalhadores passam a repensar sua contribuição e dedicação. Se as empresas substituem o antigo contrato de trabalho, que se baseava na estabilidade e na possibilidade de ascensão, por frágeis perspectivas de confiança, os funcionários retribuirão. Isto vem acontecendo com as relações de trabalho. Assim, os empregados concedem seu tempo, mas não contribuem com seus esforços mais plenos. Não tentam superar competências nem se engajam inteiramente nas ações da empresa. Sua contribuição se torna questão crítica porque, ao tentar produzir mais com menos, as empresas precisam tentar envolvê-los por completo. Tal contribuição é elevada quando eles se sentem livres para apresentar idéias, sentem que as pessoas-chave na empresa levam seus interesses em conta e que a relação de emprego é válida e valorizada (ULRICH, 1998). A empresa que apenas cumpre a lei não consegue fazer com que os funcionários tenham tais sentimentos, mas aquela que é socialmente responsável e vai além da lei pode conseguir fazer com que eles se sintam assim.

A gestão de pessoas vem passando por transformações em todo o mundo, causadas por profundas alterações nas formas de organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e as pessoas e no modo pelo qual estas encaram sua relação com o trabalho. As empresas terão dificuldades cada vez maiores para atrair e reter os novos talentos, pois seus valores e atitudes diferem das antigas concepções a respeito do trabalho e do mundo corporativo. Elas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento dos empregados com seus objetivos e negócios, o que pode ser mais eficaz a partir de

uma gestão mais humanizada nas relações empresa-empregado (SANTOS *et al.*, 2005).

A empresa humanizada, tal como idealizada, é aquela voltada para seus funcionários e para o ambiente. Agrega valores além da maximização dos lucros. Internamente, promove a melhoria da qualidade de vida e do trabalho, reduz as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo e contribui para o desenvolvimento e crescimento das pessoas (VERGARA; BRANCO, 2001).

Num cenário em que grande parte da população mundial vive em condições de pobreza absoluta, do descompasso entre a geração e a distribuição de riquezas produzidas no mundo, com elevado desenvolvimento tecnológico e baixo desenvolvimento pessoal e interpessoal, as empresas, como construções sociais, podem tanto agravar tal problema como ajudar na superação. Cabe um questionamento e uma redefinição do papel das organizações na sociedade e de suas práticas de gestão (VERGARA; BRANCO, 2001).

Korten ressalta que a soma da receita das 200 maiores corporações equivale a quase 30% do produto bruto mundial (VERGARA; BRANCO, 2001). O poder econômico dessas corporações, em parte, vem sendo obtido a um custo social alto (degradação ambiental, condições de trabalho impróprias e produtos inadequados às necessidades humanas), sendo que as empresas privatizam os ganhos e socializam os custos.

Durante as últimas décadas, trabalhadores e suas famílias agüentaram longas horas de trabalho em face da estagnação ou declínio dos salários, pensões perdidas ou dramaticamente reduzidas, aumento dos custos do seguro de saúde e insegurança de emprego se espalhando. O “velho contrato social” que prometia empregos estáveis e segurança financeira para aqueles que fossem empregados leais e produtivos deixou de existir e pode não mais ser viável, dada a natureza da economia e da força de trabalho modernas. Então, o desafio central sobre a profissão de RH é perguntar o que precisa ser feito para reconstruir um contrato social viável no trabalho, como isto será feito e quem deve ser envolvido e engajado para reconstruir a confiança essencial para o sucesso desse esforço (KOCHAN, 2004).

Para Vergara e Branco (2001), as empresas passarão a ser julgadas por seus compromissos éticos e pelo foco nos diversos públicos com que se relacionam e pela sua responsabilidade perante o ambiente. As ações humanizadas serão um diferencial, pois os consumidores irão considerá-las na sua decisão de compra. Os melhores profissionais buscarão empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais e ambientais.

Neste sentido, Kochan (1997) propõe quatro grandes desafios para os profissionais de RH, visando atrair e reter talentos:

- O primeiro deles refere-se a reverter as tendências de desigualdade social e queda na renda de muitos, com mais esforços em educação e treinamento e mudanças nas estruturas de compensação para premiar mais pessoas por melhorarem suas habilidades, contribuindo para aumento da produtividade e lucratividade.
- O segundo é oferecer benefícios que se tornem cada vez mais importantes para os empregados e sejam uma garantia de renda para a classe trabalhadora e para a população em geral.
- O terceiro diz respeito a tratar os empregados como *stakeholders*, oferecendo oportunidade mais direta de participar em decisões que afetam seu trabalho, os direitos trabalhistas e sua segurança econômica e de emprego a longo prazo.
- O quarto trata de gerenciar a diversidade e resolver conflitos no local de trabalho, que, se não gerenciados e resolvidos efetivamente, impõem custos significantes no âmbito pessoal e organizacional dos envolvidos.

As questões relacionadas à área de RH têm se tornado essenciais para decisões no mundo dos negócios no nível do discurso (ULRICH, 2000). No entanto, o RH ainda não se envolve o suficiente com as questões que o mundo dos negócios considera essenciais. A RSE é uma delas, que o mundo dos negócios passou a considerar recentemente, seja por marketing ou verdadeira convicção. Assim, o RH deve atuar fortemente na parte que lhe cabe nisso, que é a RSE com os trabalhadores, em vez de perder essa oportunidade deixando que seja uma questão

de segundo plano ou, em alguns casos, até esquecida, inclusive em empresas que se dizem socialmente responsáveis.

Além disso, a atuação da área de RH, que deve ter o mesmo *status* que outras áreas funcionais no organograma das grandes empresas e participar da formulação estratégica, é ainda bastante limitada. A RSE enfrenta a mesma dificuldade e muitas vezes tem *status* apenas no discurso. Na verdade, para que as empresas sejam socialmente responsáveis, não basta somente dar vida a um projeto social fora do âmbito da empresa ou realizar ações de melhoria na prática dos negócios, é importante que a RSE comece na empresa, com seus trabalhadores e com o envolvimento do RH (CARVALHO NETO; FURTADO, 2007).

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia e métodos de pesquisa

A pesquisa qualitativa passou a ocupar reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudarem os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas complexas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes, lidando com dados, análises e interpretações das realidades sociais e assumindo caráter de compreensão crítica (BAUER; GASKELL, 2002; GODOY, 1995b). A pesquisa qualitativa parte de questões amplas, que se definem com o desenvolvimento do estudo, envolvendo a obtenção de dados descritivos a partir do contato do pesquisador com a situação para compreender os fenômenos. Esse tipo de pesquisa tem o ambiente como fonte de dados, sendo descritiva, pois o interesse é investigar como um fenômeno se manifesta. A preocupação essencial é o significado dado aos fenômenos, na tentativa de compreendê-los a partir da perspectiva dos pesquisados. (GODOY, 1995a). A presente pesquisa pretende investigar os fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social empresarial, na tentativa de compreender esse fenômeno com base na fala dos entrevistados. Não há hipóteses, sendo o ponto de partida uma questão ampla (as dimensões da RSE têm participações diferentes na prática organizacional). Portanto, é possível inferir que o tipo de pesquisa em questão é qualitativa.

As pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla e objetivam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, proporcionando visão geral sobre um fato, objetivando formular problemas mais precisos ou hipóteses, pois o tema é pouco explorado. Já as pesquisas descritivas são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Objetivam a descrição das características de uma população ou fenômeno ou, ainda, a identificação de relações entre variáveis, com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Algumas pesquisas descritivas, porém,

vão além, determinando a natureza da relação, aproximando-se da pesquisa explicativa. A pesquisa explicativa identifica fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade ao explicar a razão, porém a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja bem descrito e detalhado (GIL, 1999). Diante dessa classificação e da proposta desta dissertação, que é analisar os fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social empresarial, esta pesquisa se encaixa melhor como descritiva. Essa classificação deve-se ao fato de que ela parte de resultados e contribuições das pesquisas anteriores do NUPEGS, objetivando aprofundar os conhecimentos em uma direção que já começou a ser traçada e, também, caracterizar o fenômeno, identificando a relação existente entre ele e os fatores que contribuem para sua ocorrência.

O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento, ocupa-se do contraste entre teoria e fatos e apresenta as operações necessárias, envolvendo a diagramação, previsão de análise e interpretação dos dados, considerando o ambiente de coleta e as formas de controle das variáveis (BAUER; GASKELL, 2002; GIL, 1999). Entre os delineamentos possíveis, será utilizado o estudo de caso.

O estudo de caso é uma das três possibilidades principais de realização de pesquisa qualitativa, sendo as outras duas a análise documental e a etnografia. Deve ser utilizado quando o objetivo é o exame detalhado de uma ação particular na análise intensiva de uma unidade social (empresa), quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos naquela realidade (GODOY, 1995b; YIN, 2005).

O estudo de caso é utilizado com o propósito de explorar situações, descrever o contexto e explicar variáveis causais de um fenômeno, podendo ser utilizado em pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 1999). É perceptível que as finalidades do estudo de caso vão ao encontro da finalidade desta pesquisa, que pretende analisar uma ação particular inerente às empresas, sem controle sobre tal fenômeno contemporâneo, visando explorá-lo, descrever o contexto em que ocorre e explicar seus fatores causais.

3.2 Unidades empíricas de análise

A finalidade da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas explorar as opiniões e as diferentes representações, considerando como o meio social pode ser segmentado em relação ao tema, maximizando a oportunidade de compreender as diferentes posições. Assim, é importante definir o que é relevante para a pesquisa (BAUER; GASKELL, 2002; GIL, 1999). Nesta pesquisa, foi definida como relevante uma das empresas mais bem posicionada no *RepTrack™ Pulse* 2007, de acordo com sua reputação geral e na dimensão cidadania empresarial.

O *RepTrack* é desenvolvido pelo *Reputation Institute*, que foi fundado em 1997 por Charles Fombrun, professor emérito de Administração (*Stern School of Business* da *New York University*), e por Cees Van Riel, professor de Comunicação Empresarial (*Erasmus University*, Rotterdam, Holanda). O Instituto possui afiliados em 16 países e uma rede global de pesquisadores, professores, consultores e profissionais de empresas dedicadas ao desenvolvimento da reputação corporativa. Ele desenvolve pesquisas sobre reputação corporativa nos Estados Unidos, Holanda, Itália, Noruega, Dinamarca, Inglaterra, Suécia, Suíça, Espanha, França, Alemanha, Finlândia, Austrália, África do Sul, China, Chile, Argentina e Brasil. No Brasil, o Instituto de Reputação é dirigido pela professora Ana Luiza Almeida, que foi professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da PUC Minas e pesquisadora do NUPEGS. Esta dissertação insere-se no contexto da pesquisa “Reputação de grandes empresas: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e internacionais em três dimensões - relações de trabalho, responsabilidade social e governança”, financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

O instrumento de pesquisa do *Reputation Institute* denominado Quociente de Reputação foi desenvolvido por Fombrun *et al.* 2000 (*apud* ALMEIDA, 2005) e validado nos Estados Unidos, Canadá, África do Sul, Austrália e em 10 países europeus (Itália, Inglaterra, Alemanha, Holanda, Dinamarca, França, Áustria, Bélgica, Suécia, Noruega). Esse instrumento permite avaliar como os *stakeholders* percebem

a organização, a partir de 23 atributos que compõem as sete dimensões constitutivas dos pilares da reputação. As sete dimensões do construto desse quociente são:

- Ambiente de Trabalho: que se constitui no objeto deste estudo - percepção da população em relação à organização como um bom local para se trabalhar; à relação da organização com seus empregados; à qualidade de vida, saúde e bem-estar de seus empregados; à forma como a organização recompensa seus empregados e promove as oportunidades entre eles.
- Cidadania: percepção sobre o quanto a organização atua com postura de cidadania empresarial ao lidar com a sociedade de forma geral, as comunidades em seu entorno e o meio-ambiente; apóia causas sociais e contribui para o desenvolvimento social.
- Governança corporativa e ética: percepção sobre a capacidade de abertura e transparência, o comportamento ético e a justiça na condução dos negócios.
- Produtos e serviços: percepção da qualidade, inovação, valor e credibilidade de produtos e serviços.
- Inovação: percepções sobre pioneirismo no mercado, agilidade para mudanças, estímulo a novas idéias.
- Desempenho financeiro: percepções de resultados, perspectivas e risco de investimentos financeiros.
- Liderança: percepção do quanto a organização é bem administrada, tem visão de futuro e capacidade de capitalizar oportunidades de mercado.

O *Reputation Institute* realizou a pesquisa em 21 países, incluindo o Brasil, no ano de 2007, com o propósito de identificar as empresas avaliadas pela população como de melhor reputação. Foi adotada pesquisa quantitativa com instrumento de coleta de dados do tipo *survey* com a população estatisticamente representada em cada país. No Brasil, a pesquisa foi realizada nas principais capitais, em um universo de cerca de 2.000 entrevistados.

O impacto de cada uma das dimensões na reputação empresarial no Brasil é o seguinte, segundo a pesquisa:

Produtos e Serviços – 17,8%

Cidadania – 17,3%

Ambiente de Trabalho – 13,9%

Governança – 13,8%

Inovação – 13,6%

Desempenho – 12,2%

Liderança – 11,4%

A pesquisa do *Reputation Institute* subsidiou apenas a escolha da empresa estudada nesta dissertação. Das sete dimensões, abordou alguns aspectos da dimensão cidadania empresarial, mas o foco foi no ambiente de trabalho. Segundo a pesquisa realizada no Brasil, estas duas são, respectivamente, a segunda e a terceira dimensões que mais impactam na reputação empresarial.

Foram abordados os três aspectos contemplados pela pesquisa do *Reputation Institute* no tocante à reputação relacionada à percepção da sociedade sobre como a empresa trata seus empregados (reputação em relação ao ambiente de trabalho), quanto à recompensa, saúde e bem-estar e oportunidades.

Os indicadores do Instituto Ethos, por sua vez, serão referência para esta dissertação no que se refere à RSE com os trabalhadores. A escolha desses indicadores como balizadores deve-se à crescente adesão das empresas (442 no ano de 2004, 1.024 em 2006 e 1.337 em fevereiro de 2008). Somam-se a isto o fato desses indicadores serem baseados em normas internacionais (convenções da OIT) e a correlação com outros padrões, tal como os Princípios do Pacto Global. Entre os sete temas abordados pelo Instituto Ethos (valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade, governo e sociedade), o foco desta pesquisa recai sobre o público interno/trabalhadores, que contempla diálogo e participação, respeito ao indivíduo e trabalho decente. Este último contempla os seguintes indicadores: política de remuneração, benefícios e carreira; cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho; compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; comportamento frente a demissões; e preparação para aposentadoria - que não serão objetos de estudo nesta pesquisa.

Alguns dos indicadores do Instituto Ethos serão utilizados como balizadores, mais especificamente aqueles relacionados às questões sobre ambiente de trabalho do *RepTrack™ Pulse 2007*.

Os três primeiros indicadores citados do Instituto Ethos são relacionados às três questões sobre ambiente de trabalho do *Reputation Institute*, conforme QUADRO 2:

<i>Reputation Institute X Instituto Ethos</i>	
Aspectos contemplados pelo <i>Reputation Institute</i> em relação ao ambiente de trabalho	Indicadores correspondentes do Instituto Ethos
Recompensa os empregados de forma justa	Política de remuneração, benefícios e carreira (valorização das competências dos trabalhadores e desenvolvimento profissional)
Preocupa-se com a saúde e bem-estar dos empregados	Cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho (adoção dos padrões internacionais de relações de trabalho e certificações)
Promove oportunidades iguais para os empregados	Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade (capacitação e desenvolvimento profissional)

Quadro 2: *Reputation Institute X Instituto Ethos*.
Fonte: a autora.

No Brasil, o *RepTrack™ Pulse 2007* contemplou 20 empresas e obteve 3.166 avaliações a partir de uma amostra de 852 respondentes distribuídos segundo o tamanho da população do país, idade e gênero. As cidades abrangidas foram: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Salvador e Fortaleza. O perfil dos respondentes identificou nível de instrução superior e concentração regional em São Paulo. Cada respondente avaliou no máximo cinco empresas entre as 20 que faziam

parte da pesquisa. Cada uma das empresas foi avaliada por no mínimo 100 respondentes.

A partir do resultado da pesquisa do *Reputation Institute* definiu-se que o objeto desta pesquisa seria a Empresa X (o nome verdadeiro da empresa será omitido), cujo caso será estudado por meio de pesquisa qualitativa. Considerando o aprofundamento que se pretende fazer, optou-se por um caso único em que serão entrevistados gestores e profissionais das áreas de comunicação/responsabilidade social e recursos humanos.

O objetivo da pesquisa qualitativa é apresentar uma amostra dos pontos de vista, normalmente a partir de entrevistas, não existindo um método específico para selecionar os entrevistados. Considerando que, na maioria das vezes, o número de entrevistados é baixo, o pesquisador deve usar sua imaginação social científica para montar a seleção dos respondentes. O número de entrevistas necessárias depende da natureza do tópico, do número de ambientes relevantes e dos recursos disponíveis. Há um número limitado de versões da realidade, pois as experiências são resultado de processos sociais, compartilhadas e semelhantes. Assim, quando não aparecem novas percepções, considera-se que se chegou ao ponto de saturação e ao número suficiente e adequado de entrevistas. É importante também que o *corpus* tenha um tamanho passível de ser analisado (BAUER; GASKELL, 2002).

A seleção dos entrevistados se deu em função do envolvimento com a temática da responsabilidade social e, principalmente, responsabilidade social com os trabalhadores. Para estudar os fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social empresarial, o número de casos foi definido em função do número de gestores diretamente envolvidos com as orientações e práticas de responsabilidade social e responsabilidade social com os trabalhadores. Adicionalmente, além dos gestores, foram entrevistados também alguns profissionais que trabalham diretamente com essas questões no seu dia-a-dia. Assim, foram entrevistadas, no total, 10 pessoas.

3.3 Estratégia de coleta de dados

A entrevista é adequada para a obtenção de informações sobre o que se sabe, crê, espera, sente, deseja, pretende fazer, faz ou fez. Entre as vantagens da entrevista, tem-se que os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação (GIL, 1999). Trata-se de uma técnica de coleta de dados muito empregada nas ciências sociais, principalmente no estudo de caso, objetivando um entendimento detalhado das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos. As entrevistas podem assumir formas diferentes de condução, sendo uma de suas vantagens a possibilidade de interação com o entrevistado, em que alguns aspectos podem ser captados, mesmo que informalmente.

No entanto, é importante a combinação da entrevista com outros métodos para melhorar a interpretação, avaliando os interesses e oferecendo compreensão mais profunda e informações contextuais para explicar os resultados. A utilização de fontes diferentes é um aspecto positivo e importante na coleta de dados e denomina-se triangulação (BAUER; GASKEL, 2002; YIN, 2005).

Assim como foi utilizado o estudo de caso para o entendimento das crenças e atitudes que culminam nos fatores que contribuem para o fenômeno estudado, como método de coleta ou geração de dados foi utilizada a entrevista semi-estruturada.

O roteiro da entrevista sobre RSE (APÊNDICE A) foi respondido por três pessoas. Inicialmente, a idéia era de que ele fosse respondido apenas por quem é responsável pela área de orientações e práticas de responsabilidade social na empresa, pois essa pessoa teria condições de expor o que institucionalmente vem se pensando sobre o assunto. Contudo, posteriormente, foi vislumbrada a possibilidade de verificar se a visão institucional seria coincidente com a visão dos gestores e/ou profissionais responsáveis em uma unidade de negócio e em uma unidade operacional. Como não são todas as unidades de negócio que possuem uma gestão específica para a responsabilidade social, foram identificadas as que possuem e escolhida uma entre elas. Essa escolha foi feita por conveniência, sem um critério específico, em função da acessibilidade. A unidade de negócio escolhida é dotada de gestão de responsabilidade social. No entanto, não há uma gestão específica para a

responsabilidade social nas unidades operacionais. A unidade operacional escolhida não tem, então, uma gestão específica para a responsabilidade social, sendo uma atividade de um profissional da área de Comunicação.

Dos três entrevistados que responderam ao roteiro sobre RSE, um deles está na matriz ou sede da empresa. Esse entrevistado trabalha na empresa há 14 anos e atuou em três setores distintos, entre eles o RH da sede. O entrevistado trabalhou por cinco anos nesse setor, onde, na posição de gestor, fazia a interlocução entre as áreas de RH e Comunicação Institucional (que é o setor responsável pela RSE na empresa) no que dizia respeito à RSE com os trabalhadores. Há três anos assumiu outra gestão, a de orientações e práticas de responsabilidade social, na Comunicação Institucional, com abrangência e atuação mais ampla. Além disso, apóia a área de Governança no que se refere a este tema. A experiência total do entrevistado com responsabilidade social na empresa é de oito anos.

O segundo entrevistado trabalhou em mais de cinco setores durante os 21 anos em que está na empresa. Há dois anos é gestor de RSE numa unidade de negócio que será denominada, nesta dissertação, de Unidade de Negócio X. Há 10 anos trabalha com questões relacionadas à RSE na empresa. Além disso, tem extensa atuação relacionada à RSE fora da empresa, participando há muito tempo de iniciativas e projetos sociais externos.

O terceiro entrevistado trabalhou em quatro setores e em três unidades durante os 30 anos em que está na empresa. Há 14 anos trabalha com questões relacionadas à RSE e há seis anos está à frente das questões de responsabilidade social do setor de Comunicação da unidade operacional, que será aqui denominada de Unidade Operacional Y, além de coordenar o comitê de cidadania dos empregados da unidade operacional e o programa de voluntariado, fazendo também parte de uma ONG.

O roteiro de entrevista sobre RH, por sua vez, foi respondido por sete indivíduos. Todos os quatro envolvidos com responsabilidade social com os trabalhadores na área de RH da sede foram entrevistados. Eles sempre trabalharam na área de RH, apenas mudaram de cargo e/ou função no próprio setor. Um deles, o gestor, está há oito anos na empresa, sempre trabalhando com questões

relacionadas à RSE com os trabalhadores. Há três anos assumiu a função de um dos entrevistados citados e passou a responder por essas questões e a fazer a interlocução entre o RH e a Comunicação Institucional. Os outros três não têm a função de gestores e completam a equipe que trata das questões de RSE com os trabalhadores. Como este é o foco desta pesquisa, considerou-se importante entrevistá-los, esgotando-se assim as fontes relacionadas ao tema na sede da empresa, visando obter o máximo de informações possíveis. Esses três entrevistados são profissionais de nível superior (dois deles pleno e um júnior) e têm entre dois e cinco anos de experiência na empresa, sempre atuando com essas questões. Da mesma forma como foi feito com o roteiro sobre RSE, foi vislumbrada a possibilidade de verificar se a visão institucional seria coincidente em uma unidade de negócio e uma unidade operacional, as mesmas onde também foi aplicado o roteiro de entrevista sobre a RSE. O quinto entrevistado é gestor de RH há um ano na mesma unidade de negócio de um dos entrevistados citados (a Unidade de Negócio X) e em seus quatro anos na empresa sempre trabalhou no RH da referida unidade.

Os outros dois entrevistados são do RH da mesma unidade operacional de um dos entrevistados citados (a Unidade Operacional Y). Um deles está há 22 anos na empresa, dos quais 18 passou na área de RH e quatro na área de infra-estrutura, mas sempre na Unidade Operacional Y. Há oito anos é gestor de Desenvolvimento de Recursos Humanos da unidade e trabalhou no processo de certificação da SA8000. O outro entrevistado está há quatro anos na empresa e na área de RH da unidade, em atividades que poderiam estar relacionadas com responsabilidade social com os trabalhadores.

Foram entrevistadas pessoas de ambos os sexos, mas a referência a elas será sempre no gênero masculino. O QUADRO 3 contém alguns dados dos entrevistados, em que constam a área/unidade, o setor, o cargo/função, há quanto tempo o entrevistado está na empresa, há quanto tempo são gestores (se for o caso), há quanto tempo trabalham com RSE e em quantos setores diferentes trabalharam na empresa.

DADOS DOS ENTREVISTADOS						
ÁREA/UNIDADE	SETOR	Cargo/Função	Tempo na empresa	Tempo como gestor	Experiência com RSE	Experiência em quantos setores da empresa
Sede	RSE	Gestor de nível 4	14 anos	8 anos	8 anos	Em 3 setores
Sede de uma unidade de negócio	RSE	Gestor de nível 5	21 anos	2 anos	10 anos	Em mais de 5 setores
Unidade operacional	RSE	Técnico Sênior	30 anos		14 anos	Em 4 setores
Sede	RH	Gestor de nível 4	8 anos	3 anos	8 anos	Apenas no RH
Sede	RH	Assistente Social Pleno	4 anos	-	3 anos	Apenas no RH
Sede	RH	Psicólogo Pleno	5 anos	-	3 anos	Apenas no RH
Sede	RH	Assistente Social Júnior	2 anos	-	2 anos	Apenas no RH
Sede de uma unidade de negócio	RH	Gestor de nível 5	4 anos	1 ano	-	Apenas no RH
Unidade operacional	RH	Gestor de nível 6	22 anos	8 anos	-	Em 2 setores
Unidade operacional	RH	Administrador Pleno	4 anos	-	-	Apenas no RH

Quadro 3: Dados dos entrevistados.

Fonte: Entrevistas realizadas pela autora.

No organograma da FIGURA 1 foram destacadas as áreas/unidades nas quais trabalham os entrevistados:

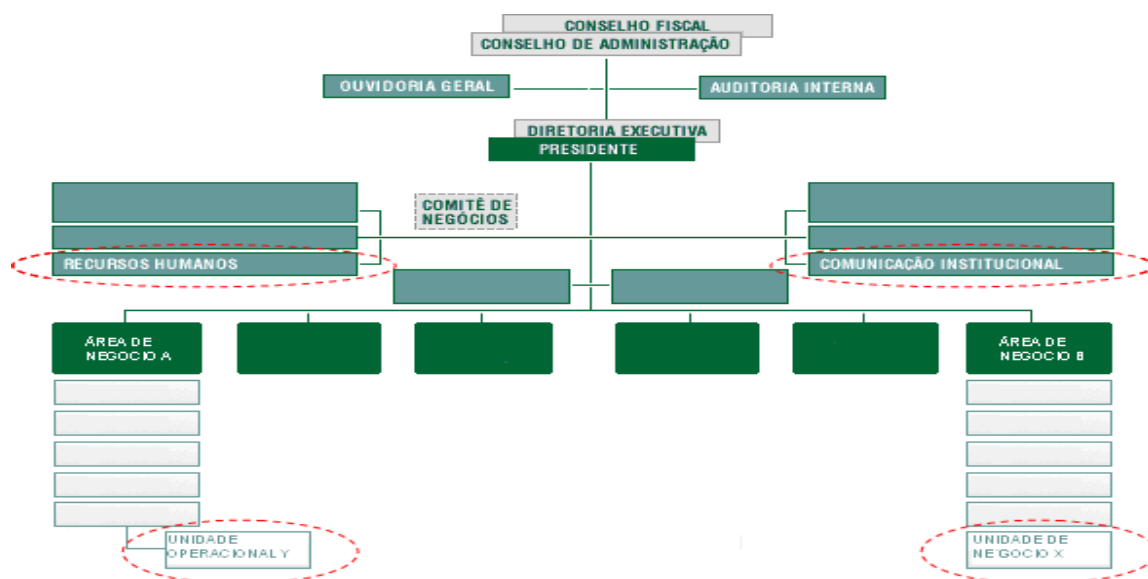


Figura 1: Área/unidade de lotação dos entrevistados.

Fonte: A autora.

A análise das entrevistas podem não produzir generalização empírica ampla, porque não procura identificar processos universais, sendo circunstancial e contextual, embora objetive refletir as representações ideológicas, a visão de mundo, o ponto de vista a respeito da realidade, as justificativas e explicações da ordem social, explorando como as idéias socialmente produzidas e incorporadas nas organizações são criadas e mantidas.

Foi, então, utilizada uma outra fonte de dados importante na pesquisa social, a análise documental. Pesquisaram-se registros estatísticos - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE); registros institucionais escritos (acordo coletivo) e comunicação de massa (jornais, revistas e outros). A análise documental abordou os registros do QUADRO 4.

ANÁLISE DOS DOCUMENTOS UTILIZADOS NA PESQUISA				
DOCUMENTO	REGISTROS ESTATÍSTICOS	ELABORADO PELA EMPRESA	ELABORADO PELO SINDICATO	COMUNICAÇÃO DE MASSA
Acordo coletivo		X		
Balanço social		X		
Boletins e jornais de circulação interna		X		
Boletins e jornais dos sindicatos			X	
Código de ética		X		
Site		X		
IBGE	X			
DIEESE	X			
Jornais e revistas				X

Quadro 4: Análise dos documentos utilizados na pesquisa.

Fonte: A autora.

As fontes documentais possibilitam o conhecimento do passado, a investigação dos processos de mudança social e cultural, a obtenção de dados com custo mais baixo e sem o constrangimento dos sujeitos (GIL, 1999). Os documentos

visam a prover o pesquisador com dados complementares que propiciem melhor compreensão do problema (GODOY, 1995c).

A observação naturalística ou observação de campo ou, ainda, trabalho de campo consiste em uma estratégia de coleta de dados que realiza observações num ambiente natural particular (o campo), durante um período de tempo, usando diferentes técnicas para coletar informações; o relatório inclui essas observações e as interpretações dos dados pelo pesquisador e exige que ele mergulhe na situação. A observação é de natureza primariamente qualitativa, representando descrições da própria observação, que freqüentemente são ricas e próximas do fenômeno estudado.

A autora observou por 10 meses aspectos relacionados à responsabilidade social com os trabalhadores na empresa em quatro estados diferentes, Rio de Janeiro (sede da empresa), Salvador, São Paulo e Minas Gerais. Nesse período, estabeleceu contatos com pessoas da sede e de várias unidades de negócio e operacionais. Inicialmente, esteve um mês no Rio de Janeiro, onde assistiu à apresentação de gerentes executivos, gerentes gerais, enfim, vários gestores da empresa na ambientação de novos empregados. Em seguida, esteve por três meses em Salvador, onde conheceu unidades operacionais (exploração e produção, termoelétrica e plataforma). Retornou ao Rio de Janeiro, onde esteve por mais quatro meses em uma unidade de negócio e teve estreito contato com o nível gerencial que trabalha na sede. Nos últimos dois meses, esteve por duas semanas em São Paulo e o restante em Minas Gerais em unidades de negócio e operacional.

A observação pode trazer alguns vieses para a pesquisa, mas é mais uma fonte para a triangulação dos dados, somada à análise documental e às entrevistas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da empresa

A empresa X foi constituída em outubro de 1953 e é uma sociedade de economia mista, sob a forma de sociedade anônima. A empresa está presente em 27 países e realiza atividades de exploração e produção em 20 deles. Em 2007 seu valor de mercado chegou a R\$ 429,9 bilhões (aumento de 86,6% em relação ao ano anterior), com investimento anual no valor de R\$ 45,3 bilhões. Neste mesmo ano a empresa teve receitas líquidas num total de R\$ 170.578.000.000, lucro líquido de R\$ 21.512.000.000 e 272.952 acionistas.

O atual modelo de organização da empresa foi aprovado pelo Conselho de Administração em outubro de 2000. A estrutura geral associada ao modelo então criado é composta de quatro Áreas de Negócio, duas de apoio e pela Área Corporativa, que é ligada diretamente ao presidente, enquanto as demais são ligadas aos respectivos diretores.

Atualmente, a empresa conta com mais de 54.000 empregados próprios, conforme consta na evolução mostrada no GRÁFICO 1:

EVOLUÇÃO – NÚMERO DE EMPREGADOS PRÓPRIOS

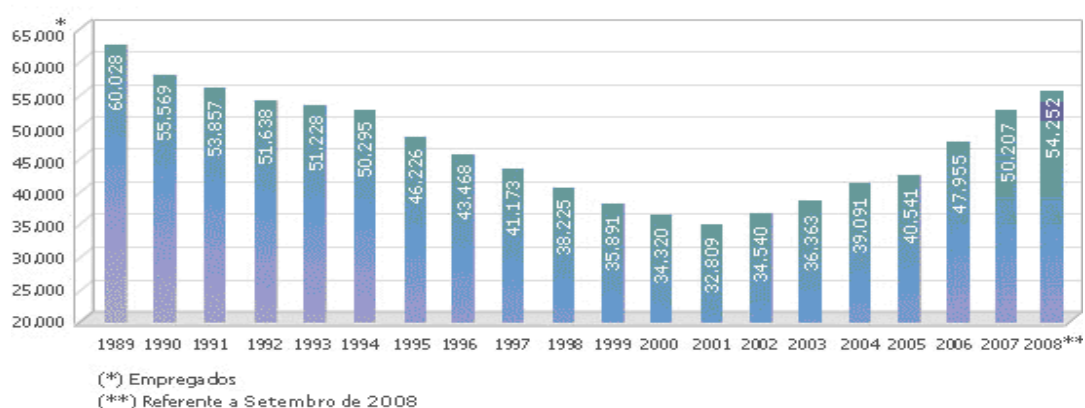


Gráfico 1: Evolução – número de empregados próprios.
Fonte: Site da empresa

4.2 Descrição e análise das entrevistas

As entrevistas proporcionaram a obtenção de dados descritivos para compreender como o fenômeno da RSE se manifesta na empresa e o significado dado a ele pelos entrevistados, de acordo com a perspectiva de cada um. Para tanto, seguiram um roteiro semi-estruturado e as primeiras perguntas visaram identificar a compreensão dos entrevistados sobre a responsabilidade da empresa perante a sociedade e o que seria um programa de responsabilidade social. Em seguida, foi abordada a avaliação do entrevistado sobre a RSE na empresa e os públicos que são ou deveriam ser enfatizados, no intuito de perceber a relevância dos trabalhadores. Contudo, o roteiro de entrevista até aqui não trouxe nenhuma questão que mencionasse este público. A intenção foi perceber se os trabalhadores seriam abordados naturalmente nas respostas dos entrevistados acerca da RSE, mas isto aconteceu apenas na minoria das entrevistas. A partir desse ponto os entrevistados responderam questões sobre o que a empresa entende por responsabilidade social com os trabalhadores, como e desde quando trabalha essa questão. Foi perguntado sobre como o RH trabalha a RSE com os trabalhadores e sua participação nas decisões estratégicas sobre o assunto. Por fim, foram trabalhadas as questões referentes à política de gestão de pessoas da empresa, sua visibilidade, remuneração, saúde e bem-estar e oportunidades.

4.2.1 A relação entre empresa e sociedade

Sobre a relação entre empresa e sociedade, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que acreditam que as empresas têm responsabilidades perante a sociedade que vão além da geração de emprego e renda. Foi mencionado que essa responsabilidade se dá principalmente em função dos impactos da empresa na sociedade. Na sua opinião, as empresas tiveram participação no surgimento e/ou agravamento dos problemas sociais, em função do modelo de industrialização predatório, que não se preocupava com questões ambientais e sociais. Assim, as

empresas possuem um passivo com a sociedade e, por isso, hoje devem ter também participação na solução desses problemas, principalmente pelo peso político e econômico que têm no mundo atualmente, sendo que algumas têm, inclusive, valor maior do que o produto interno bruto (PIB) de alguns países.

Para os entrevistados, a empresa deve ser responsável ao manejar os recursos comuns e ao propiciar o retorno da utilização desses recursos à sociedade, preocupando-se com métodos produtivos mais limpos, com a diminuição de emissões, o seqüestro de carbono, a eco-eficiência e com tecnologias mais sustentáveis, principalmente no caso da Empresa X, cujo negócio por si só é expropriador de recursos naturais.

Outro aspecto abordado pelos entrevistados é o relacionamento com a comunidade do entorno e a administração dos impactos sobre ela, principalmente no caso de novos empreendimentos. Os entrevistados consideram que, como as empresas extraem riqueza da sociedade, é coerente que devolvam de alguma forma.

Contudo, embora reconheçam que as empresas têm responsabilidade perante a sociedade, destacam que:

[...] existem empresas que enxergam o movimento de RSE como uma estratégia para se manter no mercado. É uma estratégia, sem dúvida, senão a RSE não estaria dentro das organizações, mas, algumas empresas... não mudam a lógica de fazerem seus negócios, não mudam a lógica de operar. Elas possuem ações mais pontuais [...] decorrentes das exigências impostas pelos mercados onde atuam (Entrevistado).

Ressaltou-se que as empresas hoje trabalham o marketing e todas as ações de RSE são mitigatórias, pois o que fazem agora é reconstruir o que destruíram ou o que não foi bem construído no decorrer da história. O que fazem hoje é apenas o “politicamente correto”, ainda não vão além da lei. Na opinião dos entrevistados, apesar de todos os esforços da Empresa X, ainda não há nenhuma empresa que se encontre nesse estágio avançado.

Apesar de a Empresa X ser uma das empresas de melhor reputação em cidadania empresarial na pesquisa do *Reputation Institute*, e de aparentemente estar à frente de várias empresas, ainda não se encontra nesse estágio avançado. Um exemplo disto é que a lei que prevê a extensão da licença maternidade para seis

meses já foi sancionada e espera-se que uma empresa cidadã e socialmente responsável se antecipe a tal lei e conceda, o quanto antes, tal benefício às suas trabalhadoras, o que a Empresa X não fez até o momento.

Até aqui, ao falar da responsabilidade da empresa perante a sociedade, nenhum dos entrevistados mencionou os trabalhadores.

O entendimento dos entrevistados em relação a um programa de RSE apresentou três focos ou preocupações distintas. Um deles salienta o fato de que um programa de RSE deve tratar das grandes questões que estão inseridas no mundo global, sendo justo, ético e transparente com todos os públicos de interesse, além de se pautar em princípios de respeito à diversidade e pensar em ações de responsabilidade social para o público interno. As ações para os trabalhadores devem focar-se nas diferenças, demandas e necessidades do empregado e na contribuição da empresa para a qualidade de vida, cidadania, etc., visando ser um bom empregador, o que irá se reverter em satisfação e comprometimento dos empregados.

Outro grupo enfatizou que um programa de RSE, ao ser concebido, deve contar com a participação da sociedade que impactará, transformando, assim, o objeto da ação em sujeito da ação, tendo um canal de diálogo com os *stakeholders* e canais para escuta. Além disso, deve envolver também a força de trabalho e ter relação com o negócio da empresa.

Mencionou-se, também, que um programa de RSE trata de ações estruturadas e deve ter uma sistemática, um foco de atuação, focos de priorização, acompanhamento e, se possível, métrica. A preocupação com a sistemática se deve ao fato de que como a RSE é o assunto do momento, existem empresas que fazem ações pontuais ou atuações que são simples respostas de marketing sem uma lógica sólida.

Apenas dois entrevistados, ambos da área de RH, lembraram-se dos trabalhadores nessa questão.

4.2.2 A responsabilidade social empresarial na Empresa X

A Empresa X apóia alguns princípios e iniciativas. Dentre eles, destaca-se o Pacto Global da ONU do qual é signatária desde 2003. O Balanço Social traduz a busca da empresa em alinhar suas atividades e gestão aos 10 princípios¹ deste Pacto. O Balanço Social e Ambiental é enviado anualmente à ONU, como forma de comunicação do progresso em relação aos 10 princípios, condição para que as organizações permaneçam ativas junto ao Pacto. A empresa pretende também adotar a ISO 26000 como norma orientadora.

No Plano Estratégico e no Plano de Negócios consta a estratégia corporativa de “comprometimento com o desenvolvimento sustentável”, que está amparada em três pilares principais, a saber, crescimento integrado, rentabilidade e **responsabilidade social e ambiental (RSA)**.

As metas corporativas de responsabilidade socioambiental, que constam do QUADRO 5, foram extraídas do Plano de Negócios. As metas não são muito audaciosas, o que pode indicar que a empresa esteja relativamente satisfeita com o seu desempenho em RSE.

A Pontuação Ethos é proveniente dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa.

¹ OS DEZ PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL

DIREITOS HUMANOS: Princípio 1: As empresas devem apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; e Princípio 2: Assegurar-se de sua não-participação em violações desses direitos. **CONDIÇÕES DE TRABALHO:** Princípio 3: As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; Princípio 4: Apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; Princípio 5: Apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil; e Princípio 6: Apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego. **MEIO AMBIENTE:** Princípio 7: As empresas devem adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais; Princípio 8: Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e Princípio 9: Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis. **COMBATE À CORRUPÇÃO:** Princípio 10: As empresas devem combater a corrupção sob todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

Metas Corporativas de RSA	2008	2012
Imagem de responsabilidade social	78%	81%
Imagem corporativa	82%	83%
Capacitação em responsabilidade social e ambiental	65.049 horas	185.783 horas
Comprometimento dos empregados quanto à RSA	97%	98%
Conhecimento dos empregados quanto à RSA	85%	88%
Pontuação Ethos - tema valores, transparência e governo	342	344
Pontuação Ethos - tema comunidades	341	344
Pontuação Ethos - tema governo e sociedade	339,5	344

Quadro 5: Metas corporativas de RSA.

Fonte: Site da empresa

As metas corporativas de recursos humanos também não são muito audaciosas e demonstram que a empresa considera que os empregados estão razoavelmente satisfeitos. Vale destacar que tanto o nível de comprometimento dos empregados com a empresa quanto o índice de satisfação dos empregados são resultados da pesquisa de ambiência que é respondida apenas pelos empregados próprios, ou seja, aproximadamente $\frac{1}{4}$ da força de trabalho total da Empresa X. A pesquisa de ambiência é uma forma de diálogo com os empregados, semelhante a uma pesquisa de clima organizacional.

Metas Corporativas de Recursos Humanos	2008	2012
Nível de comprometimento dos empregados com a empresa	79%	83%
Índice de satisfação dos empregados	69%	73%

Quadro 6: Metas corporativas de Recursos Humanos.

Fonte: Site da empresa

Para a Empresa X, segundo informações institucionais, a responsabilidade social é a forma de gestão integrada, ética e transparente dos negócios e atividades e das suas relações com todos os públicos de interesse, promovendo os direitos humanos e a cidadania, respeitando a diversidade humana e cultural, não permitindo a discriminação, o trabalho degradante, o trabalho infantil e escravo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para a redução da desigualdade social.

A Política de Responsabilidade Social criada pela Empresa X em 2007 visa a atingir o desafio de ser referência internacional em responsabilidade social na gestão dos negócios, contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Essa política consiste de oito itens que dizem respeito à atuação corporativa:

- Assegurar que a governança corporativa esteja comprometida com a ética e a transparência na relação com os públicos de interesse;
- gestão integrada (garantir uma gestão integrada em responsabilidade social);
- desenvolvimento sustentável (conduzir os negócios e atividades com responsabilidade social, implantando seus compromissos de acordo com os princípios do Pacto Global da ONU e contribuindo para o desenvolvimento sustentável);
- direitos humanos (respeitar e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente, pautando as ações a partir da promoção dos princípios do trabalho decente e da não-discriminação);
- diversidade (respeitar a diversidade humana e cultural de sua força de trabalho e dos países onde atua);
- princípios de trabalho (apoiar a erradicação do trabalho infantil, escravo e degradante na cadeia produtiva);
- investimento social sustentável (buscar a sustentabilidade dos investimentos sociais para uma inserção digna e produtiva das comunidades);
- e compromisso da força de trabalho (comprometer a força de trabalho com a Política de Responsabilidade Social).

As diretrizes da responsabilidade social adotadas pela empresa contemplam: respeitar a diversidade; priorizar a juventude (meta dos projetos sociais, culturais e esportivos, como exemplo, o Programa Desenvolvimento e Cidadania, que deve ter 50% do público atendido na faixa etária entre 15 e 29 anos); buscar a sustentabilidade dos resultados produzidos pelas ações; atuar em sinergia com políticas públicas; realizar ações estratégicas, sistêmicas e multi-institucionais; estimular o protagonismo social, a co-responsabilidade, o associativismo, o

cooperativismo e o trabalho em rede; contribuir para a erradicação do analfabetismo; colaborar para o desenvolvimento local nas áreas de influência da Empresa X.

Sucintamente, as ações estratégicas da responsabilidade social consistem de investimentos em projetos sociais (nacionais, regionais e locais); fortalecimento de redes e organizações sociais e difusão de informações para a cidadania. As redes, ou os trabalhos em rede, são formas de apoiar a interação entre os agentes sociais, públicos e privados, para a formação de parcerias e alianças, troca de experiências, produção de conhecimento e formulação e debate sobre políticas públicas.

A política, as diretrizes e as ações estratégicas de responsabilidade social da Empresa X não explicitam especificamente a responsabilidade social com os trabalhadores, que parece não ser a mais enfatizada nessas questões.

A responsabilidade social na Empresa X é parte da gerência executiva de comunicação institucional, que está ligada diretamente à presidência. Essa gerência executiva se divide em nove outras gerências, sendo uma delas a de Responsabilidade Social. A Gerência de Responsabilidade Social, por sua vez, se subdivide em três gerências, sendo uma delas a de Orientações e Práticas de Responsabilidade Social.

A Gerência Executiva de Recursos Humanos também está ligada diretamente à presidência. Divide-se em oito outras gerências, sendo uma delas a que trabalha as questões relacionadas à responsabilidade social com os trabalhadores, especificamente. Estando ligada diretamente à presidência, a área de RH pode até ter, em alguns casos, *status* de diretoria, embora não seja uma diretoria de fato, pois a empresa possui apenas seis diretorias. Isto pode ser um indicador de que, estrategicamente, a área de RH não ocupa a mesma posição das áreas que estão mais diretamente ligadas ao negócio da empresa.

A avaliação dos entrevistados a respeito da RSE na Empresa X é praticamente unânime. Eles ressaltaram que a empresa tem sido exemplo em algumas práticas de RSE e impulsionado esse movimento no Brasil. Defenderam que as ações da empresa não são pontuais e que a RSE está inserida no negócio da empresa, na missão, na visão e na estratégia. Os entrevistados consideram que a

Empresa X está no caminho e que é uma empresa de ponta no que diz respeito à RSE, em função dos seus vários projetos.

Foi destacado que a atuação socialmente responsável da empresa traz retornos, inclusive financeiros, pois estando em boa posição nos índices e *rankings* de RSE nacionais e internacionais, as instituições tendem a reconhecê-la positivamente, o que gera um valor intangível e um retorno em reputação, como mostra a própria pesquisa do *Reputation Institute*. Sob a ótica dos empregados, eles ficam mais satisfeitos e isso culmina na retenção de talentos.

Os entrevistados citaram alguns avanços na gestão social da empresa, como a elaboração de um plano de relacionamento com as comunidades do entorno, avaliando os impactos ambientais de novos empreendimentos; a identificação das necessidades básicas das regiões e o desenvolvimento de projetos de apoio às comunidades. Foi dito também que os recursos desembolsados para projetos sociais passam a ser tratados como investimento. Seu acompanhamento se espelha na metodologia seguida pelos projetos de negócio e há um conjunto de metas de desempenho para a carteira de projetos sociais, o que pode indicar que a RSE tende a ser tratada como algo estratégico e que instrumentos de mensuração de sua efetividade vêm sendo pensados. Assim, há um sistema de informações para monitoramento e avaliação dos projetos sociais, de forma a mensurar os resultados produzidos pelas ações e acompanhar o alcance das metas e objetivos definidos.

Quando, aprofundando um pouco nessa questão, foi perguntado aos entrevistados se nada havia a ser melhorado em relação à RSE na empresa, houve uma ponderação de que ainda falta a internalização das questões de RSE por todo o corpo funcional e, principalmente, pelo corpo gerencial, havendo necessidade de capacitação, conscientização e interiorização dessas questões na gestão, sendo esta uma lacuna.

Os entrevistados mencionaram que existe uma série de iniciativas de responsabilidade social na empresa, contudo, essas iniciativas ainda são desconectadas em função da cultura da empresa, denominada cultura de “caixinhas” por um deles. Assim, há ações de RSE importantes, mas isoladas, o que indica a necessidade de se trabalhar a RSE de uma forma mais integrada.

Um dos respondentes acrescentou que, como a Empresa X hoje está em 28 países, um problema enfrentado é o “gigantismo”, pois ela é muito grande, está espalhada pelo Brasil e também cresce internacionalmente. Assim, um aspecto a melhorar seria a adoção do que a empresa tem de RSE no Brasil também nas áreas no exterior, pois, para o entrevistado, neste sentido há um desnível, tendo em vista que, por parte da empresa, há mais ações de RSE no Brasil do que no exterior.

Sobre a forma como é trabalhada a RSE nas áreas e unidades, foi registrado nas entrevistas que nas áreas/unidades a RSE está mais ou unicamente sob a responsabilidade da área de Comunicação. Há, em outras áreas, principalmente RH e Segurança, Meio Ambiente e Saúde, algumas mudanças de postura positivas em relação à RSE, mas ainda não há um envolvimento amplo e efetivo delas nessa questão, sendo que em algumas unidades a RSE restringe-se apenas à área de Comunicação. As demais áreas ainda não se vêem nisto, não percebem, por exemplo, o impacto da produção no meio ambiente ou na sociedade. Isto é reforçado, segundo os entrevistados, pelos investimentos em capacitação em RSE que se concentram nos profissionais de Comunicação, RH e Segurança, Meio Ambiente e Saúde.

Um dos entrevistados mencionou algumas dificuldades, como, por exemplo, o fato de que a função de gestor da RSE em sua unidade de negócio foi criada há dois anos e ele ainda se sente “construindo o alicerce da casa”, fazendo um trabalho de inspiração e convencimento.

Um outro entrevistado expõe que:

[...] o fato dela [a RSE na Empresa X] estar muito voltada para o público externo define qual é a responsabilidade social que a empresa está praticando. Eu não acredito em nenhuma empresa que tenha o objetivo claro da responsabilidade social que não comece pelo público interno. [...] isso é o que a esmagadora maioria das empresas fazem (Entrevistado).

Passando para a questão sobre o que a Empresa X entende por responsabilidade social com os trabalhadores e como trabalha essa questão, um dos entrevistados expôs que a Empresa X é signatária do Pacto Global da ONU, composto de 10 princípios, dos quais quatro tratam do trabalho (a liberdade de associação e o reconhecimento à negociação coletiva; o combate a todas as formas

de trabalho forçado ou compulsório; a erradicação do trabalho infantil; o combate à discriminação em relação a emprego e cargo).

Os entrevistados argumentaram que, no que diz respeito ao público interno, a Empresa X já fazia, no passado, investimentos em aspectos que podem ser enquadrados hoje como RSE com os trabalhadores. Como exemplo, ela realiza a Pesquisa de Ambiência desde 1994, a partir da qual o empregado próprio pode expressar sua opinião e a empresa investigar expectativas e percepções em relação às políticas e práticas, estilo de liderança, atividades e outros. Tem também o Programa de Preparo para a Aposentadoria desde a década de 1980. Recentemente, a Assistência de Saúde foi estendida aos casais homo-afetivos. Além disso, atualmente, a Empresa X tem discutido sobre o respeito à diversidade humana e cultural. Hoje, a empresa possui uma comissão de diversidade e a área de RH faz parte dessa comissão. Ela vem também discutindo formas de apoiar a inserção de pessoas com deficiência e capacitar de alguma forma o gestor para recebê-las, além de ações em relação à acessibilidade. Além destes, há outros dois programas que, apesar de não terem sido citados pelos entrevistados, também podem ser relacionados às iniciativas de RSE da empresa, que são: o Programa de Assistência Especial para filhos de empregados com necessidades especiais (os empregados com necessidades especiais não são contemplados) e o novo Programa de Avaliação da Saúde do Aposentado, cujo piloto está sendo realizado pela unidade operacional onde atuam três dos entrevistados.

Adicionalmente, e apenas a título de informação, foi entrevistada uma quarta pessoa nessa unidade para obter informações específicas sobre o piloto deste novo Programa. O novo Programa de Avaliação da Saúde do Aposentado é destinado exclusivamente aos aposentados e disponibiliza um valor anual para utilização em consultas e exames, tendo redução de 80% na participação financeira do usuário. A unidade operacional preocupada com a otimização dos custos da Assistência de Saúde (que também é estendida aos aposentados) teve a iniciativa de idealizar um projeto de promoção da saúde que culminou no programa.

Sobre a abrangência das ações de RSE em relação aos terceirizados, todos os entrevistados argumentaram que, na questão dos terceirizados (que também

fazem parte do público interno da empresa e, na verdade, é a maior parte dele), as implicações legais restringem a atuação da Empresa X. Foi destacado que o terceirizado é um dos pontos críticos e dos mais complexos a serem tratados, devido à questão legal, pois, a rigor, a empresa não contrata a pessoa que presta serviço, mas sim o serviço, e isso traz muita complexidade para a discussão sobre RSE, pois atrás do serviço é evidente que existe o fator humano. Contudo, juridicamente, determinadas ações focadas no indivíduo podem constituir ilegalidade, pois a relação e o vínculo da Empresa X deve se dar com a empresa contratada e não com os empregados contratados por esta última.

Fazendo um contraponto a isto, uma das entrevistadas colocou em relevo a questão da co-responsabilidade e o fato de que a empresa não pode apenas alegar empecilhos legais, pois o número de terceirizados é muito maior do que o número de empregados próprios. A Pesquisa de Ambiência está “impregnada” da opinião dos terceirizados, apesar deles não responderem. Os entrevistados acrescentaram que a limitação jurídica em relação aos terceirizados restringe, mas não impede, que para cada ação realizada pela Empresa X junto aos seus empregados próprios ela também influencie as empresas prestadoras de serviços. Esse é um compromisso com a sociedade, especificamente a parte da sociedade que está na empresa e não são empregados próprios.

Um dos entrevistados “justificou” que a RSE com os trabalhadores é mais fácil quando se trata dos empregados próprios, pois a gestão é direta, acrescentando que a empresa está tentando encontrar formas para atingir os terceirizados. Como exemplo, citou o fato de que quando se capacita um gerente para receber uma pessoa com deficiência, capacita-o para receber o empregado próprio ou o terceirizado, sem distinção. Da mesma forma, os entrevistados alegaram que as ações voltadas para a ambiência tentam abranger tanto os empregados próprios quanto os terceirizados, pois se trata do mesmo espaço de trabalho. Além disso, a empresa exige dos fornecedores o cumprimento de alguns quesitos e tenta sensibilizá-los e convencê-los. O plano de saúde é uma exigência nos contratos da Empresa X e com um padrão pré-determinado, o que encarece os contratos de prestação de serviços, mas ainda assim ela não abre mão dessa exigência.

No tocante à RSE com os trabalhadores terceirizados, há um ponto nevrálgico, tendo em vista a grande terceirização que ocorreu na Empresa X, chegando a uma relação de 4 x 1, ou seja, em que o número de terceirizados é quatro vezes maior que o número de empregados próprios, como evidenciado no Balanço Social. A alegação é de que a Empresa X terceirizou tanto porque em certa época ficou restrita a admissão de empregados próprios e a forma de suprir a necessidade de mão-de-obra foi por meio da terceirização. Nestes casos, há uma inserção diferenciada, pois a cobertura social e a segurança são diferentes das oferecidas aos empregados próprios. O número de empregados próprios é de 54.252, mas incluindo as subsidiárias o número de empregados divulgado no Balanço Social de 2007 foi de 68.931, enquanto que o número de terceirizados chega a 211.566. Uma minoria dos entrevistados chega a salientar que a proporção de terceirizados na Empresa X é contraditória a uma postura verdadeiramente responsável socialmente, tendo em vista as diferenças entre o empregado próprio e o terceirizado.

Apesar da proporção de terceirizados em relação aos empregados próprios ser preocupante, é complexo pensar em “primarizar”, pois, do ponto de vista da RSE, seria delicado demitir esse expressivo número de terceirizados que hoje fazem parte da empresa.

4.2.3 O público mais enfatizado nas discussões da responsabilidade social empresarial e o envolvimento da área de recursos humanos

A visão da empresa para o ano 2020 é “ser uma das cinco maiores empresas integradas do seu segmento do mundo e a preferida pelos públicos de interesse”. Por sua vez, a missão é “atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”. Entre os atributos da visão 2020, consta a intenção de que a atuação da empresa se destaque por, entre outros, ser

“referência em responsabilidade social e ambiental” e “excelência operacional, em gestão, recursos humanos e tecnologia”. Por sua vez, entre os desafios de gestão relacionados à RSE com os trabalhadores que a empresa pretende focar nos seus novos projetos estratégicos, consta a intenção de “ser referência internacional, no seu segmento, em gestão de pessoas, tendo seus empregados como seu maior valor” e “ser referência internacional em responsabilidade social na gestão dos negócios, contribuindo para o desenvolvimento sustentável”. A área ambiental tem destaque entre os desafios de gestão, pois, mesmo estando inserida na responsabilidade social, é mencionada em separado, o que pode indicar maior preocupação com o meio ambiente na RSE na empresa, que pretende “atingir patamares de excelência, na indústria do seu segmento, quanto à redução da intensidade de emissões de gases de efeito estufa nos processos e produtos, contribuindo para a sustentabilidade do negócio e para a mitigação da mudança climática global”. A indicação de que o meio ambiente é uma das dimensões mais enfatizadas nas discussões de responsabilidade social da empresa foi reforçada em algumas das entrevistas realizadas.

Quando perguntados sobre quais as áreas da RSE que eles acham que deveriam ser mais enfatizadas, parte dos entrevistados respondeu que a RSE é uma relação com todos os públicos de interesse (comunidade onde atua, clientes, fornecedores, sociedade de modo geral, etc.) e, assim a organização deve buscar o equilíbrio desses interesses e cuidar dessas partes interessadas, não devendo enfatizar algum, tendo em vista que isto significa ressaltar um em detrimento do outro. Um dos entrevistados destacou que:

Os princípios de ética, transparência e compromisso são para todos os públicos de interesse. Eles se dão de formas diferentes, pelas relações diferentes que se estabelecem com esses públicos, mas todos são igualmente importantes (Entrevistado).

Os respondentes ponderaram que para cada parte interessada há ações particulares e que no tratamento na organização existem áreas que possuem um olhar mais focado, determinado por sua atuação específica. De fato, a área de

Relações com os Investidores tem o foco nos acionistas, enquanto a área de RH tem sua atuação mais focada nos trabalhadores, por exemplo.

Só uma pequena parte dos entrevistados respondeu que os trabalhadores (um dos entrevistados, inclusive, “lembrou-se” dos terceirizados) devem ser o público mais enfatizado, argumentando que o que faz a Empresa X são as pessoas e acrescentando que, quando um compromisso socialmente responsável é genuíno e verdadeiro, a força de trabalho deve ser considerada em primeiro lugar.

Outra asseveração neste sentido foi que a empresa está bem estruturada e desenvolvida em relação às práticas de RSE junto às comunidades. Assim, agora é preciso:

Dar força aos trabalhadores, pois tratar também do público interno dará sustentação à política de RSE. Assim, a empresa não pode fazer só para fora, pois se não tiver compromisso com a força de trabalho não será socialmente responsável (Entrevistado).

Essa pequena parcela de entrevistados que considera os trabalhadores como público a ser mais enfatizado revelou, inclusive, que esta não é uma realidade na Empresa X.

Outra constatação foi que a alocação dos entrevistados na empresa não influenciou as respostas de acordo com as áreas de atuação. Era de se esperar que principalmente os empregados da área de Recursos Humanos fossem unânimes em destacar os trabalhadores, mas isto não aconteceu. As opiniões ficaram bem divididas, prevalecendo uma visão *multistakeholder*, ou seja, uma visão de que se deve considerar de forma equilibrada todas as partes interessadas. Isto é evidenciado no QUADRO 7.

Público que deveria ser mais enfatizado nas discussões da RSE		
Entrevistado	Área de atuação	Área ou Público a ser enfatizada
1	RSE	Todos
2	RSE	Público interno
3	RSE	Todos
4	RH	Todos
5	RH	Público interno

6	RH	Todos
7	RH	Público interno
8	RH	-
9	RH	-
10	RH	-

Quadro 7 – Público que deveria ser mais enfatizado nas discussões da RSE.

Fonte: Entrevistas realizadas pela autora.

Aprofundando nessa questão, foi perguntado sobre qual área ou público é enfatizado pela Empresa X e as opiniões também se dividiram em dois grupos. Poucos defenderam que, no geral, a empresa enfatiza a comunidade do seu entorno, em função do seu ramo de atividade e do impacto sobre ela, realizando ações compensatórias e mitigatórias na implementação do seu negócio. Na opinião dos entrevistados, a ênfase dada à comunidade se deve também ao fato de que há muito mais demandas sociais em países pobres, por isso a empresa se preocupa com o índice de desenvolvimento humano (IDH) das comunidades nas quais se instala, visando possibilitar condições para que todos cresçam juntos.

A maioria dos respondentes acredita que a empresa não enfatiza alguma área ou público, prevalecendo a visão *multistakeholder*. Um desses entrevistados, porém, mencionou que, apesar dessa visão, hoje há questões que são mais substanciais, como, por exemplo, a mudança climática. Embora nenhum deles tenha explicitado, surgiu mais uma vez a indicação de que a área ambiental é umas das enfatizadas.

Os números apresentados no Balanço Social demonstram isso. Os indicadores sociais externos, que contemplam os valores investidos na geração de renda e oportunidade de trabalho, educação para a qualificação profissional, garantia dos direitos da criança e do adolescente, cultura, esporte e outros, tiveram o total de R\$ 534.113.000,00 em contribuições para a sociedade. Em 2007 foram investidos R\$ 222.472.000,00 em 1.178 projetos sociais nas linhas de atuação de geração de renda e oportunidade de trabalho, educação para a qualificação profissional, garantia dos direitos da criança e do adolescente e outros (publicações e eventos). Os investimentos em projetos culturais totalizaram R\$ 205.518.000,00 em 1.020 projetos

em 12 linhas de atuação. Os investimentos em projetos esportivos atingiram R\$ 79.989.000,00.

Já o total dos investimentos em meio ambiente foi de R\$1.976.426.000,00. No entanto, vale destacar que, desse montante, a maior parte foi destinada a investimentos relacionados com a produção/operação da empresa, que embora tragam benefícios para o meio ambiente, muitas vezes são motivados por exigências legais.

Como exemplo de investimentos feitos pela empresa na área ambiental, há um programa da Empresa X que recebeu menção honrosa da Agência Nacional de Águas, porque seu investimento em preservações de recursos hídricos foi maior do que os investimentos da própria agência.

Vale destacar, também, que no Balanço Social aquilo que a empresa considera como indicadores sociais internos (alimentação, encargos sociais compulsórios, previdência privada, saúde, segurança e saúde no trabalho, educação, cultura, capacitação e desenvolvimento profissional, creches ou auxílio-creche, participação nos lucros e resultados) apresenta o maior valor, R\$8.276.504.000,00. Tal número pode indicar que os trabalhadores são enfatizados nas discussões de RSE da empresa, ao contrário do que foi apresentado pelas entrevistas, nas quais nenhum dos entrevistados abordou este como área ou público ressaltado pela Empresa X. No entanto, desse total, o maior valor individual refere-se a encargos sociais legais compulsórios. Além disso, para que a responsabilidade social com os trabalhadores seja evidente, é preciso, além de investimento financeiro, um trabalho da área de RH para integrar a gestão de pessoas e a RSE, para que haja consistência entre discurso e prática.

A Empresa X participa há três anos da composição do *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI), estando entre as 20 empresas mundiais do seu segmento e as oito empresas brasileiras mais sustentáveis de acordo com esse índice, o mais importante índice mundial de sustentabilidade e que é usado como parâmetro para análise dos investidores. Atualmente, em todo mundo, perto de US\$ 6 bilhões estão investidos em fundos que se baseiam exclusivamente nas empresas pertencentes ao DJSI.

O DJSI avalia os desempenhos econômico, ambiental e social de mais de 2.500 empresas em 57 setores, em todo o mundo. De acordo com seus critérios de avaliação, a Empresa X se destacou por sua transparência, gestão da marca, desempenho ambiental, biodiversidade, desenvolvimento de recursos humanos e cidadania corporativa, permitindo que sua pontuação total aumentasse de 70 em 2007 para 73 em 2008. O crescimento da pontuação foi no critério "dimensão econômica", com grande destaque para o critério exploração e produção, que saltou de 21 para 75%.

Além dos aspectos de sustentabilidade, governança corporativa, gestão da marca e de risco, o questionário de avaliação das empresas inclui, também, questões mais específicas como mudança climática, exigências a fornecedores e gestão de projetos sociais.

O impacto do negócio da empresa no meio ambiente pode ser um dos motivos para uma provável atuação em RSE mais focada externamente, na comunidade e no meio ambiente e um dos possíveis fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões da RSE.

O fato das dimensões externas da RSE se sobreporem às internas foi elucidado nas entrevistas. Os entrevistados consideram que a RSE com o público externo está mais à frente, afirmando que com os trabalhadores ainda está caminhando de forma positiva e sinalizando iniciativas neste sentido, como o código de ética, o respeito à diversidade, a não-discriminação e instrumentos que permitem que isto se operacionalize. Foi acrescentado que “[...] os cuidados que a empresa tem em relação ao seu público interno muitas vezes são esquecidos no discurso RSE e que essa discussão voltada para os trabalhadores não é enfatizada pelas empresas”. A fala desse entrevistado sugere mais um dos possíveis fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões da RSE.

Quando se aprofundou nos motivos para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de RSE, os entrevistados apresentaram várias justificativas diferentes.

A primeira foi que o próprio surgimento do conceito para as organizações deu um viés para o olhar externo, no qual a discussão da RSE ganhou mais corpo, provavelmente em função do seu nascedouro ter se dado com certa relação com o marketing, quando o foco era pensar qual a contrapartida que as empresas têm com sua atuação socialmente responsável.

Outra justificativa foi que a RSE na empresa é mais voltada para o externo em função da própria carência social, principalmente das localidades onde a empresa está inserida, nas periferias das grandes cidades, onde as pessoas não têm suas necessidades básicas atendidas.

Foi mencionado também que a RSE para fora da organização é mais simples porque consiste basicamente em investimento financeiro, já a RSE voltada para os trabalhadores necessita de investimento financeiro e mudança de cultura.

E, por fim, outra justificativa para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de RSE é vista na fala de um dos entrevistados:

[...] falta de entendimento por parte da área de RH de que a RSE tem grande relação com o RH. O RH quer trazer este tema à tona, mas ainda falta um pouco para que percebam que sustentabilidade e RSE têm grande relação com o RH (Entrevistado).

Vale destacar aqui o que aconteceu com dois entrevistados da mesma unidade de negócio. Um deles, ao ser perguntado sobre responsabilidade social com os trabalhadores, respondeu que “essa área fica com a área de RH na sede”, apesar de anteriormente ter dito que na sua unidade seu trabalho é mais voltado para o interno e de também considerar os trabalhadores como público a ser enfatizado nas discussões de RSE.

Houve a tentativa de entrevistar, então, um gestor da área de RH da mesma unidade. Este, porém, ao ser informado que o assunto da entrevista seria RSE, respondeu que não teria como contribuir, pois no RH da unidade não havia nada relacionado à RSE, demonstrando que a área de RH das unidades não está alinhada à área de RH da sede, que vem trabalhando, ainda que recente e timidamente, essa questão.

Percebe-se que o envolvimento da área de RH na RSE, por enquanto, parece existir apenas na sede. Segundo indicado pelas entrevistas realizadas, ainda não há envolvimento da área de RH das unidades na RSE.

Passando para a questão sobre quando a empresa começou a “falar” sobre RSE e sobre RSE com os trabalhadores, os entrevistados pontuaram que há ações de RSE na empresa há mais de duas décadas, contudo, ela entrou no planejamento estratégico oficialmente só em 2004, quando a missão e a visão também agregaram essa questão. Nessa época começaram os comitês, as discussões, a criação de áreas e programas específicos. Atualmente, existem algumas áreas/unidades que possuem estrutura e coordenação de RSE.

Para alguns entrevistados a empresa começou a “falar” em RSE com os trabalhadores quando começou a “falar” em RSE. Para outros, isto aconteceu mais tarde, em 2005, mas o RH esteve envolvido desde o início com essa questão. Nesse momento iniciaram-se discussões com o movimento sindical sobre representação coletiva, sobre equidade de gênero, discriminação e diversidade. Percebeu-se que para a empresa constitui um dilema reconhecer que existem pessoas com opções sexuais diferentes em seu quadro e que possuem direitos que devem ser garantidos, assim como os dos outros trabalhadores. Em 2007 a empresa passou a permitir a inclusão como dependente na Assistência de Saúde de parceiros do mesmo sexo, pelo respeito e valorização da diversidade. A Ouvidoria e o Comitê de Diversidade fizeram uma primeira política de gênero na Empresa X, para estudar a questão das mulheres na empresa e ter indicadores para mostrar qual o acesso que elas têm a cargos gerenciais. Questões que até então não eram encaradas, como assédio moral e sexual, passaram a ser conduzidas com base no Código de Ética pela Ouvidoria. Foram criados mais instrumentos externos e internos, como a revisão do Código de Ética no final de 2006, a criação da Política de Responsabilidade Social em 2007 e o Censo para a Diversidade em 2008, que pretende subsidiar ações, permitindo à empresa conhecer melhor seus empregados. O Censo para a Diversidade é uma pesquisa destinada aos empregados próprios, por meio da qual serão solicitadas informações que permitirão traçar o perfil da diversidade humana e cultural dentro da empresa. O questionário foi elaborado seguindo os padrões do

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e é composto de perguntas sobre as características sócio-demográficas: gênero, idade, escolaridade, cor/raça, família, religião, pessoas com deficiência, atividade comunitária, entre outros.

O Código de Ética da empresa está alinhado com sua política de RSE. Inclusive, na reestruturação, ele foi pensado de acordo com a estrutura dos Indicadores Ethos de RSE. Foi uma construção mais participativa, porque os trabalhadores de diversos órgãos do Brasil realizaram comentários por intermédio de um canal na internet. Além disso, foram feitos grupos de foco para ouvir as partes interessadas (comunidade, clientes, concorrentes, fornecedores, investidores).

Um dos entrevistados do RH relatou:

[...] a questão do público interno ainda não é muito falada em lugar nenhum, aqui eu estou no RH da sede, mas é diferente do resto da Empresa X. Então aqui nós discutimos isso, mesmo assim nós não somos uma unanimidade aqui no RH. [...] ainda precisa ser muito trabalhada (Entrevistado).

4.2.4 A responsabilidade social empresarial com os trabalhadores e a gestão de recursos humanos na Empresa X

Quando perguntado aos entrevistados sobre o que entendem por responsabilidade social com os trabalhadores, uma das respostas foi que significa produzir um bom lugar para se trabalhar nas melhores condições de satisfação e comprometimento, seja do empregado próprio, seja do terceirizado.

Quando, aprofundando um pouco nessa questão, foi perguntado aos entrevistados se a partir do seu entendimento sobre RSE com os trabalhadores haveria algo mais que a Empresa X poderia fazer neste sentido, o aspecto mais destacado foi a gestão participativa:

A Empresa X deveria dar voz e vez ao trabalhador e criar uma sistemática de gestão mais participativa, pois o empregado deve se sentir como parte do processo de gestão. Para tanto, a empresa precisa mudar sua atitude com o trabalhador, enxergando nele esta capacidade, acreditando e agregando valor à sua opinião (Entrevistado).

Apesar de a empresa ter meios como a Pesquisa de Ambiência, o Serviço de Atendimento a Cliente (SAC-RH) e a Ouvidoria, trata-se de um processo em construção que subsidia a reflexão, mas ainda não está sistematizado. O diálogo e canais mais abertos para escuta das demandas pode ser um caminho para visualizar melhorias.

Segundo um dos entrevistados, é muito difícil avançar na gestão participativa porque a lógica de gestão na empresa é muito cartesiana (“de engenheiros”) e também muito hierarquizada. Assim, carece de melhorias no trato das relações. O entrevistado complementou que as competências técnicas dos gerentes são muito boas, mas a gestão de pessoas é uma competência crítica.

No Balanço Social, a empresa registra um projeto de capacitação gerencial iniciado em 2006, buscando sensibilizar a alta direção (membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva, do Comitê de Gestão de responsabilidade social e gerentes da Comunicação Institucional) quanto às questões de responsabilidade social, cujo conteúdo apresenta os principais fundamentos da responsabilidade social e seus impactos, riscos e oportunidades no seu setor. Para os gerentes gerais e gerentes executivos, a Empresa X deu início ao projeto-piloto de capacitação em RSE baseado na *Globally Responsible Leadership Initiative* (GRLI). Contudo, esse público, gestores de nível estratégico, de alguma forma, possui um envolvimento maior com as questões de RSE do que os gestores de níveis mais baixos. A maior parte das lideranças (gerentes setoriais, gerentes, coordenadores e supervisores) ainda não é contemplada com essas iniciativas de capacitação. É preciso estender as iniciativas de capacitação em RSE a todos os gestores da empresa e, posterior ou paralelamente, a toda a força de trabalho.

Neste mesmo sentido, foi descrita também a possibilidade de melhorar em relação às condições de trabalho, colocando mais fôlego nas ações de ambiência e, principalmente, no tratamento da estrutura de poder. Destacou-se a importância de que o corpo gerencial entenda e conheça mais as questões dos seus empregados.

A principal atividade da área de Recursos Humanos da Empresa X, segundo informações institucionais, é “valorizar o capital humano”. Ainda segundo o discurso institucional:

A Empresa X acredita que a função de uma empresa não se resume a dar lucro e emprego, pagar impostos e cumprir as leis e valoriza o seu capital humano porque acredita que é impossível alcançar seus resultados financeiros, de produtividade, de tecnologia, sem valorizar as pessoas que nela trabalham (Site da empresa).

A missão da política de Recursos Humanos da empresa, segundo informações institucionais:

Tem como foco principal assegurar um sistema de gestão de RH que valorize o potencial humano e gere ambiência organizacional favorável à motivação das pessoas, levando-as a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais. Assim, a área de Recursos Humanos atua trabalhando para valorizar, desenvolver e reter os seus talentos (Site da empresa).

Segue a política resumida, sem as diretrizes, que não serão aqui expostas:

- Atrair, desenvolver, treinar e reter pessoas, investindo em seus talentos e aprimorando as competências técnicas e gerenciais, atendendo à dinâmica dos negócios visando sustentar a excelência competitiva.
- Assegurar efetivos adequados aos objetivos dos negócios e promover práticas de compensação competitivas em relação ao mercado.
- Promover práticas e processos de gestão que levem à satisfação no trabalho e ao comprometimento de todos os empregados com as metas e os princípios éticos da Empresa X.
- Estimular uma cultura empresarial única e humanizada, que respeite os valores locais, valorize a consolidação e troca de conhecimentos e priorize o reconhecimento pelos resultados das equipes e das pessoas.
- Estimular e reconhecer o exercício da cidadania pelos trabalhadores e apoiar as iniciativas vinculadas à responsabilidade social da Empresa X.
- Manter um processo permanente de negociação para a construção de soluções com a representação sindical dos empregados.
- Adequar as práticas de contratação de serviços, compatibilizando-as com as Políticas de RH, Gestão do Conhecimento, Segurança, Meio Ambiente e Saúde e de Segurança da Informação sobre os negócios e atividades.

Embora a política aborde, em alguns momentos, aspectos relacionados à RSE com os trabalhadores, a palavra responsabilidade social só aparece na política quando se trata de “estimular e reconhecer o exercício da cidadania pelos trabalhadores e apoiar as iniciativas vinculadas à responsabilidade social da Empresa X”, ou seja, referindo-se ao envolvimento dos trabalhadores nas ações de responsabilidade social voltadas para os públicos externos.

A Empresa X foi criada em 1953 e, atualmente, sua produção diária é mil vezes maior do que a inicial. Além disso, tornou-se líder mundial em determinada tecnologia de exploração e produção. Tais resultados podem ser atribuídos, entre outros, à sua força de trabalho. Ademais, o fato de a Empresa X ser uma empresa em expansão, lidando com questões como a interculturalidade, entre outras, torna estratégica a atuação da área de Recursos Humanos.

A função RH da Empresa X compõe-se de uma estrutura na sede, nas áreas e unidades de negócio. Às duas últimas compete cumprir as orientações da sede. Não existe subordinação hierárquica entre o RH das áreas ou unidades e a área de RH da sede, pois as gerências de RH estão inseridas nas estruturas organizacionais das diversas áreas e unidades de negócio. Assim, em alguns casos, existe um dispêndio com duplicidade de esforços e retrabalhos decorrentes da superposição de papéis entre a área de RH da sede e das áreas e unidades de negócio. Algumas vezes, os órgãos locais de RH vivem o dilema de atender às demandas de suas áreas ou unidades de negócio ou atender às demandas da sede, que muitas vezes não coincidem. Dessa forma, o tamanho da empresa reflete-se na estrutura da área de RH, que é excessivamente descentralizada e parece haver pouca sincronia, devido à diversidade de problemas e necessidades, bem como à extensão geográfica.

O processo de construção dos mapas estratégicos das unidades de negócio acontece a partir do desdobramento tático e operacional do Plano Estratégico, que procura manter, na dimensão pessoas, o alinhamento com as práticas de Recursos Humanos, disseminadas pela sede e orientadas para toda a empresa. A área de RH da sede realiza a orientação e o controle de RH nas Áreas; o RH das Áreas de Negócio (AN) e Subsidiárias (SUB) no Brasil e no exterior orienta e controla o RH

nas ANs e SUBs; já o RH das Unidades de Negócio (UN) orienta e controla o RH nas UNs.

Constata-se, assim que, a função RH na Empresa X está organizada em três níveis:

- RH da sede, que possui um posicionamento estratégico na estrutura organizacional ligado diretamente à presidência, ainda que não esteja contemplado na hierarquia da empresa como uma diretoria;
- RH das Áreas de Negócio e Subsidiárias no Brasil e no exterior, que está ligado às áreas corporativas de negócio; e
- RH das Unidades de Negócio.

Estes dois últimos estão sujeitos a duas subordinações, como mencionado acima: a organizacional à área de negócio e a subordinação de alinhamento funcional (técnico) à área de RH da sede. Essa situação pode acarretar uma dualidade de ações, mas, por outro lado, o modelo de unidades de negócio objetiva proporcionar agilidade para a tomada de decisão. Logo, para que funcione melhor, é preciso atentar para o alinhamento entre todas as partes, mas sem engessar as áreas, visando ganhar unicidade.

A empresa mudou a posição da área de RH na estrutura organizacional, passando da posição de subordinada a uma diretoria, para estar diretamente ligada à presidência, com o *status* de uma diretoria, mas não como uma diretoria de fato. Por um lado, a partir disto, pode-se inferir que a área de RH ganhou *status*. Por outro lado, o fato da área de RH não ter se tornado uma diretoria, com lugar oficializado na estrutura de poder numa empresa onde isto é muito forte e significativo, pode ser um indicativo de que na verdade ela ainda não tem para a empresa a importância estratégica das outras áreas.

Como acontece classicamente na indústria, na Empresa X também a maioria dos gestores são engenheiros e estes muitas vezes não querem desempenhar o papel de, além de gestor de linha, gestor de recursos humanos. A maior parte dos profissionais de nível superior na Empresa X são engenheiros e a maioria das funções de gestores também é ocupada por engenheiros.

Talvez esse alto número de engenheiros, com uma visão em alguns casos mecanicista, tenha certa influência na atuação da área de RH, ainda pouco envolvida com questões como a responsabilidade social. Inclusive na área de RH os engenheiros estão presentes nas funções gerenciais.

Foi perguntado aos entrevistados sobre como a área de RH da sede, das áreas e unidades trabalham a RSE e foi informado que isto ainda não está mapeado e consolidado e as iniciativas são muito voluntárias.

Como exposto em outras questões, os entrevistados da área de RH da unidade de negócios e unidade operacional expuseram que não têm qualquer envolvimento com as questões de responsabilidade social.

Os entrevistados, quando perguntados sobre a participação da área de RH nas decisões estratégicas da empresa relacionadas à RSE, foram unânimes em responder que ela se dá a partir do Comitê de Responsabilidade Social, que iniciou suas atividades em 2004. O Comitê se reúne uma vez por mês e é ligado ao Comitê de Negócios e composto de 13 áreas da empresa, além das subsidiárias, contando também com a participação da Ouvidora Geral e de um consultor da presidência. Suas principais atribuições são a criação de estratégias e diretrizes corporativas de responsabilidade social, a monitoração das atividades e iniciativas da empresa relacionadas ao tema, a avaliação do desempenho e a proposição de ações de alinhamento e integração.

Existem duas comissões que são diretamente ligadas ao Comitê, a Comissão da Diversidade, coordenada pela Ouvidoria, e a Comissão de Elaboração e Avaliação de Relatórios de Responsabilidade Social, coordenada pela área de Orientações e Práticas de Responsabilidade Social. Nesta comissão, em 2007, 23 áreas da Empresa X e três subsidiárias estiveram envolvidas para elaborar o conteúdo para o Balanço Social e Ambiental e as informações para os questionários do DJSI e outros. Entre os assuntos que foram discutidos em 2007 estão a elaboração da Política de Responsabilidade Social e a inclusão da responsabilidade social como função corporativa no Plano Estratégico 2020. Além dessas duas comissões citadas e que constam no Balanço Social, um dos entrevistados citou uma

terceira comissão, a de Relacionamento com Órgãos Internacionais de Responsabilidade Social.

O Balanço Social é uma ferramenta de gestão, instrumento de transparência e meio de divulgação das principais ações realizadas no decorrer de um ano, para apoiar a avaliação da forma de gestão em responsabilidade social. O Balanço Social da Empresa X foi considerado notável e exemplo a ser seguido pelo Pacto Global e recebeu o selo A+ do GRI, nível máximo de qualidade dos relatórios avaliados pela instituição. O Balanço Social da Empresa X adotou em 2007 os indicadores GRI. A publicação é auditada e revisada externamente pela KPMG Auditores Independentes. A Empresa X publica também o Balanço Social modelo Ibase, que integra o conjunto de informações contábeis enviadas à Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Pela primeira vez a empresa realizou o teste de materialidade, uma consulta às partes interessadas (público interno, terceiro setor, comunidade acadêmica, investidores, clientes, fornecedores e sociedade em geral), seguindo uma recomendação do GRI.

Em seu Balanço Social a Empresa X informa que mantém cláusulas referentes a direitos humanos, responsabilidade social e segurança, meio ambiente e saúde em todos os contratos com seus fornecedores e que as empresas são previamente avaliadas quanto ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal. Existem também cláusulas que proíbem a mão-de-obra infantil, forçada ou em condições degradantes.

Foi perguntado se e como a Empresa X dá visibilidade externa às suas políticas e práticas de RH e os entrevistados esclareceram que não há alto investimento nisso, talvez por uma postura ainda muito clássica e conservadora por parte do RH.

Também foi perguntado aos entrevistados sobre os aspectos contemplados pelo *Reputation Institute* em relação ao ambiente de trabalho, a saber: se a empresa recompensa os empregados de forma justa, preocupa-se com a saúde e bem-estar e promove oportunidades iguais para os empregados.

Sobre o quanto a remuneração é justa, os entrevistados relataram que há critérios internos e de mercado para se definir um salário. A maioria considera justa a

remuneração e os salários estão de acordo com o que é praticado pelo mercado, mas isto não foi unanimidade. Nas pesquisas de ambiência o fator com resultado mais baixo tende a ser a remuneração e isto se confirma na Empresa X.

Os entrevistados pontuaram que, anteriormente, houve discussão, pois havia um adicional salarial denominado vantagem pessoal, que era pago apenas aos empregados que ingressaram até 1997. A empresa acabou com essa diferenciação ao estabelecer em 2007 a remuneração mínima e um Plano de Classificação e Avaliação de Cargos, atendendo ao acordo coletivo de 2006 assinado com os sindicatos. Outra diferenciação entre os empregados “antigos” e “novos” é que estes últimos não podiam aderir ao plano de previdência complementar, o que foi reparado com a criação de um novo plano, que não tem as mesmas características do plano antigo, mas pelo menos contempla os novos empregados.

Todos foram unânimes em reconhecer os benefícios adicionais oferecidos pela empresa, como a Assistência de Saúde, os benefícios educacionais, o auxílio-creche, o programa de assistência especial para filhos de empregados com deficiência, o programa de preparação para a aposentadoria, além da participação nos lucros.

Os jornais dos sindicatos, no entanto, afirmam que a participação nos lucros e resultados (PLR) é uma ilusão da efetiva participação nos lucros e livrou a Empresa X da pressão por aumento real dos salários e reduziu os custos da folha ao deixar de recolher as obrigações sociais sobre a parte variável (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS, etc.).

Uma minoria dos entrevistados considerou que a remuneração variável e os benefícios oferecidos acabam de fato se transformando em uma forma de remuneração, que na opinião desses entrevistados não é justa nem igualitária.

Perguntados se a Empresa X se preocupa com a saúde e bem-estar de seus trabalhadores, a maioria dos entrevistados respondeu positivamente, expondo que ela tem uma gerência na área de RH que cuida da saúde do empregado. A pesquisa de ambiência também foi mencionada como uma ferramenta voltada para a saúde física e mental do empregado, na medida em que busca criar boas condições e relações de trabalho.

Sobre a preocupação com a saúde dos terceirizados, os entrevistados argumentaram sobre a exigência de concessão do plano de saúde na contratação de serviços, mas a assistência de saúde oferecida pela Empresa X não é voltada para os terceirizados.

Os jornais dos sindicatos divulgam uma campanha que pleiteia trabalho igual e direitos iguais, que traz reivindicações relativas à jornada de trabalho, política salarial, PLR, assistência médica e odontológica, transporte, auxílio alimentação e representação sindical. Segundo os sindicatos, desde 1995 já ocorreram 273 mortes em acidentes na Empresa X, das quais 220 foram de trabalhadores terceirizados, e denunciam também diferenciações de condições de trabalho entre empregados próprios e terceirizados.

Em relação às oportunidades oferecidas pela empresa aos seus empregados próprios, os entrevistados foram unânimes ao responder que a empresa oferece oportunidades. A maioria considera, ainda, que as oportunidades são iguais. Os entrevistados citaram a capacitação e o comprometimento com o desenvolvimento dos profissionais, em relação ao que é relevante para o trabalho, o que pode contribuir para a retenção do empregado e para o sucesso e realização profissional. Uma minoria, porém, ponderou que oferece oportunidades, mas não de forma igualitária. A forma de acesso à empresa, apesar de ser por concurso, já não é igualitária, é elitista, pois nem todos têm condições de concorrer às vagas em situação de igualdade. Na empresa, as oportunidades variam em função das áreas e outros fatores subjetivos. Os critérios para promoção também foram aludidos nas entrevistas como pouco transparentes e muito subjetivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Empresa X possui caráter social inegável, às voltas com problemas ambientais inerentes à natureza do seu negócio, apesar de esforços evidentes para combate a esses problemas. No Brasil, é uma das empresas de melhor reputação geral e na dimensão cidadania empresarial, segundo pesquisa do *Reputation Institute*.

De fato, a empresa faz grandes investimentos na área social, talvez os mais altos do país. Contudo, e até em função disto, esperava-se que os trabalhadores fossem mais enfatizados nas discussões de RSE. Esperava-se também que a relação entre RSE e políticas e práticas de RH junto aos trabalhadores fosse mais clara na empresa e que a área de RH estivesse mais envolvida nas questões da RSE, que é um aspecto estratégico para a empresa, como defendem muitos autores. Um maior envolvimento do RH com questões estratégicas é defendido especialmente por Ulrich (1998), por exemplo.

É importante esclarecer que o objetivo desta pesquisa não foi verificar se a RSE na Empresa X é mais voltada para um público do que para outro. Assim, não foi desenvolvida uma metodologia que permita fazer afirmações neste sentido. Contudo, diante do resultado das pesquisas anteriores do NUPEGS do PPGA da PUC-Minas, buscou-se aqui verificar se, inclusive em uma empresa com boa reputação em RSE, que poderia ser considerada um modelo, há fatores que contribuem para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social empresarial.

Como percebido nas entrevistas, apesar de a Empresa X estar aparentemente à frente de outras empresas no que diz respeito à RSE, ainda há avanços possíveis no que diz respeito à RSE junto aos trabalhadores. A empresa é muito hierarquizada e a gestão poderia ser mais participativa. A gestão participativa também foi mencionada como um ponto crítico em uma outra empresa com boas práticas de gestão de pessoas, segundo pesquisa realizada por Furtado (2006).

Na Empresa X a RSE não é tratada como outros programas, que definem diretrizes e procedimentos para toda a empresa, ficando, assim, algumas vezes

restrita à sede. A operacionalização das iniciativas relacionadas à responsabilidade social deveria ser estruturada também no âmbito das unidades de negócio e operacionais, mas isto não ocorre nas unidades pesquisadas, principalmente no que diz respeito à responsabilidade social com os trabalhadores. Há algumas iniciativas da unidade operacional entrevistada, contudo, voltadas para a comunidade e não necessariamente alinhadas com as iniciativas da sede.

A integração entre a área de RH e a Comunicação (que é a área na empresa que trata das orientações e práticas de responsabilidade social) ainda é tímida. Nas unidades de negócio e operacionais essa integração praticamente não existe e nos poucos casos em que acontece é como iniciativa isolada da base. Além da área de RH, o envolvimento das demais áreas da empresa na RSE é praticamente inexistente, demonstrando a necessidade de internalização por todo o corpo funcional e gerencial da importância de uma atuação socialmente responsável. A integração entre as áreas no que diz respeito à RSE não acontece, provavelmente em função da cultura da empresa de descentralização/individualização e certa competição entre setores, áreas e unidades, que culmina em iniciativas desconectadas. Não há o alinhamento que deveria haver entre a área de RH da sede e das unidades. O fato de a RSE estar a cargo da Comunicação Institucional, que de forma geral é uma área mais voltada para os públicos externos à empresa, somado aos outros aspectos citados, pode ser um indicador de que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social empresarial.

A Empresa X oferece vários benefícios aos seus empregados, que vão ao encontro da RSE com os trabalhadores, mas a área de RH ainda não faz esse *link* contundentemente e não valoriza tanto quanto deveria. Há atividades da área de RH que poderiam estar mais relacionadas com a RSE, mas não estão suficientemente porque a relação nem sempre é percebida. Contudo, o poder de influência da área na empresa frente à direção e aos trabalhadores, apesar do discurso, parece ser ainda um desafio e um dos fatores que comprometem sua atuação. No caso da Empresa X, as áreas diretamente relacionadas ao negócio constituem-se em diretorias, enquanto a área de RH é uma gerência, o que é evidenciado no

organograma da empresa e coincide com o que indicam Carvalho Neto e Furtado (2007).

Mesmo em uma empresa referência em RSE como a Empresa X, a área de Recursos Humanos vem perdendo oportunidades neste sentido, como revela a análise das entrevistas, quando um gestor, responsável pelas práticas de RH em uma unidade de negócio, não foi capaz de fazer relação entre RSE e práticas de recursos humanos ou ambiência. Isto se repetiu na unidade operacional pesquisada. Esperava-se ter amplas condições de encontrar uma relação mais estreita, mas a pesquisa indicou que essa relação ainda está sendo construída.

Os profissionais de RH desempenham o papel de parceiro estratégico quando são capazes de traduzir a estratégia empresarial em ação. Logo, se a RSE é um pilar do mapa estratégico da empresa, o RH deveria assumir a parte que lhe cabe nisso e transformar essa estratégia em ação, no que se refere às práticas de RSE com os trabalhadores.

Para ter uma atuação mais estratégica, a área de RH deve aprender a dialogar mais com outras áreas e compreender melhor a visão estratégica da empresa, procurando ter uma participação mais efetiva nas decisões corporativas sobre a gestão das pessoas. Essa atuação mais estratégica pressupõe uma integração maior entre as diversas unidades do RH e um compartilhamento de estratégias e táticas na gestão de pessoas.

Muitas vezes, o RH não tem o mesmo *status* das áreas ligadas “diretamente” ao negócio e o mesmo acontece com a RSE. Ambos ficam afastados da “elaboração” estratégica, sendo acionados apenas na execução e, às vezes, nem nesse momento.

A RSE, antes de ser adotada pelas empresas, como qualquer outra prática, deve ser estudada a partir de melhores práticas e adaptada à nossa cultura e à necessidade da nossa sociedade, em vez de simplesmente copiada de outras organizações de outros países que têm situação muito diferente. Em alguns países, o trabalhador, por exemplo, tem toda uma cobertura social, o que não acontece no Brasil e que faz dos trabalhadores brasileiros um público a ser enfatizado pela RSE.

Além disso, ações de RSE que começam na empresa e vêm de dentro da empresa para fora soam como mais consistentes e coerentes.

As opiniões sobre os públicos da RSE que devem ser enfatizados nas discussões se dividem entre os trabalhadores e uma visão *multistakeholder*. Apesar da grande maioria dos entrevistados ser da área de RH, apenas uma minoria referiu os trabalhadores como público a ser enfatizado, como propõem Pena *et al.* (2004) e Carvalho Neto e Furtado (2007).

Já as opiniões sobre as áreas da RSE que são enfatizadas nas discussões pela Empresa X variaram entre a comunidade e uma visão *multistakeholder*, sendo que nas entrelinhas apareceu também o meio ambiente. Os trabalhadores em momento algum foram apontados como público enfatizado, nem pela área de RH nem pela área de Comunicação/Responsabilidade Social. Ao que tudo indica, uma maior preocupação com o meio ambiente e com a comunidade se deve ao impacto que a empresa tem sobre estes. Isto pode ser um indicativo de que muitas vezes a RSE é vista como uma forma de compensação.

Entre os motivos para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social empresarial, chama a atenção a possibilidade de que isto esteja relacionado à área de RH não se ver nem se envolver tanto quanto deveria nessa questão.

A natureza social da empresa e a condição dela estar inserida em um país com tantas desigualdades sociais também são fatores que tendem a exigir uma postura socialmente responsável mais ativa perante as comunidades onde se insere e desenvolve do que perante os trabalhadores. A empresa é reconhecida por conceder benefícios e salários, no geral, melhores que os do mercado pelo menos a 1/5 da sua força de trabalho, já que os outros 4/5 são terceirizados em piores condições.

A Empresa X possui elevado número de terceirizados, que não têm as mesmas condições que os empregados próprios. O número de terceirizados chega a ser quatro vezes maior do que o número de empregados próprios. Esses terceirizados têm ainda menos espaço para participar e se manifestar e a relação

entre os empregados próprios e os terceirizados ainda precisa melhorar em muitos aspectos.

A natureza exploratória do negócio e sua agressão ao meio ambiente são fatores que também tendem a exigir uma postura mais responsável diante do meio ambiente e uma maior preocupação com a natureza.

O nascimento da RSE próximo às áreas de comunicação e marketing foi salientado como outra possível justificativa por ser mais voltada para as questões externas à empresa. A academia e os profissionais de RH podem ter importante papel ao aproximarem a RSE dos trabalhadores, mudando o quadro atual.

Assim, esses fatores somados parecem contribuir para que os trabalhadores não sejam o público mais enfatizado nas discussões de responsabilidade social da Empresa X. Da mesma forma, contribui para essa situação o fato de a responsabilidade social demandar, para o público externo, basicamente investimento financeiro, enquanto a responsabilidade social com o público interno demanda, além do investimento financeiro, mudança cultural. A RSE, de forma geral, começou mais voltada para o público externo e relacionada ao marketing. Da mesma maneira, na Empresa X “falou-se” em RSE para fora da organização antes de se falar em RSE com os trabalhadores.

Optou-se aqui por um estudo de caso único tendo em vista que a Empresa X é reconhecida como uma empresa socialmente responsável e com um dos melhores desempenhos na dimensão cidadania empresarial da pesquisa utilizada como referência. Além disso, sua importância para o país, seu porte, suas características e particularidades, além do volume de investimentos da empresa em responsabilidade social fazem dela um caso que deve ser estudado à parte. Foram entrevistadas 10 pessoas sobre o assunto, incluindo aquelas que na sede da empresa são responsáveis por tais atividades e fazendo um paralelo com outras 5 pessoas em uma unidade de negócio e uma unidade operacional. Para o objetivo proposto, acredita-se que o número de entrevistados foi suficiente, o que se comprovou com a repetição das percepções da realidade apresentada pelas pessoas ouvidas. Contudo, tanto um estudo de caso único quanto o número de entrevistados impõem certa limitação a esta pesquisa. O estudo de caso único não permite fazer

generalizações para outras empresas que se dizem socialmente responsáveis e o número de entrevistas, da mesma forma, não permite dizer que a opinião dos entrevistados é equivalente à opinião de todos os empregados da Empresa X, o que na verdade não era o objetivo desta dissertação. A pretensão era verificar se o discurso institucional correspondia à percepção das pessoas que estão à frente dessas questões na empresa, principalmente na sede; e para comparar verificou-se também essa correspondência em uma unidade de negócio e uma unidade operacional.

O desafio inicial desta dissertação era sair do campo das impressões, tão comuns quando se trata de temas dessa natureza. Seu caráter não conclusivo sobre a secundariedade dos trabalhadores nas questões de RSE e a atuação do RH na RSE é reconhecido e ressaltado. Assim, é importante que outros estudos sejam feitos em outras empresas com a finalidade de analisar se, inclusive entre aqueles que estão à frente das atividades de RSE e RH na empresa, o relacionamento entre essas questões vem acontecendo na prática e não apenas no discurso. Os elementos elucidados a partir desta pesquisa não são novos, mas adquirem relevância pelo significado e expressividade, tendo como objetivo contribuir para uma reflexão sobre uma real e substancial ênfase dos trabalhadores como público das ações de RSE e um efetivo envolvimento da área de RH neste sentido.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana L.C. **A influência da identidade projetada na reputação da organização**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, 2005.

ALMEIDA, Ana L.C.; MUNIZ, Reynaldo Maia. A Construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders. XXIX Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Brasília. **Anais eletrônicos**, 2005.

ANTUNES, Ricardo. **O novo sindicalismo no Brasil**. Campinas: Pontes, 1995.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

BARBOSA, Allan C. Q.; FERRAZ, Dalini M.; LOPES, Daniel P. T. Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas. XXVI Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Salvador. **Anais eletrônicos**, 2002.

BARBOSA, Guiomar de Miranda *et al.* A compatibilização do modelo de gestão com a organização do trabalho em um novo modelo mental centrado nas pessoas. *In*: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y; LOUREIRO, Juliano Mesquita e VIEIRA, Rita. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, p.555, 2005.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v.9, n.4, p.49-61, 1995.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BERTERO, Osmar; CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. **Produção científica em administração no Brasil**: o estado-da-arte. São Paulo: Atlas, p. 168, 2005.

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. **Responsabilidade social**: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. Revista de Administração de Empresas – RAE – Edição Especial, Belo Horizonte, v.45, p.10-22, nov/dez 2005.

BOWEN, Howard Rothmann. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

CAPPELLIN, Paola *et al.* As organizações empresariais brasileiras e a responsabilidade social. *In*: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola. **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará – FAPERJ, 2002.

CARROLL, Archie B. e BUCHHOLTZ, Ann K. **Business & Society: Ethics and Stakeholder Management**. United States of America: South-Western College Publishing/Thomson Learning, 2000.

CARVALHO NETO, Antônio. Ética nas organizações. A agenda Global Compact da ONU, a proposta de trabalho decente da OIT e a responsabilidade social empresarial: três perspectivas afinadas de combate à discriminação e de oportunidades de inclusão no mercado de trabalho. Colóquio Ética da Inclusão, 2003, Belo Horizonte. **Anais do Colóquio Ética da Inclusão** – Belo Horizonte: Armazém de Idéia, 2004. 160p.

CARVALHO NETO, Antônio; FURTADO, Raquel Alves. A interface entre a responsabilidade social empresarial, as relações de trabalho e a gestão de pessoas: novas e velhas questões. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR. Natal. **Anais eletrônicos**, 2007.

CARVALHO NETO, Antonio. O Estado concorrencial e as mudanças na natureza do trabalho no setor público. Curitiba: **Revista de Administração Contemporânea** – RAC, v.1, n.2, Maio/Agosto, p.25-32, 1997.

CARVALHO NETO, Antônio. **Relações de Trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**. Petrópolis: Vozes, 2001.

CESAR, Ana Maria Roux *et al.* Avaliando a atuação estratégica da área de recursos humanos: um estudo comparativo entre as realidades brasileira e peruana. XXX Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Salvador. **Anais eletrônicos**, 2006.

CESAR, Ana Maria Roux; BIDO, Diógenes de Souza; SAAD, Sheila Madrid. A “evolução” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. XXXI Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**, 2007.

CESAR, Ana Maria Roux; BIDO, Diógenes de Souza; SAAD, Sheila Madrid. “O discurso se Aplica na Prática?” - Uma Discussão Sobre o Papel Estratégico da Área de Recursos Humanos. XXX Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Salvador. **Anais eletrônicos**, 2006.

CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. *In*: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola. **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará – FAPERJ, 2002.

COELHO, Helena Maria Queiroz. **Gestão do Público Interno em empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

COELHO, Helena Maria Queiroz. Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. XXIX Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Brasília. **Anais eletrônicos**, 2005.

COSTA, Dilza Aurilene Machado *et al.* Sistema de reconhecimento e recompensa: impacto para o sucesso e fortalecimento da imagem da companhia. *In*: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y; LOUREIRO, Juliano Mesquita e VIEIRA, Rita. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, p.555, 2005.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. São Paulo, 2008.

FERNANDES, Maria Elizabeth; CARVALHO NETO, Antonio. A gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. RAE - **Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, v.45, p. 48-59, 2005.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil. XXV Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**, 2001.

FRANÇA, Marco Aurélio de. **Gestão da ética empresarial**: Análise da gestão da Ética e Responsabilidade Social Empresarial perante o público interno de uma empresa multinacional à luz de um marco referencial de ética nos negócios, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

FURTADO, Raquel Alves; PENA, Roberto Patrus Mundim. Responsabilidade Social com Público Interno: a percepção dos funcionários de uma das “melhores empresas para trabalhar” quanto à relação com os sindicatos e ao envolvimento dos empregados na gestão. XXIX Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Brasília. **Anais eletrônicos**, 2005.

FURTADO, Raquel Alves; PENA, Roberto Patrus Mundim. Responsabilidade Social Empresarial com o Público Interno: a Percepção dos Empregados da Promon. XXX Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Salvador. **Anais eletrônicos**, 2006.

FURTADO, Raquel Alves. **Responsabilidade Social com o Público Interno: a percepção dos empregados da PROMON**, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

GALVÃO, Andréia; TRINDADE, Edi Aparecido. **Sistemas de relações de trabalho nos países avançados**: principais características e mudanças recentes. DIESSE. Emprego e desenvolvimento tecnológico: artigos dos pesquisadores. Campinas: CESIT, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GODOY, Arilda Schimidit. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun 1995b.

GODOY, Arilda Schimidit. A Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul/ago 1995c.

GOLEMAN, Daniel. **Modernas práticas de gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GONÇALVES, Ernesto Lima. Responsabilidade social da empresa. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.226-240, out/dez 1984.

GUIMARÃES, Daniela Cristina. A responsabilidade social empresarial e a precarização da qualidade de vida no trabalho de uma empresa de call center. XXVIII Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Curitiba. **Anais eletrônicos**, 2004.

GUIMARÃES, Heloisa Werneck. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.211-219, out/dez 1984.

HAYDER, Belmont F. A administração estratégica de programas de responsabilidade social em empresas multinacionais: percepção da alta diretoria. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, São Paulo, v.29, n.3, p.5-29, jul/set 1989.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Estudos Sociais. **Pesquisa Ação Social das Empresas**. Brasília, 2006.

KLIKSBERG, Bernardo. Falácias do desenvolvimento social. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: **UNESCO**, 2001.

KOCHAN, Thomas A. Rebalancing the role of human resources. **Human Resource Management**, v.36, n.1, p.121-127, 1997.

KOCHAN, Thomas A. Restoring Trust in the Human Resource Management Profession. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v.32, n.2, p.132-146, 2004.

LEAL, Carla Camargo; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva; MARÇAL, Emerson Fernandes. Desempenho social no âmbito dos empregados e os resultados financeiros da empresas. XXXI Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**, 2007.

LOCKE, Richard M. O futuro das relações de trabalho e de emprego. *In*: CASTRO, Antônio Barros *et al.* **O futuro da indústria no Brasil e no mundo**: os desafios do século XX. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MAGALHÃES, Iliana Maria Michel. Responsabilidade Social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.220-225, out/dez 1984.

MATTONI, Lúcia Augusta Mota. **Gestão do público interno e responsabilidade social**: um estudo de caso em uma empresa signatária do Global Compact. 2007. 156p. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

MATTONI, Lúcia Augusta Mota; PENA, Roberto Patrus Mundim; COELHO, Helena Maria Queiroz. Responsabilidade Social Empresarial e Estratégia: Estudo de Caso sobre a Gestão do Público Interno em Empresa Signatária do Global Compact. XXXI Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**, 2007.

MENDONÇA, Anie Kellen Alencar *et al.* Assegurando resultados do negócio E&P através da atuação estratégica da função RH. *In*: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y; LOUREIRO, Juliano Mesquita e VIEIRA, Rita. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, p.555, 2005.

MOLICA, Daniela Gomes. **Responsabilidade Social Empresarial**: o discurso e a prática na negociação coletiva entre trabalhadores e empregadores. 2006. 156p. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

NAPOLEÃO, Raquel de Santana. **A percepção dos gerentes e trabalhadores de uma grande empresa que se quer socialmente responsável sobre as ações direcionadas ao público interno**. 2007. 159p. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

OIT-ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **El trabajo en el mundo**: Relaciones laborales, democracia y cohesión social. Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo, 1997.

OIT-ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Trabajo decente**. Conferencia internacional del trabajo. 87 a reunión 1999. Oficina internacional del trabajo. Ginebra, 1999.

OIT-ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Trabajo**. Ginebra, 2006.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. **Revista de Administração de Empresas** – RAE-eletrônica, v.4, n.1, Art. 2, jan/jun 2005.

OLIVEIRA, José Arimatés de. Responsabilidade Social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.203-210, out/dez 1984.

OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. **Responsabilidade social corporativa**: afinal, quem são os interessados? E & G Economia e Gestão – Revista do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC Minas e do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais – Ética e Responsabilidade Social, Belo Horizonte, v. 5, n. 9, abr. 2005.

OLIVEIRA, Teodoro José Eustáquio de. **Responsabilidade Social Empresarial para o Público Interno**: estudo de caso de uma empresa siderúrgica. 2005. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício T.; MORALES, Santiago C. Impactos da Responsabilidade Social nos objetivos e estratégias empresariais. *In*: GARCIA, Bruno Gaspar *et al.* **Responsabilidade Social das empresas**: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PENA, Roberto Patrus Mundim *et al.* **Discurso e prática da responsabilidade social**: um estudo sobre a gestão do público interno em signatárias do Global Compact. Relatório de Pesquisa FIP 2003/24-P. Belo Horizonte, 2004. 276p.

PENA, Roberto Patrus Mundim *et al.* Discurso e prática da responsabilidade social: um estudo sobre a gestão do público interno em empresas signatárias do Global Compact. XXIX Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Brasília. **Anais eletrônicos**, 2005.

PENA, Roberto Patrus Mundim. Responsabilidade social da empresa e business ethics: uma relação necessária? XXVII ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. Atibaia. **Anais eletrônicos**, 2003.

PEREIRA, Ana Maria Ventura Chagas *et al.* Desenvolvimento da identidade da função RH visando a excelência de atuação num processo de mudanças contínuas. *In*: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y; LOUREIRO, Juliano Mesquita e VIEIRA, Rita. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, p.555, 2005.

PFEFFER, Jeffrey; VEIGA, John F. Putting people first for organizational success, **Academy of Management Executive**, v.13, n.2, p.37-48, 1999.

PINTO, Marcelo Rezende; LARA, José Edson. A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **Revista de Administração de Empresas** – RAE – Edição Especial, Belo Horizonte, v.44, p.48-60, nov/dez 2004.

POCHMANN, Marcio *et al.* Ação sindical no Brasil: transformações e perspectivas. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.12, n.1, p.10- 23, jan/mar 1998.

POCHMANN, Márcio. **O trabalho sob fogo cruzado**: exclusão, desemprego e precarização no final do século. São Paulo: Contexto, 1999.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G.A Competência essencial das organizações. **Harvard Business Review**, p. 79-91, mai/jun 1990.

REIS, Ana Carla Fonseca; SANTOS, Rubens da Costa. Patrocínio e mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, São Paulo, v.36, n.2, p.17-25, abr/maio/jun 1996.

RIBEIRO, Carlos A.C. A responsabilidade social da empresa: uma nova vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, São Paulo, v.33, n.1, p.46-50, jan/fev 1990.

SANTOS, César Cunha *et al.* Pessoas competentes e organizações mais humanas: o resgate da essência do humano em uma organização tecnológica. *In*: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y; LOUREIRO, Juliano Mesquita e VIEIRA, Rita. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, p.555, 2005.

SANTOS, Cláudio Tadeu Berkelmans. **A Responsabilidade Social Empresarial de um banco de investimento norte-americano sob a ótica de seu público interno no Brasil e na Argentina**. 2007. Dissertação (Mestrado Profissional de Administração) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

SCHROEDER, Jocimar; SCHOEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas** – RAE-eletrônica, v.3, n.1, Art. 1, jan/jun 2004.

SOARES, Gianna Maria de Paula. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!? **Revista de Administração de Empresas** – RAE-eletrônica, v.3, n.2, Art. 23, jul/dez 2004.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. Executivos: sucesso e (in)felicidade. Rio de Janeiro: Elsevier, p.180, 2007.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, p.208, 2004.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Elaine Pereira Zamith. Reputação corporativa e seus constructos formativos: implicações para a gestão e vantagem competitiva. XXXI Encontro Anual dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. 2007.

TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p.189-202, out/dez 1984.

TORRES JUNIOR, Alvair Silveira. Retórica organizacional: lógica, emoção e ética no processo de gestão. **Revista de Administração de Empresas** – RAE-eletrônica, v.1, n.2, jul/dez 2002.

TREVISAN, Fernando Augusto. Balanço social como instrumento de marketing. **Revista de Administração de Empresas** – RAE-eletrônica, v.1, n.2, jul/dez 2002.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. 340p.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000. 379p.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, São Paulo, v.41, n.2, p.20-30, abr/jun 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada realizada com a área de Recursos Humanos

1. As empresas têm alguma responsabilidade perante a sociedade? De que tipo? Junto a que setor especificamente?
2. O que você entende por programa de RSE?
3. Qual a sua avaliação a respeito da RSE na Empresa X? E na sua área/unidade? É diferente da sede? De que forma é diferente?
4. Quais as áreas da RSE que deveriam ser consideradas prioritariamente? Por que?
5. O que a Empresa entende por responsabilidade social com os trabalhadores e como trabalha esta questão? Abrange os empregados próprios e os terceirizados? Como?
6. E você, o que entende por responsabilidade social com os trabalhadores? Para você a RSE abrange também os trabalhadores (empregados próprios e terceirizados)? Como?
7. Quando e se a empresa começou a “falar” sobre RSE e RSI? Desde então alguma coisa mudou em relação às práticas com os trabalhadores? O que? Como?
8. Quais são as políticas e práticas de gestão de recursos humanos na Empresa X no geral?
9. Como a Empresa X dá visibilidade externa às suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos? Percebe-se uma contribuição dessa visibilidade na atração de talentos?
10. A Empresa X paga seus empregados de forma justa? De que forma isto se exemplifica?
11. A Empresa X se preocupa com a saúde e bem-estar de seus trabalhadores (empregados e terceirizados)? Quais as políticas e práticas nesta área?
12. A Empresa X oferece oportunidades iguais para seus empregados? Quais as políticas e práticas nesta área?
13. Como a área de Recursos Humanos da sede e/ou das área/unidades trabalha a RSE (com os trabalhadores)?
14. O Recursos Humanos participa nas decisões estratégicas da empresa relacionadas à RSE? Como?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semi-estruturada realizada com a área de Comunicação/Responsabilidade Social Empresarial

1. As empresas têm alguma responsabilidade perante a sociedade? De que tipo? Junto a que setor especificamente?
2. O que você entende por programa de RSE?
3. Qual a sua avaliação a respeito da RSE na Empresa X? E na sua área/unidade? É diferente da sede? De que forma é diferente?
4. Quais as áreas da RSE que deveriam ser consideradas prioritariamente? Por que?
5. O que a Empresa X entende por responsabilidade social com os trabalhadores e como trabalha esta questão? Abrange os empregados próprios e os terceirizados? Como?
6. E você, o que entende por responsabilidade social com os trabalhadores? Para você a RSE abrange também os trabalhadores (empregados próprios e terceirizados)? Como?
7. Quando e se a empresa começou a “falar” sobre RSE e RSI? Desde então alguma coisa mudou em relação às práticas com os trabalhadores? O quê? Como?
8. *A Empresa X tem uma política de RSE definida e explicitada internamente?*
9. *Quais são as políticas e práticas da Empresa X em relação à RSE?*
10. Como a Empresa X dá visibilidade externa a estas políticas e práticas de RSE?
11. Quais os benefícios da Empresa X para a sociedade?
12. Quais os riscos da Empresa X em suas políticas sociais?
13. Quais causas sociais a Empresa X apóia? De que forma?