

Responsabilidade Social Organizacional

Modelos, experiências e inovações



Organização: Osvaldo L. G. Quelhas, Marcelo J. Meiriño,
Sergio L. B. França e Cid Alledi.

Organização:
Osvaldo L. G. Quelhas, Marcelo J. Meiriño,
Sergio L. B. França e Cid Alledi.

Responsabilidade Social Organizacional

Modelos, experiências e inovações

Rio de Janeiro
2015

Copyright © 2015

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida ou usada de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, inclusive fotocópias, gravações ou sistema de armazenamento em banco de dados, sem permissão por escrito, exceto nos casos de trechos curtos citados em resenhas críticas ou artigos de revistas.

Edição e produção gráfica: Benício Biz Editores Associados

Impressão: Walprint

Projeto gráfico (capa e miolo): Laércio Lourenço

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Maurício Amormino Júnior, CRB6/2422)

R434

Responsabilidade social organizacional: modelos, experiências e inovações / Organização: Osvaldo L. G. Quelhas... [et al.]. – Rio de Janeiro (RJ): Benício Biz, 2015.
408 p. : il. ; 15 x 23 cm

Inclui bibliografia.
ISBN 978-85-64971-05-9

1. Cultura organizacional. 2. Ética empresarial. 3. Responsabilidade social da empresa. I. Quelhas, Osvaldo L. G., org. II. Meiriño, Marcelo J., org. III. França, Sérgio L. B., org. IV. Alledi, Cid., org. V. Título.

CDD-658.408

Agradecimentos

O sonho de realizar esta publicação somente foi possível de ser concretizado graças à coesão que se formou na comunidade acadêmica brasileira e internacional e com o apoio da FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. Essa coesão foi inspirada por uma conversa que versava sobre a importância da aproximação e troca de experiências entre academia e empresas que tivemos com alguns gestores da área de relacionamento comunitário e orientações e práticas de responsabilidade social da Petrobras.

No LATEC, Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente/ UFF, sobre cujos ombros apoiou-se a elaboração da arquitetura do evento e dos seus legados, buscou-se a integração com a comunidade científica internacional e nacional. O propósito deste evento foi o de construir um “legado” que se revestisse de mensagem positiva quanto a contribuição à sociedade da aplicação dos conhecimentos relativos à responsabilidade social, sobretudo para aquelas pessoas que tem por atribuição elaborar, implantar ou aprimorar processos de gestão em responsabilidade social nas organizações.

A diversidade dos temas abordados neste livro deve-se à compreensão e sensibilidade da importância do INOVARSE , dos autores do Brasil, Portugal, Espanha, França, Chile e Argentina, a quem agradecemos.

Este livro compõe, juntamente com o site eletrônico do evento: www.inovarse.org , o “legado” à sociedade que os organizadores, os gestores da área de responsabilidade social e os autores dos diversos capítulos desejam deixar à posteridade. Sabemos que para gerir responsabilidade social nas organizações os desafios são imensos e que para superá-los será necessário muito empenho, trabalho e determinação. O que nos impulsiona? A oportunidade de contribuir para a um mundo mais justo e feliz.

Fraternalmente,

Os organizadores

Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas

Cid Alledi Filho

Sergio Luiz Braga França

Marcelo Jasmim Meiriño

Sumário

INTRODUÇÃO

INOVARSE: Compartilhando Experiências e Desafios da Responsabilidade Social	8
<i>Fábio Ribeiro de Oliveira, Jean Carlos Machado Alves, Rodrigo Amado dos Santos</i>	

PARTE 1: NOVOS MODELOS E INOVAÇÕES EM GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA ORGANIZACIONAL

Capítulo 1: La responsabilité sociale dans les organisations: l'exemple de la France	18
<i>Irène Foglierini</i>	
Capítulo 2: Avaliação de Desempenho como instrumento de Responsabilidade Social Interna	30
<i>Claudia Núbia Soares Santos Formiga, Ana Paula Cabral Seixas Costa</i>	
Capítulo 3: La participación del personal en la mejora continua: ¿una práctica de responsabilidad social corporativa? employee participation in continuous improvement: a corporate social responsibility practice?	46
<i>Arturo J. Fernández-González, José Carlos Prado-Prado</i>	
Capítulo 4: Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social numa empresa pública de transporte fluvial de passageiros	62
<i>José Antônio Pontes Quintal, José Elias Ramalho, José Fidalgo Gonçalves</i>	
Capítulo 5: Responsabilidad social: Estandarización y Economía Basada en el Conocimientos.....	80
<i>José Felipe Ojeda Hidalgo, Yadhira del Carmen Chávez Hernández, Dolores Guadalupe Álvarez Orozco</i>	

PARTE 2: INTEGRIDADE: AS MELHORES PRÁTICAS DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS, INTERNOS E EXTERNOS NOS NEGÓCIOS

Capítulo 6: Responsabilidade social das organizações e o direito à saúde. Um debate sobre processo de produção de acidentes e doenças	114
<i>Alice Itani, Maria Maeno</i>	
Capítulo 7: Sobre os discursos dos Líderes. Pequeno enquadramento à Integridade no setor hoteleiro	128
<i>Joaquim Pinto Contreiras</i>	
Capítulo 8: Envolvimento com as partes interessadas a nível interno – A importância dos valores, da liderança e da redefinição dos objetivos da empresa.....	136
<i>Fernando Miguel Seabra</i>	

PARTE 3: DIVERSIDADE: A INCLUSÃO E O RESPEITO ÀS DIFERENÇAS

Capítulo 9: Inclusão no Mercado de Trabalho: Relato de experiências envolvendo contratação de pessoas com deficiência em organizações de diferentes segmentos	146
<i>Josely Nunes Villela, Gilson Brito Alves Lima</i>	
Capítulo 10: As políticas para as mulheres nas organizações: em busca da equidade de gênero?	166
<i>Kamila Cristina da Silva Teixeira, João Bosco Hora Góis</i>	
Capítulo 11: O envelhecimento da força de trabalho – um estudo de caso sobre a valorização da mão de obra experiente e o preparo para a aposentadoria.....	178
<i>David Jakubowicz Junior, Denise de Moura, Flavio Luis de Freitas Loiola</i>	

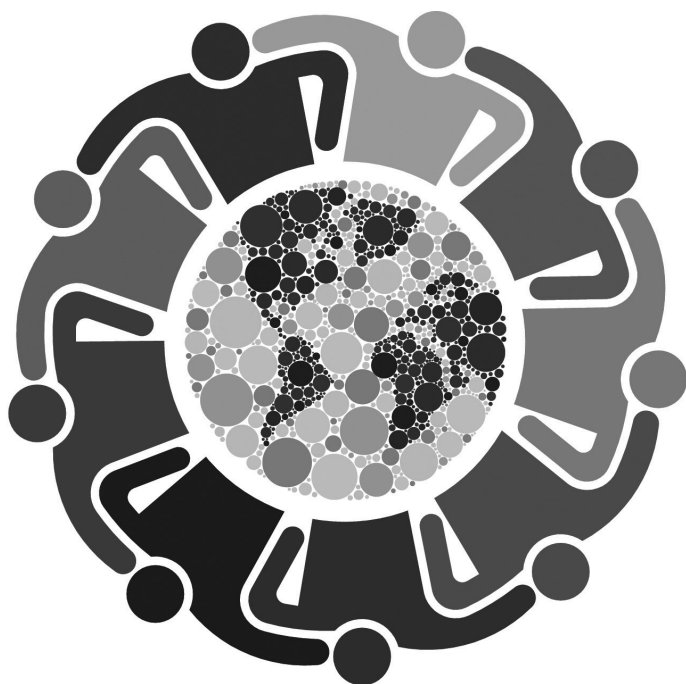
Capítulo 12: Egesa - práticas de responsabilidade social interna para identificar as diferenças entre os indivíduos e valorizar colaboradores e comunidades	192
<i>Daniela Gerhard Batista; Stela Gradime, Ana Paula Pereira Lima</i>	
Capítulo 13: A RSE e os Direitos Humanos LGBT nas Organizações Brasileiras.....	206
<i>Neide Lúcia de Oliveira Almeida, Edna Ribeiro</i>	

PARTE 4: ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Capítulo 14: Engajamento de Stakeholders: uma abordagem prática na responsabilidade social da Porto Seguro	230
<i>Valmir Martins de Oliveira, Vivian Aparecida Blaso Souza Soares Cesar</i>	
Capítulo 15: O diálogo como estratégia para a prática da responsabilidade social entre as empresas e seus públicos de relacionamentos	244
<i>Marisa Seoane Rio Resende, Jose Augusto Nogueira Kamel</i>	
Capítulo 16: Relacionamento da empresa com a comunidade local: licença social para operar no setor de mineração.....	260
<i>Ana Lúcia Frezzatti Santiago, Jacques Demajorovic</i>	

PARTE 5: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DE INTEGRAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS SISTEMAS DE GESTÃO ORGANIZACIONAIS

Capítulo 17: Responsabilidade social interna na gênese de empreendimento petroquímico	282
<i>Evandro La Macchia, Julio Cesar Wasserman, Jacob Binsztok, Sérgio Ricardo da Silveira Barros</i>	
Capítulo 18: A responsabilidade social em empreendimentos hoteleiros: um estudo de caso no morro do Cantagalo, Rio de Janeiro	300
<i>Lorene Monteiro Maia, Rodrigo Amado dos Santos, Jean Carlos Machado Alves</i>	
Capítulo 19: Relato das práticas de responsabilidade social em uma instituição de ensino privado: uma forma de agregar valor ao desempenho da universidade.....	314
<i>Fernanda de Carvalho Pereira, Marta Duarte de Barros, Helder Gomes Costa, Gilson Brito Alves Lima</i>	
Capítulo 20: Gestão dos impactos sociais no ciclo de vida do produto.....	332
<i>Adriane Domingues Quelhas, Julio Vieira Neto, José Rodrigues de Farias Filho</i>	
Capítulo 21: Responsabilidade Social no Sistema Firjan: valor compartilhado para a organização e a sociedade	346
<i>Alberto Eduardo Besser Freitag, Ana Cristina Madeira Nascimento, Flavia do Amaral Siqueira</i>	
Capítulo 22: Responsabilidade Social Interna aplicada para conscientização da segurança do trabalhador	366
<i>Alexandre Denizot, James Hall, Marcelo Arese</i>	
Capítulo 23: Integralidade na cura da neoplasia: O Design Thinking aplicado ao Projeto Re-construir.....	378
<i>Adriano Amaral Caulliraux, Caroline Ferreira Heredia de Sá, Osvaldo L. G. Quelhas</i>	
Capítulo 24: Análise comparativa do desempenho financeiro de empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) utilizando métodos multicritério	392
<i>Rebeca Ramos de Oliveira Figueiredo, Elaine Aparecida Araújo, Helder Gomes Costa</i>	



Introdução

INOVARSE: COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Fábio Ribeiro de Oliveira
Jean Carlos Machado Alves
Rodrigo Amado dos Santos

Nos dias 17, 18 e 19 de novembro de 2014 foi realizado no Rio de Janeiro um evento para Compartilhar Experiências e Inovações em Gestão da Responsabilidade Social Organizacional.

O evento se propôs abordar 4 grandes temáticas da Responsabilidade Social nas Organizações brasileiras e internacionais, quais sejam:

- Direitos humanos: Diversidade, considerando a inclusão e o respeito às diferenças;
- Integridade: as melhores práticas de comportamentos ético interno e externo nos negócios;
- Engajamento das Partes Interessadas: alinhamento estratégico e operacional nas organizações;
- Desafios e Perspectivas de Integração da Responsabilidade Social em Sistemas de Gestão Organizacionais;

Este capítulo introdutório e os demais que compõem este livro traduzem um legado às organizações e à sociedade quanto ao pensamento acadêmico e organizacional relativo à responsabilidade social aplicada.

No atual cenário observa-se uma complexidade em atender as demandas de um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, o qual tem exigido das organizações novas posturas e formas de gestão, muitas vezes desenvolvidas sem um planejamento que atenda as reais necessidades da sociedade.

Assim, cada vez mais nas organizações, amplia-se a importância de reflexões sobre temas como: pluralidade, heterogeneidade, respeito, igualdade, oportunidade e reintegração social, que contemple todos os elementos que formam essa sociedade, dentre eles, as organizações em seus vários níveis, formais ou informais.

Uma organização que deseja alcançar quaisquer tipos de objetivos e metas frente ao seu mercado de atuação precisa, de maneira sucinta, es-

truturar detalhadamente os princípios e crenças que regularão sua missão, visão, princípios e valores, observando que para a concretização desses aspectos haverá uma necessidade ímpar de construir um processo de planificação que permita desvendar, diagnosticar, categorizar e analisar seu ambiente organizacional, atrelando suas práticas à sanção das necessidades e expectativas da comunidade local, do mercado e dos clientes internos e externos.

A prerrogativa descrita acima se torna crucial para a estruturação e avaliação do “melhor caminho” a ser trilhado, observando-se nessa etapa o sistema organizacional como um todo. Dessa forma discutem-se tipos de gestão e preceitos que possibilitem a agregação de valores específicos aos *stakeholders*, de forma que não se perca atributos e peculiaridades intrínsecas a essa lógica e ao mesmo tempo supra as necessidades de todos os personagens que se beneficiam, direta ou indiretamente, dessa cadeia.

Percebe-se que um planejamento prévio e integrado aos preceitos apresentados até esse momento, transformar-se-ia em um mecanismo de mensuração dos possíveis impactos, positivos e negativos, que quaisquer atividades econômicas poderiam ocasionar a suas realidades específicas. Assim, as ações organizacionais precisam estar alinhadas às questões econômicas, sociais e ambientais, atendendo aos anseios próprios e da comunidade envolvida, consequentemente gerando novos desafios aos gestores, no sentido de que questões complexas demandam percepções específicas.

Torna-se preciso permear toda a estrutura organizacional, para que as questões relacionadas à diversidade efetivem-se como cultura, dentro da riqueza das diferenças individuais. Nessa perspectiva, os debates pautados na responsabilidade organizacional são recentes e a apropriação desse conceito difere entre as empresas pertencentes a uma determinada cadeia produtiva (DIAS, 2009).

Nessa ótica da Responsabilidade Social (RS), a partir da contínua necessidade de debate e troca de experiências relacionadas às mais diversas esferas da sociedade, o INOVARSE proporcionou um amplo diálogo pautado em temáticas norteadoras como: direitos humanos, integridade, engajamento e desafios. Nesse sentido, foram apresentadas algumas ações vivenciadas por profissionais, percebendo-se como a RS vem sendo adotada enquanto um novo paradigma, capaz de atender os anseios internos e externos ao ambiente organizacional e que são cruciais na construção de um desenvolvimento sustentável.

Outro aspecto interessante a ser enaltecido é a preocupação social enquanto base para o sucesso de quaisquer organizações. Para tanto, o diálogo entre a academia, empresas e/ou demais órgãos e comunidade se faz imprescindível para a criação de um novo posicionamento, capaz de centrar os processos estratégicos frente aos valores que a prática de RS solicita. Assim, torna-se importante uma expansão das atuais percepções organizacionais e mercadológicas, de encontro a novos princípios quem vem se moldando no contexto da sustentabilidade.

Deixando de ser uma função exclusiva de proteção para tornar-se tam-

bém uma função de administração, a sustentabilidade passa a fazer parte da estrutura organizacional, interferindo no planejamento estratégico e demais atividades (TACHIZAWA e ANDRADE, 2008). Justamente por isso, o INOVARSE, ao propor um debate sobre a RS, leva em consideração temáticas bem específicas, capazes de alcançar os clientes internos e externos em todas as facetas possíveis – econômicas, ambientais, culturais, políticas, tecnológicas e sociais.

Esse novo olhar tem exigido dos profissionais a redefinição de valores, posturas, redesenhos de processos e reavaliação de resultados objetivando proporcionar desenvolvimento e sustentabilidade da organização (ALIGLERI, ALIGLERI e KRUGLIANSKAS, 2009). Esses devem ficar atentos à complexidade em que estão inseridos, visando à construção e manutenção de uma imagem que seja capaz de equilibrar os valores éticos individuais e organizacionais. Posto isso, esse contexto eminentemente se liga à ótica da RS, chamando atenção às posturas que vão além das exigências impostas em âmbitos legais.

As percepções sobre um mesmo objeto serão influenciadas pelos posicionamentos e experiências individuais, trazendo a tona particularidades que serão capazes de alicerçar a compreensão de uma lógica que construirá e sustentará os preceitos coletivos. E para que isso se efetive, levando em consideração um equilíbrio organizacional, capaz de atender os anseios de todos os agentes envolvidos, a figura de um bom líder se faz eminente.

O líder, dentro de uma abordagem de princípios, assume o papel de um agente comunicador capaz de influenciar um grupo, devendo, para isso, pautar-se na ética (ANDRADE e AMBONI, 2011). Assim, outro aspecto interessante no que tange a apropriação da temática da liderança vai ao encontro de uma ótica capaz de expor a maneira como as ações desta figura, tão representativa na dinâmica da organização, podem transparecer mudanças que repercutam em reposicionamentos globais, governamentais, organizacionais e individuais que a própria organização estabelecerá em seu nicho de mercado.

Torna-se necessário pontuar a questão do protagonismo desses “indivíduos líderes”, observando, nesse sentido, como esse ato se constrói por uma perspectiva interna e externa à organização. Nesse contexto, pode-se levar em consideração análises que mensurem os imprevistos, a tecnologia, a sociedade, a economia, as oportunidades, as políticas públicas, entre uma série complexa e ampla de elementos que pode influenciar decisivamente o processo de inserção, desenvolvimento, maturação, renovação ou obliteração de uma organização.

Deste modo, o processo de humanização do espaço organizacional passa pelo respeito à diversidade, que não deve estar limitada, por exemplo: às questões de minoria e aos preceitos quantitativos, a exemplo dos estabelecimentos de cotas a determinados grupos sociais. Nesse sentido, esse processo de humanização precisa ser visto enquanto algo capaz de transformar a qualidade das ações dentro das organizações como um todo, independentemente de hierarquias, classes e atributos laborais.

A visão sistêmica sob a luz da diversidade, seja no ambiente interno e/

ou externo da organização, leva a uma reflexão sobre o processo de inclusão e enfrentamento de padrões dominantes que envolvem questões culturais. Nesse contexto, percebe-se como alguns setores da sociedade “desenham” um padrão de normalidade, difundido e aceito enquanto uma proposta de “coletividade” estereotipada e que efetivamente não traduz uma representatividade de valores, posturas, condutas e perfis que consequentemente se difundem, se cruzam e se estabelecem na questão da pluralidade, objeto de análise da diversidade.

Assim, conectando as questões expostas anteriormente aos aspectos da diversidade, a temática de direitos humanos surge com feições de obrigatoriedade, diferentemente da responsabilidade social. Desta forma, ao serem considerados na estruturação da atividade produtiva, os direitos humanos precedem as questões de responsabilidade social, que emanam reflexões, por exemplo, ligadas à proteção da infância, conciliação entre vida profissional e familiar, diversidade no espaço laboral e recolocação social de indivíduos marginalizados.

Apesar da necessidade de sensibilização em qualquer programa de gerenciamento voltado à diversidade, chama-se a atenção para a importância da adoção de ações específicas e pontuais, como forma de estímulo ao início dos trabalhos voltados à inclusão social. Com o desenvolvimento dos programas de RS, as questões de diversidade passam a se naturalizar na estrutura organizacional, dando o caráter de continuidade às formas de gestão inclusiva, que remeterá a habilidade de comunicação para públicos diversos, de maneira a fazer-se entender por meio da interação com os contextos dos grupos focais, trabalhando o assunto de forma clara e harmônica. Nesse contexto, a questão ética se faz proeminente, sendo, portanto, elemento fundamental para que o respeito ao outro, a diversidade e pluralidade sejam levados em consideração a todo o momento, independentemente do contexto observado em um dado arranjo.

Diante disso, faz-se imprescindível estabelecer um contato direto, contínuo e gradativo com todos os atores, tecendo análises que perpassariam, por exemplo, pelas etapas de produção, distribuição e comercialização de um dado produto, bem ou serviço. Assim, chama-se atenção às práticas comuns e que são observadas em ambientes organizacionais capazes de traduzir, de maneira generalizada, preocupações normativas relacionadas à questão da qualidade de vida dos clientes internos e externos.

Ao se abordar diretrizes, destacam-se, por exemplo: (1) as exigências da certificação ISO 9.001, ISO 14.001 e OHSAS 18.001; (2) as cláusulas jurídicas nos contratos obrigando os fornecedores a respeitarem as obrigações sociais e ambientais do país onde estão localizados, tendo como referência as orientações da ISO 26.000. Ressalta-se o papel desse instrumento, que ao contrário da NBR 16.001, não é certificador, mas sim um documento de orientação à implementação da responsabilidade social no sistema de gestão. Uma característica importante a ser mencionada é o fato da ISO 26.000 possuir como propósito a criação de uma linguagem comum sobre sua temática, buscando-se ponderar, reduzir e simplificar os preceitos expostos pelos grandes acordos internacionais, trazendo-os a

uma linguagem cotidiana e mais integrada ao dia-a-dia das organizações, contribuindo para a efetivação da sustentabilidade organizacional.

Assim, tais normas surgem a partir de reflexões e inquietações de pessoas e respectivas organizações na busca de desconstruir práticas insustentáveis e proporcionar orientações à uma melhor gestão socioambiental. Consequentemente, há necessidade de um comportamento cada vez mais ético e transparente que perpassa pela seguinte lógica analítica: do impacto negativo produzido aos clientes internos e externos; da proposição de ações sustentáveis; e das expectativas das partes interessadas.

De posse dessas exemplificações, os valores da responsabilidade social serão consolidados a partir do momento em que se estabelecer o consenso entre os stakeholders, de maneira que a RS trabalhará sob a lógica da governança, em sete temas centrais: Direitos Humanos; Práticas de Trabalho; Meio Ambiente; Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade; Práticas da Relação; Questões Relacionadas aos Hábitos do Consumidor (ISO 26000, 2010).

A partir dessas inquietações há a necessidade de uma visão sistêmica, possibilitando uma ponderação não só quanto à agregação de valores internos, mas também entre mercado, clientes e fornecedores, de modo que as escolhas permeiem a integração dos temas supracitados.

Outro fator importante são as práticas responsáveis na comunicação, vistas enquanto instrumentos capazes de influenciar, de forma positiva, o comportamento das pessoas, principalmente, consumidoras de seus bens e serviços. Neste ponto, propicia-se a potencialização de ações mais sustentáveis e proativas em prol do desenvolvimento de espaços de diálogo e aprendizagem, buscando alternativas mais ecológicas e inovações sociais.

Assim, a temática da RS se faz presente em vários momentos marcantes e relacionados ao universo acadêmico e empresarial, sendo que o contexto social será o pressuposto fundamental para a aplicação dos preceitos de sustentabilidade. Para tanto, há de se pensar em suas particularidades, fragilidades, especificidades, inter-relações e interdependências, observando como essas “engrenagens” incidem na inserção, desenvolvimento e propagação da sustentabilidade em nível local. Nesse sentido, a compreensão sobre os intuitos e necessidades dos diversos atores que incidem no processo de operacionalização de uma dada atividade se faz imprescindível para que a lógica da responsabilidade social se efetive.

Torna-se necessário um diagnóstico das especificidades locais, buscando identificar complexidades e perplexidades que incidem, negativamente, na ótica dessa cadeia produtiva. A exemplo disso tem-se: (1) a observação de aspectos específicos à macroeconomia local que influenciam e caracterizam o espaço observado; (2) os aspectos geográficos, suas especificidades e particularidades; (3) a questão da infraestrutura urbana, suas fragilidades e potencialidades; (4) a produção de resíduos, do saneamento, educação, dentre outros. Deste modo, a partir desse diagnóstico sugere-se um modelo de induções que permita à empresa selecionar projetos que

além do impacto difuso, mitiguem os impactos sociais da própria atividade, levando-se a práticas mais sustentáveis.

De posse desse cenário, percebe-se que a proposta de responsabilidade social está imersa em um contexto demasiadamente complexo que gera uma baixa ou alta resistência social. Por isso, há necessidade de se estabelecer um diálogo contínuo e gradativo entre organizações e comunidades, onde as iniciativas propostas por esses agentes possam integralizar as necessidades dos distintos atores locais, sendo essas centradas nas esferas sociais, culturais e/ou políticas.

O engajamento poderá, dependendo do contexto em que for observado e aplicado, possuir uma conotação positiva ou negativa, que dependerá da maneira como seu processo de efetivação será constituído, aplicado, passado e avaliado frente aos distintos atores que estarão imersos em sua lógica. Nesse sentido, a ótica deste envolvimento se mostra enquanto um dos elementos essenciais para a constituição e efetivação da responsabilidade social, já que será a partir desse cenário que poderão ser captadas as distintas necessidades dos *stakeholders*, bem como a interação com o contexto local.

Desta forma, os mais diversos organismos podem contribuir para o cumprimento de objetivos sociais relevantes à sociedade em que estão inseridos e que, de certa maneira, influenciam decisivamente no processo de construção da excelência e qualidade percebida de sua imagem e marca organizacional. Na nova visão social, ao responder ou se responsabilizar pelo outro, o organismo estabelecerá um foco na maximização de um valor compartilhado, capaz de gerar distintos impactos positivos às partes interessadas.

Os espaços organizacionais devem estar engajados na promoção da interação e inserção da sociedade, a qual tem um relacionamento de fluxo de valores direto ou indireto respaldado pelo pensamento de que ambos fazem parte de uma dada localidade. Assim, pensar no bem estar dos atores internos e externos pode levar a ações capazes de promover benefícios a todos. Para tanto, os tomadores de decisão deverão efetivar as seguintes premissas: (1) aceitar o círculo vicioso entre o dar e receber; (2) garantir o crescimento sustentável da empresa e da comunidade; (3) gerir recursos com critério e equilíbrio; (4) estabelecer um relacionamento verdadeiro com seus clientes; (4) criar equipes coesas pelos valores; (5) dar prioridade à comunidade; (6) ter esperança numa sociedade melhor.

Enfim, observa-se a complexidade das discussões que tangeram aos temas vinculados a responsabilidade social, principalmente em nível interno, exigindo contínuos debates e diálogos, os quais poderão ser desbravados nesta obra. Nesse sentido, este livro apresenta e discute conceitos, propostas e estudos de casos que abordam as práticas e potencialidades de responsabilidade social em diferentes contextos organizacionais. Assim, por meio do compartilhamento de experiências e desafios pertinentes ao tema, espera-se sensibilizar o leitor a uma reflexão sobre a complexidade do atual cenário, bem como instigar ações inovadoras nos respectivos contextos.

Referências bibliográficas

- ALIGLERI, L. ; ALIGLERI, L. A. ; KRUGLIANSKAS, I. *Gestão Socioambiental: Responsabilidade e Sustentabilidade do Negócio*. São Paulo: Atlas, 2009;
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. *Fundamentos de Administração para Cursos de Gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DIAS, R. *Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2009;
- ISO 26000. BRASIL. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. ABNT NBR ISO 26000. *Diretrizes sobre Responsabilidade Social*. Rio de Janeiro, 2010;
- TACHIZAWA, T; ANDRADE, R. O. B. *Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Sobre os autores

Fábio Ribeiro de Oliveira

Doutorando em Sistemas de Gestão Sustentáveis pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestre em Sustentabilidade Socioeconômica Ambiental pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). Graduado em Engenharia Ambiental (UFOP) e especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Faculdade Pitágoras. Membro da comissão julgadora do Prêmio Qualidade Rio (PQRIO). Atuação acadêmica como tutor no curso de Administração Pública do Centro de Educação Aberta e a Distância (UFOP) e instrutor na Escola de Administração Judiciária (ESAJ). Tem experiência como engenheiro ambiental nas áreas de gestão, monitoramento, cumprimento de condicionantes de licenciamento, segurança do trabalho e recursos hídricos. Possui como principais linhas de interesse e pesquisa: sustentabilidade, ecoeficiência, produção mais limpa, resíduos, saúde e segurança no trabalho e gestão socioambiental.

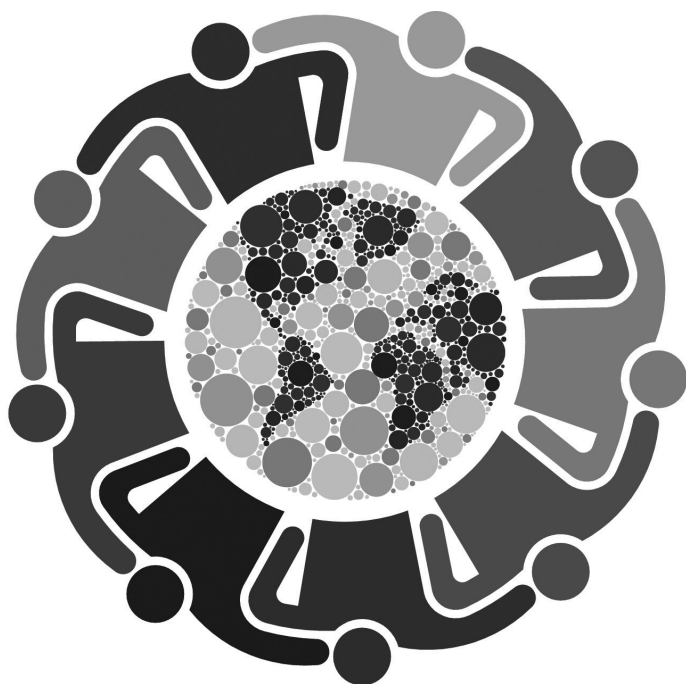
Jean Carlos Machado Alves

Doutorando em Sistemas de Gestão Sustentáveis pela Universidade Federal Fluminense-UFF; Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM - área: Qualidade e Produtividade - Linha: Gestão Ambiental; Especialista em Gestão Ambiental e Social (MBA/UFSJ); Graduação em Administração pela Universidade Federal de São João del Rei -UFSJ. É professor do departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto, campus João Monlevade, coordenador da Rede Sudeste de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares - ITCP's e professor orientador da Incubadora de Empreendimentos Sociais e Solidários da UFOP-INCOP. Foi professor e coordenador do curso de administração a distância da Universidade Federal do Amazonas, professor substituto no Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis - DECAC/UFSJ, professor do Centro de Educação profissional Tiradentes, orientador da ITCP/UFSJ, INDETEC/UFSJ e tutor a distância do curso Lato Sensu Educação Empreendedora do Núcleo de Educação a Distância - NEAD/UFSJ. Tem experiência na área de Administração e Produção pesquisando, principalmente, os seguintes temas: gestão socioambiental, ética e responsabilidade socioambiental, engenharia da sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, educa-

ção ambiental, economia solidária, cooperativismo, associativismo, terceiro setor, redes, organização em rede, redes sociais e solidárias, empreendedorismo e inovação, educação empreendedora, gestão de projetos sociais, produção e qualidade.

Rodrigo Amado dos Santos

Possui graduação em Turismo pela Universidade Metodista de Piracicaba (2003) e mestrado em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (2009). Em 2014 inicia seu doutorado no Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense, sendo aprovado em primeiro lugar no processo seletivo de 2014. É autor do livro “A Rotunda no município de Lins: para além da materialidade. Memórias e Significados”. Atualmente é professor do curso de bacharelado em hotelaria e do MBA em Gestão Hoteleira da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria. Também é professor colaborador do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola - PPGEA. Possui experiência na área de turismo, com enfoque em pesquisas que observam as seguintes temáticas: sustentabilidade, antropologia, história, gestão e hospitalidade.



Parte 1

**Novos modelos e inovações em gestão da
responsabilidade social interna organizacional**

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DANS LES ORGANISATIONS: L'EXEMPLE DE LA FRANCE

Irène Foglierini

Introduction

L'expression « responsabilité sociale des organisations » est la traduction littérale de la terminologie anglo-saxonne « social responsibility » retenue par la Commission Européenne. Cependant, dans le contexte français, elle est plutôt rapprochée du terme « sociétale », qui inclut également le volet responsabilité environnementale. La RSE (responsabilité sociale et environnementale) prend en compte les externalités négatives issues des activités des organisations tant au niveau social qu'environnemental. Il s'agit donc de la responsabilité des organisations vis-à-vis des parties prenantes.

Le concept de la RSE n'est pas nouveau. En effet, dès les années 60, les exigences à l'égard des entreprises, et plus particulièrement les multinationales, sont présentes dans la littérature mais son essor date des années 90 et plus particulièrement de 2002 suite au sommet de la Terre de Johannesburg (Afrique du Sud).

Cette nouvelle exigence dans le comportement des organisations est sûrement liée à des phénomènes de changements climatiques récents, à la globalisation des économies avec son volet abusif de l'exploitation du travail dans les pays à bas coûts, l'utilisation de produits nocifs à la santé des consommateurs dans une logique de réduction de coûts (cost killing) et les cas de corruption diffusés par la presse.

Pour s'en acquitter pleinement de cette « obligation », il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie globale de l'organisation.

La norme ISO 26 000 (2010) sur la bonne gouvernance considère la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'organisation traite les « questions centrales » suivantes :

- la gouvernance de l'organisation
- les droits de l'Homme
- les relations et conditions de travail
- l'environnement
- la loyauté des pratiques
- les questions relatives aux consommateurs
- les communautés et le développement local.

I – La prise en compte de la RSE dans les organisations : une longue évolution

Les exigences actuelles vis-à-vis des organisations est le résultat de plusieurs « pressions » exercées sur les organisations et plus particulièrement :

1. Les pressions législatives françaises et celles issues des directives européennes et internationales.

En France, par les moyens législatifs, plusieurs contraintes s'imposent aux organisations. Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

- En 1977, l'obligation de publication d'un bilan social dans les grandes entreprises. Ce bilan, divisé en 7 chapitres (l'évolution de l'emploi, les rémunérations avec la publication des salaires payés aux salariés hommes et aux salariés femmes occupant un même poste ainsi que l'écart entre le salaire le plus faible et le salaire le plus haut ; les conditions d'hygiène et de sécurité, les conditions de travail, la formation des salariés, les relations avec les organes de représentation du personnel et autres conditions relevant du cadre de vie dans l'entreprise). Plus récemment, l'obligation de publication de ce bilan a été étendue à toutes les organisations ayant au moins 300 salariés.
- En 1987, l'obligation d'insertion des personnes handicapées dans les organisations
- En 1991, le terme d' "agriculture biologique" apparaît dans un règlement européen qui offre une reconnaissance officielle à ce mode de production
- En 1992 l'écolabel écologique européen est créé. Des organismes indépendants affichent une « fleur » sur les produits répondant à des exigences de performance rigoureuses
- En 1999, le Global Compact porté par Kofi Annan est encouragé et les grands groupes français y adhèrent.
- En 2001, la loi sur l'égalité hommes/femmes dans les organisations et la nouvelle réglementation économique européenne qui réduit le délai de paiement des fournisseurs (45 jours). Cette même année est introduit en France

l'obligation de produire un reporting extra-financier pour les entreprises cotées en France. En 2014, une directive européenne reprend cette notion de reporting sociétal.

- En 2003, la Directive européenne RoHS (Restriction of Hazardous Substances) qui vise à éliminer l'utilisation de six substances dangereuses utilisées dans les soudures, tubes cathodiques, relais ou circuits imprimés (remplacement du plomb par le cuivre ou l'argent, par exemple). Cette directive a obligé certaines industries à revoir leur processus de fabrication, comme c'est le cas du secteur automobile.
- En 2004, la réforme du code des marchés publics qui incite les acheteurs publics à considérer le critère développement durable dans les critères techniques de sélection des fournisseurs
- En 2007, les Directives européennes REACH (enRegistrement, Evaluation et Autorisation des substances Chimiques) qui impose le règlement sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions des substances chimiques. REACH oblige les entreprises qui fabriquent et importent des substances chimiques à évaluer les risques résultant de leur utilisation et à prendre les mesures nécessaires pour gérer tout risque identifié. La charge de la preuve de la sécurité des substances chimiques fabriquées ou commercialisées appartient à l'industrie. Les substances cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques (substances et préparations qui, par inhalation, ingestion ou pénétration cutanée, peuvent produire ou augmenter la fréquence d'effets nocifs non héréditaires dans la progéniture ou porter atteinte aux fonctions ou capacités reproductives) sont enregistrées.
- En 2009, les organisations de plus de 250 salariés doivent publier un bilan carbone
- En 2010, mise en place en France de la stratégie nationale pour la biodiversité

2. Les pressions exercées par les divers groupes de pression (ONG, syndicats, associations, ...)

Lancé à la fin des années 90, par le Council On Economic Priorities, une ONG américaine devenue aujourd'hui Social Accountability International (SAI) qui le développe et supervise, le standard SA 8000 est apparu comme le premier bilan de responsabilité sociale.

Dominic A. Tarantino, président de Price Waterhouse décrivait SA 8000 en 1998 comme "le premier standard universel sur les informations éthiques... Il fournit un cadre commun pour les informations éthiques pour des compagnies de toute taille et de tout type, où que ce soit dans le monde. SA 8000 expose des mesures sur des problèmes tels que les droits des syndicats, l'utilisation du travail des enfants, les temps de travail, la santé et la sécurité au travail, et un salaire équitable."

3. Les pressions qui peuvent peser sur l'image de l'organisation quand celle-ci ne respecte pas le « code de bonne conduite ».

En effet, les entreprises qui ne sont pas respectueuses de ces nouvelles contraintes peuvent rapidement voir leur image sociale se détériorer, voire leurs ventes baisser sensiblement. Aussi, le groupe pétrolier TOTAL, premier

groupe de la bourse de Paris, a vu son image affectée suite à une fuite de pétrole qui a pollué les plages dans l'ouest de la France. La « cote d'amour » ayant baissé, elle a indirectement affectée le cours de la bourse du groupe.

Aussi, la RSE est aussi le résultat d'une « volonté imposée » du management de l'organisation. Les grands groupes entreprennent de démarche de certification ISO 14000 (1996) et ISO 26000 ainsi que de la norme britannique OHSAS 18001 sur la sécurité et la santé au travail.

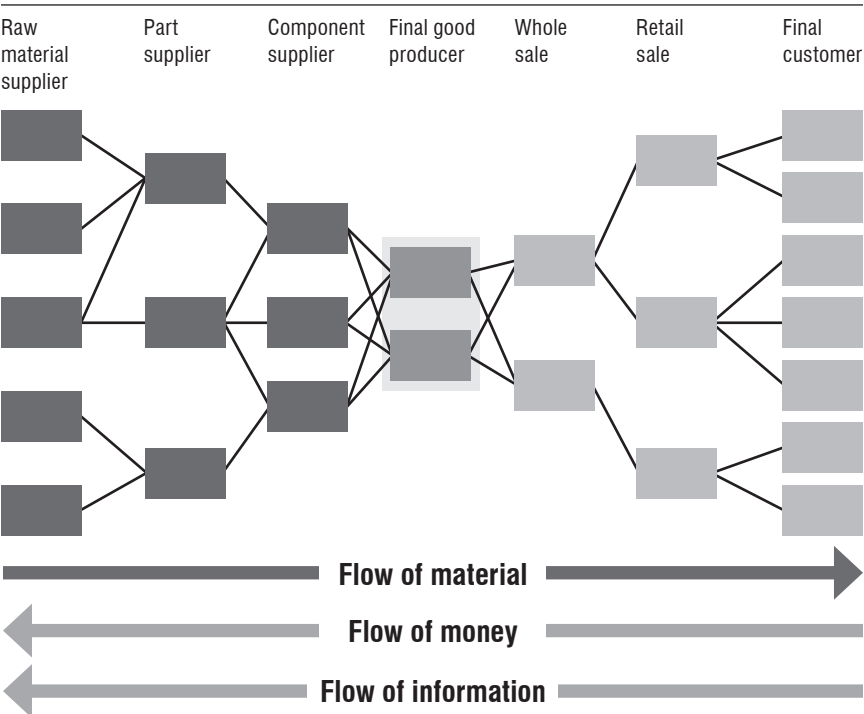
Toutes ces contraintes législatives ou managériales doivent se traduire dans la pratique par des comportements organisationnels plus éthiques et respectueux. Aussi, les entreprises doivent intégrer dans leur politique globale les notions d'écoconception, d'écoproduit, de gestion prévisionnelle plus fine sur l'évolution des emplois et des compétences, de formation continue des salariés, des investissements socialement responsables. Alors, pouvons-nous considérer que les pratiques correspondent bien aux discours ? Pour analyser cette question, nous nous intéresserons particulièrement au pilotage de la supply chain.

II – Une supply chain « green » et « respectueuse » ?

1. Qu'est que la supply chain?

L'expression supply chain a été utilisée pour la première fois dans les années 90 par le cabinet de conseil Booz Allen Hamilton pour désigner toute la chaîne de flux (de produits, de services, informationnels et financiers) allant des fournisseurs jusqu'aux clients finaux.

Le pilotage de la supply chain vise à optimiser l'efficacité et l'efficience de



l'ensemble des acteurs de la chaîne. Les maîtres-mots sont donc synchronisation, planification, réactivité, agilité, ...

2. Comment les groupes français pilotent leur supply chain amont ?

Dans un contexte de globalisation des économies, les marchés fournisseurs sont devenus internationaux.

L'industrie de la pharmacie, par exemple, illustre bien cette tendance. Les grands laboratoires pharmaceutiques sont américains, suisses ou encore français. Si toute la recherche et le développement sont souvent focalisés sur leur pays d'origine, ces groupes n'hésitent pas à sous-traiter la fabrication des médicaments dans les pays à bas coûts comme la Chine ou l'Inde. Ces produits sont ensuite transportés vers les warehouses des grands marchés consommateurs.

Cependant, certaines industries oublient parfois de faire respecter les préceptes de la responsabilité sociale et environnementale dans les pays à bas coûts. Aussi, le cas de l'industrie des smartphones est pointé comme opposé à tous les discours de bonne gouvernance. Qu'il s'agisse de l'exploitation des mines au Congo, du travail des enfants de 12 à 15 chez les sous-traitants chinois ou encore la pollution de certaines villes en Chine où le taux de cancer ne cesse de progresser. Ces exemples montrent les limites aux discours de « bonne éthique ».

L'industrie du textile est aussi représentative de ces pratiques peu sociales. Les grands donneurs d'ordres sous-traitent la production dans les pays comme le Bangladesh, l'Inde ou au Vietnam où les conditions de travail des salariés ne sont pas en accord avec les législations du travail en vigueur dans ces pays. Le scandale de l'usine Tazreen au Bangladesh, où les normes de sécurité n'étaient pas respectées et qui a connu un incendie où plusieurs femmes ouvrières sont décédées ou sont restées atteintes par des maladies graves. Parmi les donneurs d'ordres, on pouvait trouver les noms de grands groupes de la distribution en France.

3. Quels sont les erreurs commises ?

- Les grands groupes français ont des directions des achats matures. La majorité de ces entreprises ont un code éthique qui définit les relations avec les fournisseurs. Les acheteurs cherchent à minimiser les risques en adoptant de mesures de « sécurisation ». Aussi, tout nouveau fournisseur dans les pays à bas coûts fait l'objet d'un audit préalable. Des exigences en termes de certification sont exigées (normes ISO 9000, ISO 14 000, OHSAS 18001). Des clauses contractuelles prévoyant l'obligation de respecter la législation sociale du pays d'origine, de traiter les salariés de façon éthique, de mettre en place de méthodes permettant de réduire les sources de pollution sont prévues dans les contrats d'achat. Et pourtant, les exemples cités préalablement prouvent que les pratiques sont très éloignées de ce code de bonne conduite. Pourquoi ?
- Si les entreprises « acheteuses » ne disposent pas de représentants locaux, dès que les acheteurs retournent dans leurs pays d'origine, les fournisseurs ont tendance à sous-traiter une partie de la production et parfois à de fabriques qui ne répondent pas aux exigences initiales. Cette logique de « ex-

ternalisation de l'externalisation » se justifiant par la recherche de la maximisation des profits. En outre, si des audits non prévus ne sont pas réalisés, il est difficile de « sentir » l'ambiance réelle de travail.

- Qui est le responsable ? L'acheteur ? Le fournisseur de rang 1 ? Les pouvoirs politiques locaux qui ferment les lieux pour attirer les investisseurs étrangers ? Les consommateurs qui veulent toujours un meilleur rapport qualité/prix qui induit une recherche permanente de la réduction des coûts ? La globalisation a permis le développement des échanges mondiaux mais elle a aussi renforcé la DIT (division internationale du travail) où les pays en développement ou même les BRICS sont devenus des usines pour les grands donneurs d'ordres. Ce processus est créateur certes de croissance économique mais est-il facteur de développement soutenable ?
- Est-il possible de concilier efficacité économique et RSE ? Il est possible si le pilotage de la supply chain se fait dans une logique de partenariat entre tous les acteurs de la chaîne dans un souci de transparence et de partage des risques et de gains.

III – La responsabilité sociale dans les hôpitaux publics en France

1. Bref aperçu du fonctionnement du système hospitalier français

Le système hospitalier français réunit 3159 hôpitaux qui proposent 450 000 lits. Ces hôpitaux sont segmentés de la façon suivante :

- 1 196 hôpitaux privés ;
- 1 006 hôpitaux publics et
- 950 hôpitaux privés à but non lucratif.

Les hôpitaux publics sont divisés en différentes catégories :

- Les Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) : des établissements hospitaliers dans lesquels sont prodigués des soins par des professionnels de santé confirmés et des étudiants. Un CHU est lié, par convention, à une université.
- Les Centres Hospitaliers Régionaux ;
- Les hôpitaux militaires qui sont actuellement en phase de restructuration ;
- Les hôpitaux psychiatriques et
- Hôpitaux de moyen et long séjours : essentiellement positionnés en gériatrie

Dans un hôpital public, 60% du budget est consacré aux coûts de personnel. Les 40% restants doivent financer les achats courants et d'investissements.

Depuis quelques années, plusieurs groupements d'achat ont vu le jour afin de mutualiser les achats. L'effet de volumétrie devant avoir un impact positif sur les coûts d'achat.

2. La responsabilité sociale dans les hôpitaux

Le volet responsabilité sociale revêt dans les hôpitaux plusieurs volets. Tout d'abord, les hôpitaux restent de grands acteurs de la vie économique locale, créant des emplois ou favorisant les activités des entreprises environnantes.

En outre, les hôpitaux génèrent des déchets, dont certains sont toxiques et doivent faire l'objet d'un traitement de destruction particulier. Il s'agit

surtout des déchets liés aux activités de soin.

Par ailleurs, les hôpitaux ont un portefeuille fournisseur très large, dont les laboratoires pharmaceutiques et les fabricants de dispositifs médicaux restent en tête du peloton. Si les achats sont regroupés via les groupements d'achat, les commandes sont émises par les hôpitaux directement auprès des fournisseurs. Il s'est avéré qu'un hôpital du type CHR passe environ 12 000 commandes dans l'année, 50% pour les produits de la santé et 50% pour les autres produits. Or, chaque commande fait l'objet d'une livraison. Cela signifie que les hôpitaux génèrent au moins 12 000 livraisons dans l'année (souvent plus, puisque les fournisseurs font souvent des livraisons partielles). Quel est l'impact au niveau du bilan carbone ?

Le code des marchés publics introduit l'obligation de prendre en compte les efforts en développement durable réalisés par les entreprises fournisseurs lors des processus de sélection. Ces critères, quand ils sont utilisés, ne pèsent que 3 à 5% de la note technique. Autrement dit, l'impact très faible sur le choix final du fournisseur. Par ailleurs, pour qualifier ce critère, les acheteurs hospitaliers prennent souvent en compte les certifications fournies par les fournisseurs (ISO 14 000 par exemple). Or, il fallait, dans l'esprit de la loi, identifier des critères d'évaluation propres à l'activité des fournisseurs. Dans la pratique, la démarche s'avère complexe et peu importante vu la faible pondération de ce critère

4. Une brève enquête auprès des hôpitaux

Les résultats présentés ci-dessous ne sont pas issus d'une étude quantitative ou qualitative répondant aux critères universitaires. Il s'agit plutôt d'une rapide enquête réalisée, par un questionnaire comportant un nombre limité de questions ouvertes et fermées.

200 hôpitaux publics de plus de 450 lits, toutes formes confondues, ont été sollicités pour répondre à cette étude réalisée entre le 1er septembre et le 5 novembre 2014. Le but était de présenter les résultats lors du symposium Inovarse organisé par le LATEC de l'Université Fédérale Fluminense du 17 au 19 novembre 2014 sur le thème de la responsabilité sociale.

Seuls 120 réponses ont été obtenues et analysées.

Il est intéressant de voir comment les directeurs hospitaliers considèrent la responsabilité comme un levier clé de leur stratégie générale.

La majorité des participants, conforme **Figure 1**, considère que la responsabilité sociale doit être incluse dans la stratégie générale ou dans les stratégies des achats de l'hôpital.

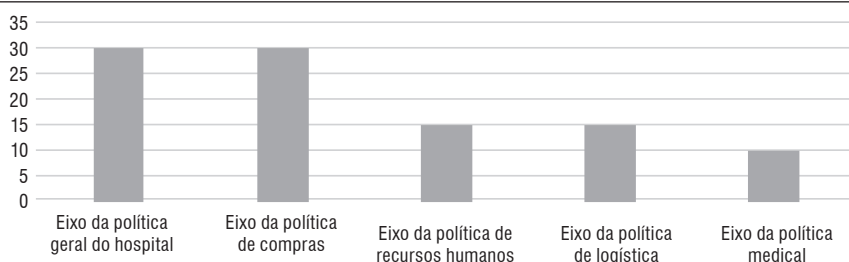
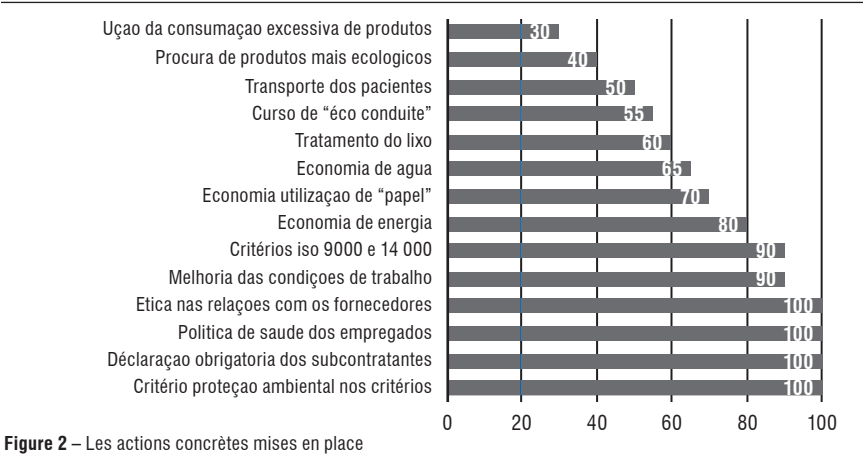


Figure 1 – L'insertion de la responsabilité sociale dans la stratégie globale des hôpitaux

Le passage du discours à la pratique doit se caractériser par des actions concrètes. Nous pouvons constater que les réponses sont diverses (plusieurs réponses étaient possibles). Tous les hôpitaux considèrent qu'ils mettent en place une politique de responsabilité sociale en prenant en compte le critère développement durable dans les choix des fournisseurs (conforme cité supra), l'obligation faites aux fournisseurs de déclarer tous leurs sous-traitants, le souci de proposer un cadre de travail ne portant pas atteinte à la santé des salariés ou encore l'éthique dans les relations avec les fournisseurs. Par éthique, il faut comprendre éviter les risques de corruption passive ou active qui pourrait remettre en cause l'un des piliers des achats publics en France, à savoir la transparence des choix. Il faut en outre ajouter que toute dérive dans ce champ fait l'objet d'une responsabilité pénale. Ces réponses sont donc classiques et conformes au respect du code des marchés publics. Donc, elles sont « induites » du respect de la loi.

En deuxième catégorie, nous pouvons constater dans la **Figure 2**, les actions visant à améliorer les conditions de travail des salariés et l'éternel critère classique de vérifier que les partenaires sont certifiés ISO 9000 ou 14000. La première action « volontaire » apparaît avec la politique mise en place dans plusieurs hôpitaux pour réduire la consommation d'énergie, de papier ou d'eau. Par ailleurs, ces actions sont perçues favorablement par les salariés qui se sentent responsables de ces actions pouvant avoir un impact sociétal. Dans ce sens, on peut considérer que les actions volontaristes sont sources de motivation des salariés dans les organisations. Un nombre relativement faible d'hôpitaux ont manifesté leur souci de choisir de produits plus écologiques.



Nous avons au démarrage de cette analyse mis en exergue que la responsabilité sociale doit être une démarche partagée avec les principaux fournisseurs dans une logique de « green supply chain ».

D'une façon globale, les hôpitaux managent encore les relations avec les fournisseurs de façon « intérêts antagonistes ». En effet, seul le partenariat clinique, essentiel pour le progrès de la médecine et des produits de la santé font l'objet d'une véritable collaboration, conforme le montre la **Figure 3**.

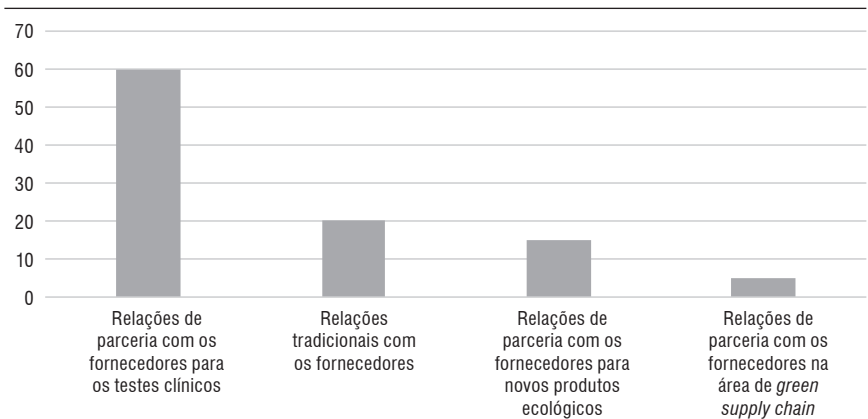


Figure 3 – Type de relations entretenues avec les fournisseurs

Néanmoins, les hôpitaux restent dans une démarche « positive » et visent à poursuivre, voire renforcer, leurs actions dans l’optique RSE. Pour les 3 prochaines années, conforme **Figure 4**, les principales actions prévues sont dans la continuité de celles déjà mises en place (économie d’énergie ou action contre la surconsommation des produits ou le traitement du déchet médical). Néanmoins, des actions visant à améliorer la logistique entre les fournisseurs et les hôpitaux apparaissent. Cela pourrait laisser penser qu’il prise de conscience naît dans ces organisations visant à réduire les externalités négatives liées aux pratiques actuelles des approvisionnements (nombre de commandes et par conséquent, nombre de livraisons).

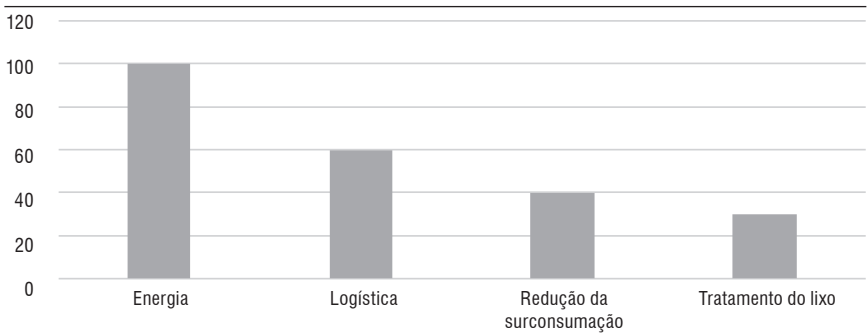


Figure 4 – Les actions prévues dans les 3 prochaines années

Ce dernier point est intéressant, dans la mesure où tous les hôpitaux ayant participé à cette étude emploient plus de 250 salariés et sont, par conséquent, assujettis à la publication d’un bilan carbone. Or, les **Figure 5** et **6** montrent qu’ils ne le font pas. Soit parce qu’ils considèrent que les fournisseurs le font (alors que cela n’exclut pas leurs obligations de faire le leur), soit ils ne savent pas le faire et trouvent le prix demandé par les prestataires externes reste élevé (soit environ)

Comme il a été préalablement souligné, l’hôpital demeure un acteur économique local important. Sans reproduire le « small business act » en vigueur aux Etats-Unis, le gouvernement français incite les acheteurs publics à ré-

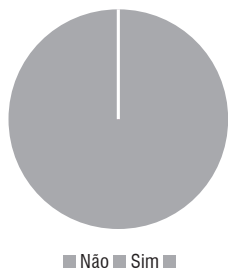


Figure 5 – Bilan carbone presque inexistant

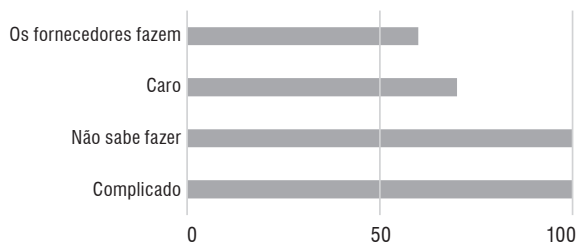


Figure 6 – Raisons qui limitent la réalisation du bilan carbone

server une partie des commandes publiques aux TPE et PME (très petites entreprises/petites entreprises, soit celle ayant moins de 50 salariés). L'étude montre que les fournisseurs hospitaliers sont essentiellement des moyennes et grandes entreprises. Ceci pourrait être justifié par le fait que dans le marché des produits de santé, les principaux fournisseurs sont de multinationales américaines, suisses, allemandes ou encore françaises.

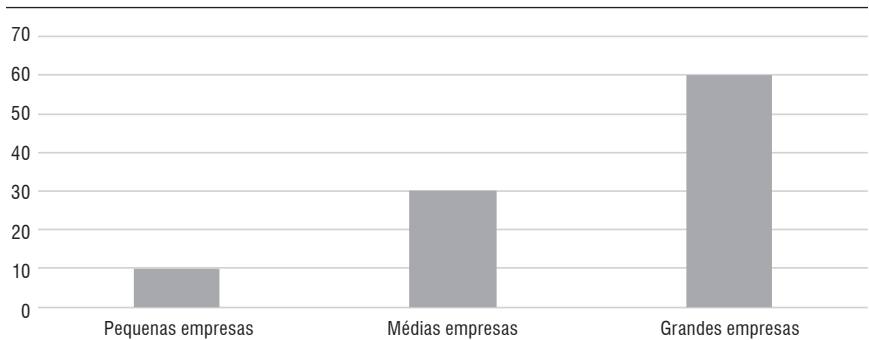


Figure 7 – Taille des fournisseurs

En outre, les hôpitaux considèrent (conforme **Figure 8**) que les procédures des marchés publics sont très lourdes et qu'elles découragent la participation des TPE et PME.

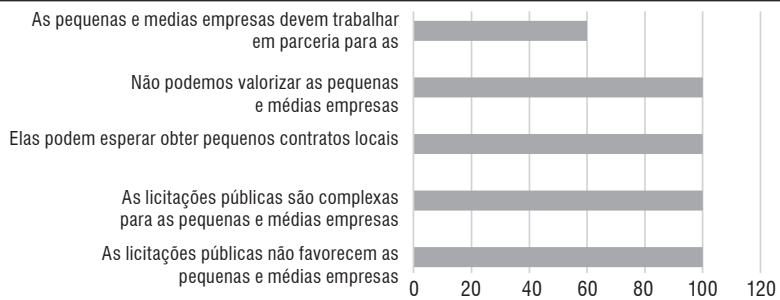


Figure 8 – Raisons qui expliquent le faible % de TPE/PME dans le panel fournisseurs

Nous pouvons conclure que, même si une politique de responsabilité sociale contribue à mobiliser les salariés, les pressions économiques qui poussent les acteurs hospitaliers à mettre en place une politique d'économies vu l'état de l'endettement des établissements hospitaliers et le déficit du système de la protection sociale. Néanmoins, certaines actions sont déployées, soit parce qu'elles sont liées aux obligations du code des marchés publics, soit parce qu'elles ne sont pas demandeuses de ressources additionnelles et qui sont issues de la volonté managériale. D'une façon globale, les hôpitaux sont conscients qu'ils sont loin des meilleures pratiques dans ce domaine.

Bibliographie conseillée pour approfondir la question

- BOWEN, F.E., COUSINS, P.D., Lamming, R.C., et FARUK, A.C. (2006) *Horses for courses: explaining the gap between the theory and practice of green supply*, in J. Sarkis (Ed.) *Greening the Supply Chain*, London: Springer-Verlag.
- CHEN, C.C. (2005), *Incorporating green purchasing into the frame of ISO 14000*, Journal of Cleaner Production, Vol.13, pp. 927-933.
- COOPER, M. C., LAMBERT, D. M., PAGH, J. D. (1997); *Supply Chain Management: More than a new name for logistics*. The International Journal of Logistics Management, 8, n. 1, 1-14.
- DELMAS, M.A. et Toffel, M.W. (2008), *Organizational responses to environmental demands: opening the black box*, Strategic Management Journal, Oct, 29:10, pp.1027-1055.
- GIANNAKIS, M. (2012); *The intellectual structure of the supply chain management discipline: A citation and social network analysis*. Journal of Enterprise Information Management, 25, n. 2, 136-169
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. (1998); *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*. The International Journal of Logistics Management, 9, n. 2, 1-20.
- MATOS, S. et HALL, J. (2007), *Integrating sustainable development in the supply chain: The case of life cycle assessment in oil and gas and agricultural biotechnology*, Journal of Operations Management, 25: 6, November, pp.1083-1102.
- SARKIS, J. (2006), *Greening the Supply Chain*, Springer-Verlag, London
- SUPPLY CHAIN COUNCIL. (2010); *Supply-chain Operations Reference Model: SCOR version 10.0 Overview*.

Sobre a autora

Irène Foglierini

Professeur à ESCP EUROPE et directeur scientifique des formations dans les domaines des achats et de la supply chain. Elle est aussi directrice générale à International Purchasing & Supply Management, société d'étude et de conseil dans les domaines des achats et de la supply chain. Elle est Vice-Présidente de la Commission des Contrats Publics à AP-HP (Assistance Publique/Hôpitaux de Paris). Elle assure également des formations à l'Université de Paris V et à EHESP (Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique). Présidente du Club Directeurs des achats en France. Professeur Invitée à la FGV et UFF ainsi que dans les universités marocaines. Elle a publié plusieurs articles sur les achats. Elle a exercé des responsabilités de direction des achats dans les secteurs automobile et assurantiel.

Docteur en Sciences de la Gestion (Université de Paris I), « Mestre » en Sciences de la Gestion (Université de Paris I), « Mestre » en Relations Internationales (Université de Paris Dauphine) et Programme Doctoral à HEC

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA

Claudia Núbia Soares Santos Formiga
Ana Paula Cabral Seixas Costa

1. Introdução

Uma empresa socialmente responsável caracteriza-se por criar condições internas de satisfação e realização profissional dos colaboradores. Para empresas cujo principal capital é os talentos humanos, a prática da responsabilidade social interna é vital.

Nas empresas prestadoras de serviço, por exemplo, são os talentos humanos que moldam os serviços prestados por meio de seu conhecimento, habilidades e atitudes; o que constitui o conceito de competência, podendo esta ser comprovada por meio de resultados de desempenho mensuráveis.

Uma empresa socialmente responsável considera seus colaboradores como parceiros, adotando uma política que valoriza a competência potencial de seus funcionários por meio de remuneração, benefícios, e carreira, investindo no desenvolvimento profissional dos mesmos.

Neste contexto, este capítulo tem por objetivo mostrar como uma sistemática de análise de desempenho pode ser usada para identificar, reconhecer e manter talentos em empresas de serviços. A sistemática descrita vincula a medição do desempenho de equipes e indivíduos, a objetivos empresariais SMART (Specific Measurable Attainable Realistic Time Bound), através da utilização de indicadores balanceados (Balanced Scorecard – BSC), propondo formas de reconhecimento do desempenho e benefícios, sendo uma delas a participação nos lucros.

Uma sistemática de Avaliação de Desempenho focada no reconhecimento e recompensa pode contribuir para proporcionar um bom ambiente de trabalho que possibilite a motivação dos colaboradores para a produtividade, podendo ser usada como uma ferramenta de retenção destes colaboradores, contribuindo para o bem estar da coletividade, uma vez que são muitas as formas de se desenvolver um bom clima na empresa, não apenas a participação nos lucros, mas também a qualificação.

Neste capítulo são discutidos conceitos sobre gestão de pessoas e gestão

estratégica, abordando os temas de: gestão de competências, gerenciamento de talentos e reconhecimento, avaliação de desempenho, aprendizagem, cultura organizacional, mudança organizacional e motivação.

2. A responsabilidade social interna e a gestão de pessoas

Na Responsabilidade Social Interna (RSI) a temática de gestão de pessoas é fundamental, na busca da melhor forma de obter resultados positivos, sustentáveis e retendo pessoas, objeto central da teoria da gestão compartilhada ou flexibilizada de pessoas.

A gestão flexibilizada ou participativa de pessoas fortalece a responsabilidade e a lealdade à organização, ensejando uma fraca rotatividade funcional, proporcionando uma redução dos desperdícios de recursos e tem como decorrência, o moral e ânimo elevados entre os funcionários. Todas as forças sociais dirigem-se para a consecução dos objetivos da organização formal.

A literatura discute que o grande desafio para o gerenciamento de talentos, após captar e selecionar pessoas cujas expectativas e competências estejam alinhadas às necessidades da empresa, é manter os profissionais satisfeitos e motivados, estabelecendo relações amistosas e compartilhando valores e visões em todos os níveis organizacionais, e, para tanto, as empresas dispõem de sistemas de desempenho e de reconhecimento e remuneração.

A retenção de talentos, de acordo com alguns autores, ocorre menos por laços de aceitação da legitimidade da autoridade e mais por um relacionamento de parceria, o que exige das empresas reflexões sobre a forma de se fazer gestão de pessoas.

2.1 Gestão de Pessoas

A temática de gestão de pessoas vem focando na busca da melhor forma de obter resultados positivos, sustentáveis e retendo colaboradores, algo que a gestão compartilhada ou flexibilizada de pessoas pretende solucionar.

Segundo Johann (2013) o desafio da gestão flexibilizada de pessoas é envolver e emocionar as pessoas, para que haja uma ampla e intensa cooperação, com ênfase especial para a atuação em equipe, na forma de grupos de trabalho, gerências de projetos e estruturas matriciais.

Segundo a literatura a gestão flexibilizada ou participativa de pessoas fortalece a responsabilidade e a lealdade à organização, promovendo uma fraca rotatividade funcional, proporcionando uma redução dos desperdícios de recursos, apresentando como consequência, o moral e ânimo elevados entre os funcionários. Todas as forças sociais dirigem-se para a consecução dos objetivos da organização formal.

De acordo com Likert (1961) ao longo do tempo o modelo autocrático de gestão de pessoas não é sustentável, por outro lado o modelo flexibilizado ou participativo de gestão de pessoas é. O autor argumenta ainda que nos primeiros dois ou três anos de transição do modelo autocrático de gestão para o flexibilizado as empresas obtiveram resultados inferiores às empresas autocráticas, após esse período as empresas participativas passavam a experimentar níveis crescentes de produtividade e qualidade, superiores ao modelo autocrata.

Na gestão de pessoas é primordial o alinhamento com o planejamento estratégico da organização, um sentido de unidade e de integração de todas as

dimensões funcionais. Sendo a gestão de pessoas responsabilidade de todos os líderes e executivos de uma empresa.

Neste modelo de gestão que coloca as pessoas como um fator chave para o sucesso organizacional, desenvolve-se a gestão de competência e a gestão de desempenho.

Muito são os autores que discutiram o conceito de competência (Sparrow e Bognanno, 1994; Zarifian, 1996; Isambert-Jamati, 1997).

Neste capítulo vamos nos referir a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao alcance de determinado objetivo.

A adoção de gestão de pessoas fundamentada em competências requer que a empresa identifique com clareza quais as lacunas ou deficiências em seu quadro funcional que possam retardar ou bloquear a obtenção dos macro-objetivos estratégicos da organização.

A captação e a seleção de talentos realizadas a partir de um conjunto de competências previamente definidas não só favorecem a integridade da personalidade coletiva da organização, como também contribuem, preventivamente, para o bom clima organizacional e para o desenvolvimento de novas competências para a organização.

O reconhecimento por competências é a concretização dos estímulos ao desenvolvimento de carreira e à evolução profissional dos colaboradores – norteados a partir da avaliação de desempenho – suportando as ações sistemáticas e permanentes de treinamento e educação corporativa, contribuindo desta forma para a retenção de talentos. Esta retenção ocorre menos por laços de aceitação da legitimidade da autoridade e mais por um relacionamento de parceria, o que exige das empresas reflexões sobre a forma de se fazer gestão de pessoas.

Espera-se com esta nova gestão de pessoas, por meio do reconhecimento e de um compromisso recíproco entre a organização e seus colaboradores, o desenvolvimento de uma auto estima coletiva que promove um ambiente organizacional saudável e produtivo.

2.2 Avaliação de Desempenho

De forma geral a avaliação de desempenho ou gestão de desempenho como é chamada mais recentemente, é a comparação de um objetivo proposto com um resultado obtido.

Um sistema de avaliação de desempenho deve apresentar alguns aspectos básicos que garantam sua eficácia, entre eles:

- Está alinhado com a estratégia do negócio
- Apresentar um equilíbrio entre os diferentes aspectos a serem medidos do desempenho
- Apresentar as informações de forma rápida e de fácil entendimento
- Refletir um espírito de aperfeiçoamento contínuo.

Muitas empresas optam por construir seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares e os desdobram a todos os níveis da empresa de acordo com seus objetivos específicos. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas de forma justa e equânime não é uma tarefa fácil, como bem ressalta Chiavenato (2008).

Segundo Marras (2011) o desempenho humano é o ato de alcançar uma meta previamente estabelecida e este ato depende da motivação (querer fazer) e da competência (saber fazer). Estas duas dimensões permitem ao indivíduo realizar algo com eficiência e eficácia.

O instrumento que permite ao gestor avaliar os resultados alcançados por um indivíduo ou por um grupo, em período e área específicos, é a avaliação de desempenho (Marras, 2011).

Portanto, pode-se pensar na avaliação de desempenho como um poderoso meio para identificar o potencial dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir responsabilidade pela excelência dos resultados empresariais.

Segundo Chiavenato (2008) muitos são os benefícios para a empresa e para o colaborador do reconhecimento e da recompensa por meio da avaliação de desempenho:

a) Para o colaborador – eleva o moral dos empregados; aumenta o bem-estar do empregado; oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais; aumenta a satisfação no trabalho; contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual; oferece meios de melhor relacionamento social aos empregados; reduz sentimentos de insegurança; oferece oportunidades adicionais de assegurar status social; oferece compensação extra; melhora as relações com a empresa.

b) Para a empresa – reduz a rotatividade e o absenteísmo; eleva a lealdade do empregado para com a empresa; facilita o recrutamento e a retenção do pessoal; aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho; demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados; reduz distúrbios e queixas; promove relações públicas com a comunidade; oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro; reduz as causas de insatisfação.

Uma organização que busca que seu colaborador sinta-se reconhecido, elevando a o nível de satisfação moral e produtiva de cada colaborador está praticando responsabilidade social interna, conforme conceitua Chiavenato (2008), ficando assim evidenciado o potencial de um sistema de avaliação de desempenho como instrumento de RSI.

2.3 Gestão Estratégica

Na década de 90, com as mudanças em ritmo cada vez mais acelerado, consolidou-se à valorização da gestão estratégica, que propiciou um enfoque mais sistêmico ao processo de planejamento. Além de “planejar estrategicamente”, era preciso organizar, dirigir, coordenar e controlar de forma estratégica. A implantação da gestão estratégica proporcionou uma visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas.

A escola da gestão estratégica é caracterizada por oito principais fatores, todos inter-relacionados:

- atuação global
- produtividade e foco participativo
- incentivo a criatividade
- controle pelo Balanced Scorecard (BSC)

- organização em Unidades Estratégicas de Negócio (UENs)
- ênfase em alianças
- responsabilidade social
- aprendizagem contínua

Entre as oito principais características está a responsabilidade social. Em uma organização que pratica a responsabilidade social, todas as decisões empresariais são guiadas por princípios éticos. Um dos sinais mais visíveis do compromisso com o comportamento ético é a adoção de códigos de conduta na relação com os colaboradores, a comunidade, os acionistas e o meio ambiente.

A gestão estratégica busca assim sistematizar o processo de planejamento, propiciando maior efetividade em sua implantação.

2.3.1 Gestão por objetivos

Administração por Objetivos (APO) ou *Management by objectives* (MBO) é um processo de entendimento dos objetivos de uma organização, de maneira que a administração e funcionários compreendem e desempenhem as suas funções de acordo com os objetivos estabelecidos.

APO consiste em estabelecer os objetivos para cada colaborador e comparar seu desempenho com os objetivos que foram planejados. A APO procura aumentar o desempenho da empresa combinando os objetivos organizacionais com os objetivos de todos os colaboradores da empresa. A Administração por objetivos é uma técnica participativa de planejamento e avaliação, por meio da qual, superiores e subordinados definem, conjuntamente, aspectos prioritários.

O termo Administração por Objetivos não é novo, foi introduzido por Peter Drucker em 1954 em seu livro *The Practice of Management*. De acordo com Drucker (1998) os gerentes devem evitar “a armadilha da atividade”, ficando tão envolvidos nas tarefas do dia-a-dia que esquecem sua finalidade ou objetivo principal. Um dos conceitos da APO é que o planejamento estratégico da organização deve ser realizado por todos os gerentes da empresa (e não apenas pelos altos executivos), a fim de melhorar a própria implementação do mesmo. Um fator crítico de sucesso é a criação de sistemas de avaliação de desempenho, visando auxiliar a organização a funcionar de forma a alcançar as metas estabelecidas.

Entre as principais características da APO estão:

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e seu superior.
- Estabelecimento conjunto de objetivos para cada departamento ou posição.
- Interligação dos objetivos departamentais.
- Elaboração de planos táticos e operacionais, com ênfase na mensuração e no controle.
- Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.
- Participação atuante de chefia.
- Apoio intenso do staff durante os primeiros períodos.
- Princípios da Administração por objetivos:
 - Objetivos específicos para cada membro da organização
 - Decisão participativa
 - Tempo específico, e
 - Avaliação de desempenho e feedback constante

A Administração por objetivos introduziu o método SMART para avaliar a validade dos objetivos, que devem ser SMART:

- **“Specific” (Específicos):** Os objetivos devem ser específicos, claros, concisos e fáceis de entender (não devem ser generalistas). Devem compreender algo que possa ser claramente atingido.
- **“Measurable” (Mensuráveis):** Sendo os objetivos constituídos por desejos ou aspirações, devem ser passíveis de serem avaliados, através da definição de parâmetros (verificar se foram ou não atingidos).
- **“Attainable” (Alcançáveis):** Os objetivos têm que ser alcançáveis. Este aspecto implica que os objetivos sejam propostos em consonância com todos os seus intervenientes, para que estejam motivados e compreenderem os objetivos, e como consequência, compreenderem as suas dificuldades. Devem ser definidos de modo congruente com o momento e os recursos.
- **“Realistic” (Realistas):** Os objetivos devem ser tangíveis e realistas, deve existir a possibilidade de poderem vir a ser alcançados.
- **“Time Bound” (Tempo):** Os objetivos devem ser estabelecidos com um limite temporal bem definido (ou uma série de fases).

Nos anos 90, Peter Drucker pôs o significado deste método em perspectiva, quando disse: “É apenas outra ferramenta. Não é a grande cura para o ineficiência da gerência.” A gerência por objetivos funciona se as organizações e todos os envolvidos conhecerem e entenderam claramente quais são os objetivos a serem atingidos. Na maioria das organizações isto não acontece, e as pessoas não entendem claramente o que devem alcançar.

Segundo Thompson et al (2002), do ponto de vista da organização, os objetivos têm dois tipos de conteúdo: financeiro e estratégico. Os objetivos financeiros são importantes porque um bom desempenho financeiro é fundamental para manter a vitalidade e assegurar os recursos de que a organização precisa para sobreviver em curto prazo. Os objetivos estratégicos servem para induzir esforços gerenciais no sentido de definir o que a organização deve fazer hoje para conquistar uma posição competitiva em longo prazo.

Quando os objetivos de uma empresa satisfazem as características (SMART) acima enunciadas e representam um compromisso envolvendo a maioria dos colaboradores da empresa, podem contribuir para a criação de diversas vantagens para a organização.

Entre as vantagens criadas pela clareza e compreensão dos objetivos por parte da organização, destaca-se:

- Fazem com que as coisas aconteçam: reforçam a proatividade que deve existir nos vários tipos de planeamento estratégico. Contribuem para que o que foi planeado se torne realidade.
- Contribuem para a melhoria da comunicação. Evidenciam a necessidade de compartilhamento de informação entre pessoas de diferentes departamentos.
- Contribuem decisivamente para o desenvolvimento da coordenação das atividades da empresa e dos seus colaboradores, evitando eventuais conflitos de hierarquia e coordenação que possam existir entre departamentos ou pessoas.
- Contribuem para um aumento da motivação, dando origem a um comporta-

tos mais participativos e colaborativos.

- Desenvolvem mecanismos de controle.

Toda organização possui uma gama de stakeholders, pessoas ou grupo de pessoas que podem ser influenciadas ou influenciar as atividades do Sistema Produtivo. Alguns stakeholders são internos, como por exemplo os funcionários da organização; outros são externos, como a sociedade ou grupos comunitários, ou ainda os acionistas da empresa. Em qualquer tipo de empresa é responsabilidade da função produção compreender os objetivos (algumas vezes conflitantes) de seus stakeholders e estabelecer seus objetivos. (Slack et al, 2009).

Os objetivos específicos, em níveis abaixo do estratégico, precisam ser definidos por cada função produção dentro da organização, norteados pelos objetivos estratégicos.

2.3.2 Balanced Scorecard

O BSC, sigla que significa Indicadores Balanceados de Desempenho, é uma metodologia proposta por Robert S. Kaplan, professor da Havard Business School, e David P. Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, no início dos anos 90.

A motivação principal para os investimentos nas pesquisas que originaram o BSC foi a crença de que os métodos existentes para avaliação de desempenho empresarial, em geral apoiados por indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes acreditavam que depender de medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro (KAPLAN; NORTON, 1997, p.VII; 2000, p.33).

As aplicações iniciais do BSC não obtiveram o sucesso esperado, principalmente por uma limitação dos gestores em identificar os processos realmente estratégicos, ou seja, aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

Com o tempo e a experiência, os executivos passaram a utilizar o BSC não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Dessa forma, o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial (KAPLAN; NORTON, 1997, p.IX). Nesse contexto, Averson (1998) define-o como um sistema de gerenciamento que possibilita as organizações esclarecerem suas visões e estratégias, traduzindo-as em ações.

Perspectivas do BSC

Na era industrial, período compreendido entre os anos de 1850 e 1975, sistemas de controle, apoiados em indicadores contábeis e financeiros, serviam tanto para dirigir o capital interno de uma empresa a sua utilização mais produtiva quanto monitorar a eficiência com a qual as divisões operacionais utilizavam os recursos financeiros e físicos a fim de criar valor para os acionistas (CAMPOS, 1998, p.17).

No entanto, o advento da era de informação nas últimas décadas do século XX, trouxe consigo novas exigências para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis e intelectuais

(produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis) tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997, p.3).

Enquanto na década de 70 as empresas conseguiam obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros, hoje elas precisam prestar atenção aos bens intangíveis. Conforme discorrem Kaplan & Norton (2000, p.12), “as oportunidades para criação de valor estão migrando das gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização”.

Dessa forma, o modelo contábil-financeiro tradicional, tão intensivamente usado na era industrial, apresenta-se insuficiente para avaliar o desempenho de uma empresa no atual cenário da era da informação.

Para suprir essa lacuna, insere-se o BSC, complementando as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa e focalizam o desempenho organizacional sob quatro (4) perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Perspectiva Financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros, normalmente, estão relacionados à lucratividade sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor econômico agregado (KAPLAN; NORTON, 1997, p.26).

Perspectiva do Cliente

Nessa perspectiva, o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercado nos quais as unidades de negócio competirão e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvos. Dentre as medidas incluídas nesse segmento, destacam-se a satisfação e a retenção de clientes, a aquisição de novos, a lucratividades dos clientes, bem como a participação nos segmentos-alvos (KAPLAN; NORTON, 1997, p.26).

Perspectiva dos Processos Internos

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho visam apenas o controle e a melhoria dos centros de responsabilidade de departamentos existentes. Sob a ótica do BSC, os executivos devem identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Segundo preconizam Kaplan & Norton (1997, p.102), os executivos devem definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenham início com os processos de inovação, prossiga com os processos de operação, e termine com o serviço pós-venda.

As tendências mais recentes apontam no sentido de que as organizações devem medir o desempenho dos processos de negócio, como atendimento a pedidos, compras, planejamento e controle da produção, entre outros, para assim poderem produzir objetivos ambiciosos para clientes e acionistas.

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças básicas entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho, incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém, o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do scorecard, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos, nos quais a empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Por exemplo, uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor. Os objetivos dos processos internos do BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, identifica a estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

O aprendizado e crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no BSC, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997, p.29).

Aplicação do BSC

Embora o foco e as aplicações iniciais do BSC estivessem voltadas para o setor comercial (privado), a oportunidade de o scorecard melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, segundo Kaplan & Norton (1997, p.188), no mínimo, maior. A perspectiva financeira, no entanto, representa uma limitação, não um objetivo, para as instituições sem fins lucrativos. Essas empresas devem limitar seus gastos e quantias orçadas. Mas o sucesso de tais organizações não pode ser medido pela precisão com que se mantém dentro desses limites, ou mesmo se restringem seus gastos para que as despesas reais sejam mantidas bem abaixo das quantias orçadas. Por exemplo, saber que as despesas reais de um órgão se mantiveram na faixa de 0,1% do orçamento não significa que o órgão tenha operado de forma eficaz ou eficiente durante o período. Da mesma forma, a redução das despesas a 10% do orçamento não constitui um exemplo de sucesso se a missão e os participantes do órgão ficam comprometidos.

Para as empresas do setor privado, os indicadores financeiros significam responsabilidade perante os proprietários, os acionistas. Todavia, para uma empresa pública, esses indicadores não demonstram se a instituição está cumprindo sua missão. Enquanto nas empresas privadas a perspectiva financeira é colocada no topo da hierarquia, nas públicas e sem fins lucrativos os clientes ou contribuintes é que devem ocupar tal posição (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 146).

Nas empresas públicas sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficiência e eficácia com que essas organizações atendem às necessidades dos cidadãos. Devem ser definidos objetivos tangíveis para os clientes e participantes. As considerações financeiras podem desempenhar um papel favorecedor ou inibidor, mas raramente será objetivo básico.

O uso do BSC como uma ferramenta de avaliação e controle, como mencionado anteriormente, é um dos aspectos chave nas características da gestão estratégica, que pode ser facilmente introduzida em um sistema de avaliação de desempenho, assim como a gestão por objetivos.

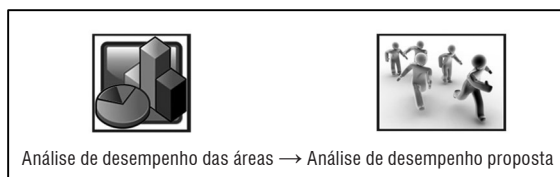
Considerando as diferenças culturais dos colaboradores e a escassez de bons profissionais no mercado decorrente de uma competição globalizada, a adoção de uma sistemática de análise de desempenho de profissionais torna-se um instrumento importante para identificar, reconhecer e manter os talentos que se destacam e assim garantir diferencial competitivo diante do mercado, além de criar um ambiente saudável e produtivo.

3. A sistemática de avaliação de desempenho

A sistemática de avaliação de desempenho a ser utilizada como instrumento de Responsabilidade Social Interna (RSI) utiliza gestão por objetivos com indicadores BSC, de forma a viabilizar a identificação, reconhecimento e retenção dos talentos humanos que se destacaram mês a mês, e ao final de cada ano.

A sistemática de análise de desempenho como instrumento de RSI divide-se em duas fases como apresentado na **Figura 1**:

Figura 1 – Fases da sistemática de análise de desempenho proposta

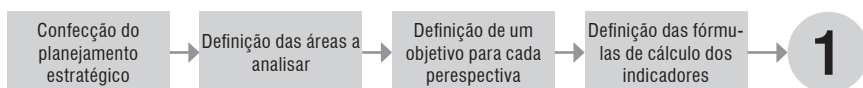


a) Avaliação de desempenho das áreas

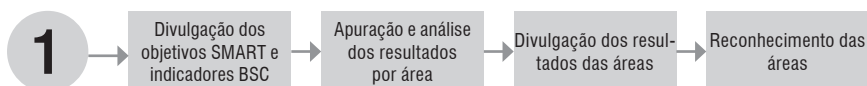
A implantação da análise de desempenho das áreas envolve o desenvolvimento do planejamento estratégico, a definição de objetivos para cada perspectiva do BSC utilizando objetivos SMART, o estabelecimento dos indicadores de desempenho para cada objetivo, a ampla divulgação dos objetivos SMART e indicadores BSC. Em seguida inicia-se a etapa de coleta dos dados e análise dos resultados, seguida da divulgação destes resultados e do reconhecimento das áreas. A **Figura 2** apresenta esta sequência de passos.

Figura 2 – Passos para implantação da avaliação de desempenho das áreas

Pré-Avaliação



Avaliação



- Confecção do planejamento estratégico da empresa, contendo no mínimo: Descrição da empresa → Definição da Visão, Missão e Valores → Análise SWOT → Definição dos Macro-objetivos estratégicos → Definição dos indicadores de cada objetivo conforme metodologia BSC.
- Definição das áreas cujo desempenho será analisado, de preferência devem ser escolhidas todas as áreas correspondentes à estrutura organizacional da empresa para terem seu desempenho analisado.
- Em empresas projetizadas podem ser escolhidos todos os programas ou projetos em andamento.
- Definição da forma de cálculo de cada objetivo e mensuração mensal e anual do resultado das áreas e da empresa. Os objetivos devem seguir a metodologia SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporizáveis).
- Definição de pelo menos um objetivo para cada perspectiva BSC, perfazendo um total de quatro indicadores no mínimo, visando simplificar e facilitar o processo de mudança.
 - Para o objetivo referente à perspectiva crescimento e aprendizagem recomenda-se um plano de ação para implantação do próprio processo de análise de desempenho e deve contemplar pelo menos dois momentos de análise crítica do processo, para possibilitar renegociação dos objetivos.
 - O objetivo referente a processos internos deve ser, de preferência, o único a ser desdobrado entre as áreas de produção (operações), para identificar as áreas mais eficientes e valorizar as diferenças entre as equipes.
 - O objetivo relativo a clientes pode ser baseado numa meta de venda ou faturamento.
 - Recomenda-se que o objetivo da perspectiva financeira seja baseado no ponto de equilíbrio, visando maximizar o lucro.
 - A definição dos objetivos deve seguir as orientações estratégicas da Direção da empresa, e em sua confecção devem participar as principais lideranças formais.
- Divulgação interna dos objetivos SMART e indicadores BSC, detalhando nomenclatura, fórmula e meta, preferencialmente pelo líder imediato junto à equipe, podendo ser realizadas divulgações adicionais de forma massificada.
- Apuração dos resultados de cada indicador calculando seus valores com base nos dados da empresa com as respectivas fontes de informação. O cálculo dos

indicadores deve ter rastreabilidade e as evidências devem ser arquivadas para futuras verificações.

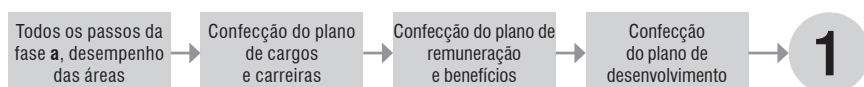
- Análise dos resultados dos indicadores em cada área pelo líder imediato em conjunto com a equipe e divulgação na empresa. A análise serve para, além de identificar as áreas com melhor desempenho, identificar as oportunidades de melhoria de forma que as áreas e a empresa como um todo melhorem seu desempenho, para tanto devem ser utilizados planos de ação para reverter os problemas identificados. A divulgação pode ser por meio magnético, relatórios mensais e / ou outros instrumentos de endomarketing.
- O reconhecimento das áreas deve ser baseado em percentual do lucro líquido, para definição do valor a distribuir de forma equânime de acordo com cada resultado obtido.

b) Avaliação de desempenho individual

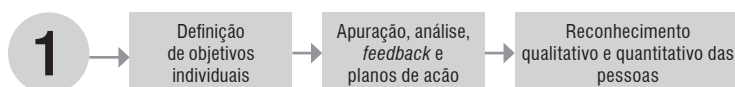
A avaliação de desempenho individual, envolve além de todos os passos da avaliação de desempenho das áreas, a elaboração de um plano de cargos e carreiras, um plano de remuneração de benefícios e por fim um plano de desenvolvimento. Devem ser definidos objetivos individuais, norteados pelos objetivos estabelecidos para as áreas. Em seguida deve ser conduzida a coleta de dados a análise destes dados e o fornecimento de um feedback com planos de ação e em seguida o reconhecimento qualitativo e quantitativo das pessoas. A **Figura 3** apresenta esta sequência de passos.

Figura 3 – Passos para implantação da avaliação de desempenho individual

Pré-Avaliação



Avaliação



- Confecção de plano de cargos e carreiras onde devem constar as competências requeridas para pessoas e grupos – com critérios claros e transparentes.
- Confecção de plano de remuneração e benefícios, coerente com a estrutura de cargos e carreiras da empresa e com valores monetários referenciados ao mercado.
- Confecção de plano de desenvolvimento do capital humano que contemple os gaps entre as competências definidas para exercício dos cargos e as pessoas que os ocupam. As atividades do plano de desenvolvimento devem contemplar esforços da empresa e de cada indivíduo para a própria melhoria contínua.
- Definição de objetivos individuais que devem contemplar metas quantitativas e qualitativas.
- Apuração, análise, *feedback* e planos de ação → Realizar apuração e análise

mensal, semestral e anual dos resultados individuais. Os líderes devem dar *feedback* constante para os colaboradores e confeccionar planos de ação conjuntamente com os mesmos para melhoria do desempenho individual.

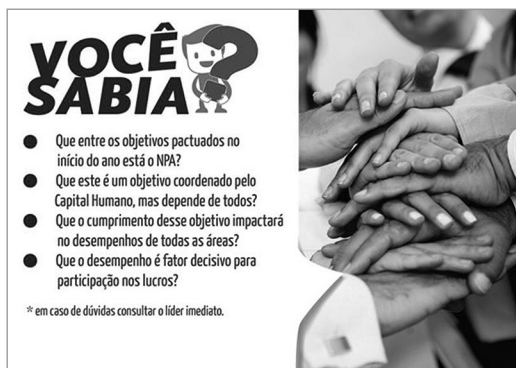
- Reconhecimento qualitativo e quantitativo das pessoas de desempenho semestral e anual.
- Para reconhecimento qualitativo devem ser utilizadas como critério as descrições das atitudes constantes nas competências do plano de cargos e carreira.
- Para reconhecimento quantitativo devem ser utilizados os desdobramentos dos objetivos das áreas, explicitando a contribuição de cada pessoa no todo.

Uma etapa fundamental para a efetividade da sistemática apresentada, e usualmente negligenciada pelas empresas na adoção de outras metodologias, é a divulgação dos objetivos SMART e os indicadores BSC. Recomenda-se que para divulgação dos objetivos e indicadores sejam realizadas:

- reuniões dos líderes com os colaboradores
- divulgação em meio digital por meio de *newsletters*
- divulgação nos murais físicos em todos os espaços da organização

A **Figura 4** apresenta o exemplo de um *newsletter* que poder ser usado neste processo de divulgação.

Figura 4 – Exemplo de *newsletter* para divulgação de objetivos e indicadores



A **figura 5** apresenta a foto de uma mural, para ilustrar como este instrumento pode ser utilizado no processo de divulgação.

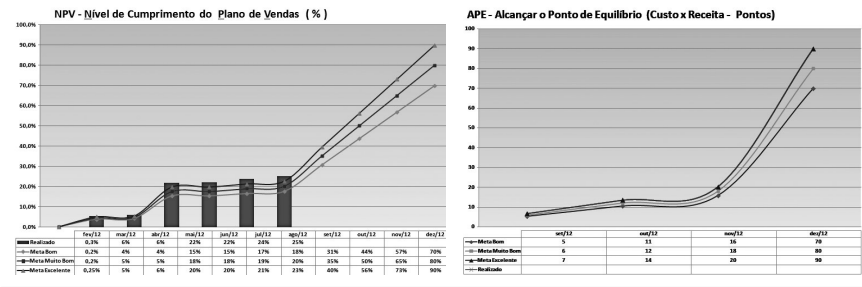
Figura 5 – Mural para divulgação de indicadores



Recomenda-se para avaliação de desempenho individual um acompanhamento mensal. Assim como mencionado anteriormente, planos de ação podem ser elaborados para corrigir desvios. Para a avaliação das áreas sugere-se um acompanhamento anual. Diferentes gráficos podem ser utilizados para apresentar os resultados.

A **Figura 6** apresenta uma ilustração destas possibilidades.

Figura 6 – Exemplos de gráficos para apresentação dos resultados



A divulgação destes resultados é outro fator crítico de sucesso. Sugere-se a utilização de quadros de gestão à vista, distribuídos pelos corredores e salas da empresa.

Formas de reconhecimento para áreas podem incluir participação nos lucros. O reconhecimento individual pode incluir, a implantação do reconhecimento qualitativo por meio do destaque de pessoas nas áreas ou grupos de trabalho.

Esta sistemática de avaliação de desempenho, dentro de um contexto de gestão flexibilizada de pessoas, com uma ferramenta de responsabilidade social interna, é capaz de promover intensa participação dos colaboradores, retenções de profissionais, uma vez que termina-se por desenvolver uma conduta de as pessoas responsabilizarem-se pelos resultados.

4. Conclusões

A sistemática apresentada propõe a avaliação de desempenho individual mas também a avaliação de áreas. Com a implantação da sistemática, resultados positivos podem ser obtidos ao longo do processo de implantação, quais sejam:

- Melhoria da qualidade e efetividade das reuniões com uso adequado do tempo e do espaço, com sistemática de registro efetiva e acompanhamento das providências definidas.
- Uso de planos de ação e acompanhamento dos prazos das atividades pelos responsáveis.
- Maior integração entre as pessoas, compartilhando recursos e conhecimento, e maior sinergia entre os processos.
- Maior interesse das pessoas sobre os negócios da empresa.
- Retenção de colaboradores que receberam propostas do mercado, por meio da apresentação do plano de cargos e carreira e demais ferramentas de gestão do capital humano.

- Engajamento entusiasmado e comprometido dos grupos de trabalho.
- Mudança gradativa da cultura voltando-se para gestão orçamentária.

Identifica-se como fator importante de sucesso neste processo, o compromisso da alta direção que deve manter-se todo o tempo firme em seus propósitos, o que é fator primordial para a implantação de mudanças em empresas.

Uma provável dificuldade na implantação da análise de desempenho será engajar as pessoas, usualmente focadas em solucionar questões operacionais do dia a dia, dificultando a participação em reuniões necessárias à definição de objetivos e indicadores.

Para minimizar as dificuldades são essenciais:

- Determinação da alta direção em realizar a mudança e ao mesmo tempo a compreensão de que mudanças levam certo tempo para ocorrerem;
- Processo de comunicação (*endomarketing*) intenso, divulgando cada passo, cada mudança e explicando os porquês das coisas;
- Realização de reuniões conduzidas pelos líderes, que detalhem as mudanças e expliquem os objetivos da mudança;
- Contato direto da alta direção com as equipes em reuniões de proposição de ideias para melhoria dos processos;
- Mensagens da alta direção e demonstrações observáveis de compromisso com a mudança.

Recomenda-se ainda que sejam realizadas pelos gestores reuniões com líderes informais para buscar compreender os anseios das pessoas, seus desejos, o que gostariam de ver disponível e/ou implantado na empresa. As principais propostas obtidas junto a estes colaboradores devem ser implantadas na empresa e sua implantação amplamente divulgada. Assim a demonstração de coerência e respeito pelas pessoas, de forma genuína, engaja e retém muito mais do que quaisquer ferramentas.

Referências bibliográficas

- CAMPOS, José Antônio. *Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Chiavenato, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho*. São Paulo: Atlas, 1998.
- Marras, Jean Pierre. *Administração de recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- Drucker, Peter. *Prática da administração de empresas*. Pioneira, 1998
- Isambert-Jamati, V. *O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle*. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas : Papyrus, 1997. p. 103-133
- Johann, Silvio Luiz. *Comportamento organizacional*. Edição: 1. Saraiva Editora. 2013
- kaplan, Robert S; Norton, David P.. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Lobato, David Menezes et al. *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro, FGV, 2003.

- Rensis Likert. *New Patterns of Management*. Ew York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961.
- Sparrow, P. R., Bognanno, M. *Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment*. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). *Managing learning*. London: Routledge, 1994. p. 57-69.
- Thompson, A. A. *et al. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo, Pioneira, 2002.
- Zarifian, P. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris : Editions Liaisons, 1999.

Sobre as autoras

Cláudia Núbia Soares Santos Formiga

Mestre em Engenharia de Produção pela UFPE (2014), pós-graduada em gestão empresarial pela FGV – Fundação Getúlio Vargas em convênio com a UNICAP - Universidade Católica de Pernambuco e graduação em Engenharia Elétrica pela UPE – Universidade de Pernambuco. Atualmente é Assessora de Planejamento da Multiempreendimentos Engenharia Consultiva LTDA, empresa focada em energias renováveis eólica e solar. Apresentou trabalhos sobre a análise de desempenho no Seminário BrazilWindPower, sobre cadastro comercial no Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica e sobre eletrificação rural integral na Conferência Latino-Americana de Eletrificação Rural.

Ana Paula Cabral Seixas Costa

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (2003), mestrado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Pernambuco (1997) e graduação em Matemática (1992). Atualmente é Chefe do Departamento de Engenharia de Produção da UFPE. Tem contribuído com publicação em importantes periódicos da sua área de atuação, tais como IJIM, IJPM, IJTDM e IJPE, bem como tem participado ativamente de eventos internacionais na área de Sistemas de Informação e Apoio a Decisão, tais como AMCIS, GDN e EWGDSS International Conference, e de stream da área em eventos como IFORS e EURO.

LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA MEJORA CONTINUA: ¿UNA PRÁCTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA?

Arturo J. Fernández-González
José Carlos Prado-Prado

Abstract

El objetivo de este capítulo es contribuir a identificar la medida en la que la participación del personal en la mejora continua está reconocida como una práctica de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tal como ésta se entiende en la actualidad.

Para ello, se ha efectuado, en primer lugar, una revisión de la literatura académica reciente en materia de RSC y su relación con el personal de las organizaciones, con atención particular a la participación del personal en la mejora de los procesos, productos y servicios de la organización.

A continuación, se han analizado las principales normas y guías internacionales en materia de RSC, con la intención de comprobar hasta qué punto se reconoce en las mismas la participación del personal en la mejora continua como un elemento o práctica de RSC.

Finalmente, se exponen las conclusiones y propuestas de los autores.

Keywords: Responsabilidad Social Corporativa (RSC), mejora continua, participación del personal

1. Responsabilidad Social Corporativa y participación del personal en la mejora continua

La responsabilidad social corporativa (RSC) es uno de los ámbitos de la gestión empresarial sobre los que se ha debatido más en los últimos años. Esto es consecuencia de la creciente preocupación de la sociedad acerca de la sostenibilidad de los modelos de negocio y las actividades empresariales, desde distintos puntos de vista, especialmente el medioambiental y el social-laboral.

Esta sensibilización hacia la sostenibilidad también ha provocado que, para facilitar el logro de un comportamiento socialmente responsable en diferentes tipos de organizaciones, en los últimos años se hayan publicado diversos principios, modelos, normas y guías, por parte de diferentes entidades u orga-

nismos directa o indirectamente vinculados a la RSC, como AccountAbility, Social Accountability International (SAI), Global Reporting Initiative (GRI), the International Organisation for Standardization (ISO), the European Foundation for Quality Management (EFQM) or the United Nations, *inter alia*. La más esperada de dichas guías, probablemente, ha sido *ISO 26000*, “*Guía de responsabilidad social*”, publicada en octubre de 2010 por la ISO.

La mayoría de las actividades y comportamientos en una empresa tienen, directa o indirectamente, un impacto externo y/o interno, es decir, un impacto en sus stakeholders externos e internos. Algunas de esas actividades pueden denominarse “socialmente responsables”, como en el caso de la gestión de los recursos, la minimización de la polución, la preservación de la igualdad de oportunidades, la mejora de las condiciones de trabajo, etc.; es decir, actividades que muestran un compromiso de la organización con el desarrollo sostenible, más allá del mero cumplimiento legal.

Lógicamente, este compromiso de la organización hacia el desarrollo sostenible no podría entenderse sin la implantación de prácticas de mejora continua en la misma. Con respecto al concepto de mejora continua, Bessant y Francis (1999) la definen como “an organisation-wide process of focused and sustained incremental innovation” (p. 1106). Con un enfoque más orientado hacia los resultados de la compañía, Boer et al. (2000) la definen como “the planned, organized and systematic process of ongoing, incremental and company-wide change of existing practices aimed at improving company performance”. En efecto, el objetivo último de las empresas que introducen prácticas de mejora continua es mejorar sus resultados (Jørgensen et al., 2007), de forma incremental, sin que ello implique (o implique muy pequeño) consumo de recursos (Terziovski y Sohal, 2000). Esta mejora de los resultados puede ser conseguida a través de la mejora de la productividad, la calidad o los plazos (Boer et al., 2000; Grütter et al., 2002; Rapp and Eklund, 2002); reduciendo costes (Bond, 1999; Modarress et al., 2005) o, más globalmente, también mediante una mayor orientación hacia la satisfacción del cliente, mejores condiciones de seguridad y salud de los trabajadores, y un mejor comportamiento medioambiental, aspectos todos ellos que preocupan a los principales stakeholders, como clientes, trabajadores, cadena de suministro, la sociedad en su conjunto y la Administración. Así, teniendo esto en cuenta, Prado-Prado et al. (2012) han completado la definición antes mencionada de Boer et al.: “CI is the planned, organized and systematic process of ongoing, incremental and radical, company- and supply chain-wide, change of existing practices aimed at improving company competitiveness and social responsibility” (p. 182).

Para la mejora continua de la organización, es generalmente aceptado que la participación del personal resulta esencial (Boer et al., 2000; Appelbaum et al., 2000; Boselie, 2002; Schroeder et al., 2002; Prado-Prado et al., 2004, 2012). Por ello, algunos autores como Jørgensen, Boer y Gertsen han llegado a definir la mejora continua de la siguiente forma:

“all members of the organization contribute to improving performance by continuously implementing small changes in their work processes” (Jørgensen et al., 2003, p. 1260).

Aunque el soporte de la alta dirección, y de todo el equipo directivo de la organización, es vital para el desarrollo de actividades de mejora continua, la mayor parte de las mismas se realizan en los niveles más bajos de la estructura organizativa. El personal dispone de características intangibles, difíciles de replicar o sustituir: conocimiento, capacidades y actitudes (García-Lorenzo y Prado-Prado, 2002; Armitage y Keeble-Ramsay, 2009; Tzu-Shian et al., 2010). Por tanto, la participación de los trabajadores es parte fundamental para que estas prácticas de mejora continua sean exitosas.

No obstante, y a pesar del consenso existente acerca de la necesidad de la participación del personal para la mejora continua, existen autores que, basándose en estudios empíricos, han denunciado los pobres resultados de la participación, e incluso un excesivo optimismo acerca de su influencia en la mejora de la competitividad de las organizaciones (Heller, 2003; Richardson et al., 2010). Heller (2003), probablemente el autor más crítico hacia dicho optimismo, culpa de ello a la ambigüedad y poca claridad del término participación, que considera muy distinto a *empowerment* o a *influence-sharing*, así como a la falta de un modelo sistémico en su aplicación, que contemple las particularidades de cada organización (aplicando un enfoque contingente, frente a la escuela universalista liderada por Likert), y que debe estar fundamentado en la competencia del personal participante: “before effective participation can take place, people must have relevant experience and skill (competence) and if this is not available, it has to be developed (p. 150). Además, Heller (2003) considera que la participación conduce más bien hacia una “improved quality of decision”, que no debe confundirse con “higher productivity or profitability, which may or not be a consequence” (p. 151).

Aunque nosotros nos contamos entre los defensores de la participación de forma universal, entendemos que la estructuración y aplicación de una adecuada metodología es imprescindible para lograr éxito en las experiencias de participación del personal en la mejora continua (coincidiendo en este punto con el pensamiento de Heller). Los sistemas estructurados de participación del personal (SEPP), tanto a nivel individual como colectivo son un vehículo con un considerable potencial para la implantación de la mejora continua (García-Lorenzo and Prado-Prado, 2002; Gold, 2010). Los SEPP más utilizados son, por un lado, los sistemas de sugerencias (generalmente individuales), y, por otro lado, diferentes tipos de sistemas grupales, frecuentemente denominados círculos de calidad, equipos de resolución de problemas, equipos o grupos de mejora, equipos de innovación y mejora, entre otros nombres similares. Estos SEPP hacen posible lograr una intervención activa y sistemática en la mejora de los procesos de personas pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos y/o departamentales, lo que resulta, en la mayoría de los casos, en una mejora de la calidad de las decisiones (“improved quality of decision”, en palabras de Heller) y, por tanto, en la mejora de la calidad del producto o del proceso que se quiere mejorar. En muchos casos, los SEPP contribuyen también a proporcionar base operativa para numerosos sistemas o filosofías de mejora de la eficiencia de la organización (JIT, Lean, TQM, etc.).

2. La participación del personal como una práctica de RSC

Numerosos autores, con los que coincidimos, creen que la participación estructurada del personal en la mejora continua contribuye, además de a la ya mencionada mejora de los procesos, de la calidad del producto, y de la productividad y eficiencia, a mejorar los niveles de motivación del personal, su compromiso organizacional, su calidad de vida en el trabajo y, en definitiva, su satisfacción (Miller y Monge, 1986; Bessant et al., 1994; Jah et al., 1996; Pearson y Duffy, 1999; Terziovski y Sohal, 2000; Scott-Ladd et al., 2006; Turker, 2009). Además, algunos autores sostienen que la participación estructurada es también un vehículo para fomentar el aprendizaje organizacional y la inteligencia emocional, facilitando la capacidad de respuesta de la organización al cambio (Scott-Ladd y Chan, 2004).

Por todo ello, en nuestra opinión, la participación del personal en la mejora continua debe ser considerada, sin lugar a dudas, una práctica de RSC interna, dada su orientación a la mejora de la satisfacción del trabajador como parte interesada esencial de la compañía, y debido a su indudable contribución a la mejora de la competitividad y, por tanto, de la sostenibilidad del negocio.

Contribuir con ideas, desarrollarlas e implantarlas, obtener mejoras, compartir el conocimiento con otros trabajadores (incluso pertenecientes a otras áreas), es decir, participar:

- a) mejora las relaciones humanas en la organización;
- b) contribuye a que cada persona conozca los distintos procesos de la organización, así como su producto y/o servicio, permitiendo un mayor desarrollo profesional y personal;
- c) permite a cada trabajador aportar su conocimiento y su experiencia;
- d) eleva la autopercepción del trabajador respecto a su rol en la compañía y su utilidad para la misma;
- e) refuerza en cada persona el sentimiento de responsabilidad en la marcha de la empresa, incrementando así su compromiso;
- f) da a los trabajadores la oportunidad de influir para lograr mejores resultados para la compañía y, por tanto, para ellos mismos (Scott-Ladd et al., 2006);
- g) incrementa la satisfacción del personal aportando a su trabajo una mayor creatividad y protagonismo, contribuyendo así a la supervivencia, consolidación y sostenibilidad de la empresa y, por tanto, de los puestos de trabajo;
- h) en empresas multilocalizadas, sirve como vehículo de integración del personal que trabaja en lugares distantes (p.ej. tiendas, sucursales, etc) respecto a las instalaciones centrales (ver Bhattacharya et al., 2008, p. 39: “building a bridge to the company”).

Sin embargo, la literatura sobre RSC ha olvidado sistemáticamente a la participación del personal en la mejora continua como una práctica en sí misma de RSC interna (es decir, la relativa a los stakeholders internos: el personal, tanto operativo como directivo), lo cual resulta, desde nuestro punto de vista, sorprendente. Cuando se habla del personal en el marco de la RSC, el foco suele estar centrado en cuestiones de derecho y seguridad y salud laboral, es decir, en garantizar condiciones laborales dignas, evitar la discriminación y el trabajo infantil, reducir la siniestralidad, mejorar la con-

ciliación de la vida laboral y familiar, etc. Pocos autores ven la participación del personal como una práctica de la RSC interna, salvo alguna excepción, como el caso de Curto (2012).

Probablemente, este olvido se deba a que RSC interna es a menudo infravalorada respecto a la RSC “externa”, es decir, la relativa a los stakeholders externos (clientes, sociedad, gobierno, etc), la cual suele recibir mucha más atención (tanto en las empresas como en la literatura):

“*much of the [RSC] thinking has been restricted thus far to approaches intended to engage external stakeholders such as consumers, regulators and watchdog groups*” (Bhattacharya et al., 2008, p. 38).

Otra explicación para la mencionada ausencia de la participación del personal como práctica de RSC puede encontrarse en las palabras de Rupp et al. (2006): “RSC is considered a macro-level activity that has macro-level consequences, and, as a result, it has received scant attention within the micro organizational behaviour literature” (p. 537). También Aguinis y Glavas (2012) destacan que “only 7% of the studies in our content analysis explored mediators of the RSC-outcomes relationship” (p. 943). Es decir, hasta la fecha no se ha investigado suficientemente en las metodologías o prácticas de comportamiento organizacional que pueden ser, en sí mismas, prácticas de RSC (como es el caso de la participación), así como en su impacto en los resultados de las compañías, tanto los financieros como los no financieros.

3. La participación del personal en los actuales estándares de RSC

Partiendo de la premisa de que la participación del personal en la mejora continua debería ser considerada una práctica de RSC, hemos querido comprobar si los actuales modelos de RSC así lo tienen en cuenta, y de qué modo. Para ello se ha procedido a una revisión en profundidad de las principales guías, normas o modelos disponibles, a nivel internacional, en materia de RSC.

Las guías, normas o modelos revisados son los siguientes:

- Global Compact’s Ten Principles (de las Naciones Unidas)
- Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Guidelines (versión G4)
- AccountAbility 1000 (AA1000, del ISEA, Institute for Social and Ethical Accountability)
- SA8000 (de SAI, Social Accountability International)
- ISO 26000 (de ISO, International Organization for Standardization)

Existen también otras guías y referenciales de interés (no incorporados a este trabajo) como la SGE 21 de Forética (Forética, 2008), la SR10 de IQNet (IQNet, 2011), el Libro Verde de la Unión Europea “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” (Unión Europea, 2011), o el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2012).

Además, se ha examinado también la importancia que conceden a la participación del personal otros modelos, no considerados estrictamente como de RSC, sino más bien de gestión de la calidad o de excelencia, como es el caso de la norma internacional ISO 9004 y el Modelo EFQM de Excelencia.

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en dicha revisión respecto a la importancia concedida (en su caso) por cada uno de estos referenciales a la participación del personal en la mejora continua.

United Nations Global Compact's Ten Principles

En sus propias palabras, “the UN Global Compact is a strategic policy initiative for businesses that are committed to aligning their operations and strategies with ten universally accepted principles in the areas of human rights, labour, environment and anti-corruption” (UN Global Compact, 2012).

Esta iniciativa está basada en los Diez Principios de Naciones Unidas (UN Ten Principles), agrupados en las áreas mencionadas. La participación del personal en la mejora continua no es un elemento expresamente incluido en ninguna de ellas. Sin embargo, el Principio 6, *Businesses should uphold the elimination of discrimination in respect of employment and occupation*, incluye algunas consideraciones interesantes si vemos la participación como una herramienta anti-discriminación, así como para evitar la discriminación en las propias actividades de participación (otorgando la posibilidad de participar, en los mismos sistemas o foros, a cualquier persona de la organización). Además, el Principio 6 anima a las organizaciones a “institute company policies and procedures which make qualifications, skill and experience the basis for the recruitment, placement, training and advancement of staff at all levels (...) Be aware of formal structures and informal cultural issues that can prevent employees from raising concerns and grievances (...) Establish programs to promote access to skills development training and to particular occupations” (UN Global Compact, 2012). Todo esto puede ser aplicado a la participación del personal.

Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Guidelines (versión G4)

A la hora de comparar los esfuerzos y los resultados de distintas organizaciones en materia de sostenibilidad, una cuestión importante son las medidas o indicadores de sostenibilidad, y su integración dentro de los sistemas empresariales de medición de los resultados. En palabras de Waddock y Graves (1997), “a serious problem has plagued researchers to date: the problem of measuring CSP [Corporate Social Performance]” (p. 304). Para resolver este problema, la Global Reporting Initiative (GRI) ha desarrollado uno de los cuadros de indicadores de sostenibilidad más coherentes y utilizados a nivel internacional (Gates and Germain, 2010).

La GRI es un acuerdo internacional, con un horizonte a largo plazo, cuyo objeto es promover la realización de informes empresariales de sostenibilidad armonizando y unificando los criterios utilizados para ello, través de las GRI Sustainability Reporting Guidelines. La elaboración de este documento ha contado con la participación de numerosas partes interesadas, tales como grandes compañías, organizaciones no gubernamentales, organizaciones dedicadas a la RSC y transparencia corporativa, la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), y las Naciones Unidas (Global Reporting Initiative, 2011).

En la versión 3.1 de las GRI Sustainability Reporting Guidelines (v. G3.1), la participación del personal solamente se tenía en cuenta para cuestiones de seguridad y salud en el trabajo, y a través de la acción sindical (ver Tabla 1).

Tabla 1 – Referencias a la participación del personal en las GRI Sustainability Reporting Guidelines (v. G3.1)

Texto de las GRI Sustainability Reporting Guidelines (v. G3.1)	Capítulo, epígrafe
“Organizations can also use other means such as (...) collaborative activities with peers and stakeholders. These means can help the organization better understand stakeholders’ reasonable expectations and interests”.	Reporting Principles for Defining Content Stakeholder inclusiveness
If formal agreements (either local or global) with trade unions cover health and safety, then “report the extent to which various health and safety topics are covered by local and global agreements signed by the organizations”. “Agreements at the local level typically address topics such as: (...) Participation of worker representatives in health and safety inspections, audits and accident investigations”.	Indicator Protocols Set: Labor Practices and Decent Work (LA) LA9: Health and safety topics covered in formal agreements with trade unions

En la versión actual de las GRI Sustainability Reporting Guidelines (v. G4, publicada en 2013), se mantiene la muy escasa preocupación por la participación del personal, mediante un indicador de participación activa de trabajadores en comités de seguridad y salud (de nuevo, esta es la única faceta en la que la GRI se interesa por la participación de los trabajadores): “A health and safety committee with joint representation can facilitate a positive health and safety culture. The use of committees is one way to involve workers in driving the improvement of occupational health and safety in the workplace. This Indicator [G4-LA5] provides one measure of the extent to which the workforce is actively involved in health and safety”.

Fuera del ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, la GRI no ve a la participación del personal como un elemento de sostenibilidad de la empresa, por lo que no recomienda ningún tipo de reporte de actividad ni de indicador asociado a la misma.

Normas AA1000 (AccountAbility)

AccountAbility se define como una “leading global organisation providing innovative solutions to the most critical challenges in corporate responsibility and sustainable development” (AccountAbility, 2014).

El núcleo de la actividad de esta entidad es la serie de normas AA1000:

- AA1000APS (2008): AccountAbility Principles Standard.
- AA1000AS (2008): Assurance Standard.
- AA1000SES (2011): Stakeholder Engagement Standard.

AA1000APS: AccountAbility Principles Standard (2008)

En palabras de AccountAbility, “the purpose of the AA1000APS (2008) is to provide organisations with an internationally accepted, freely available set of principles to frame and structure the way in which they understand, govern, administer, implement, evaluate and communicate their accountability” (AccountAbility, 2008a). Esta norma “provides a framework for an organisation to identify, prioritise and respond to its sustainability challenges” (AccountAbility, 2014).

La norma establece 3 principios:

- foundation principle of inclusivity,
- principle of materiality,
- principle of responsiveness.

El Foundation Principle of Inclusivity hace referencia directa a los procesos de participación de los stakeholders en la organización, aunque particularmente a la participación del personal. Las referencias se recogen en la **Tabla 2**.

A pesar de estas menciones a la participación de los stakeholders, no hay referencia específica sobre el modo en el que debería estructurarse la participación de los mismos, ni en particular la del personal.

AA1000AS: Assurance Standard (2008)

Esta norma proporciona los requisitos necesarios para el aseguramiento de la sostenibilidad. La norma se ha diseñado para ser utilizada por organizaciones y profesionales de aseguramiento de la sostenibilidad. Proporciona una metodología para que estos profesionales puedan evaluar la naturaleza y el grado en el que una organización cumple con los Principios de AccountAbility, así como para evaluar la calidad de la información que la organización publica respecto a sostenibilidad (AccountAbility, 2008b).

Esta norma no hace referencia alguna a la participación del personal en la mejora continua.

Tabla 2 – Principales referencias a la participación en AA1000APS (2008)

Texto de AA1000APS (2008)	Capítulo, epígrafe
“For an organisation that accepts its accountability to those on whom it has an impact and who have an impact on it, inclusivity is the participation of stakeholders in developing and achieving an accountable and strategic response to sustainability.”	2.1. The Foundation Principle of Inclusivity; Definition
“Inclusivity requires a defined process of engagement and participation that provides comprehensive and balanced involvement and results in strategies, plans, actions and outcomes that address and respond to issues and impacts in an accountable way”	2.1. The Foundation Principle of Inclusivity; Explanation
“An organisation will adhere to the principle of inclusivity when: (...) It has in place a process of stakeholder participation that: • is applied across the organisation (e.g. group and local level); • is integrated in the organisation, and • is ongoing and not ‘one off’.”	2.1. The Foundation Principle of Inclusivity; Criteria
“The stakeholder participation process: • identifies and understands stakeholders, their capacity to engage, and their views and expectations; • identifies, develops and implements appropriate, robust and balanced engagement strategies, plans and modes of engagement for stakeholders; • facilitates understanding, learning and improvement of the organisation; • establishes ways for stakeholders to be involved in decisions that will improve sustainability performance; • builds the capacity of internal stakeholders and supports building capacity for external stakeholders to engage, and • addresses conflicts or dilemmas between different stakeholder expectations.”	2.1. The Foundation Principle of Inclusivity; Criteria

AA1000SES: Stakeholder Engagement Standard (2011)

En palabras de AccountAbility,

“the AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) is a generally applicable framework for the design, implementation, assessment and communication of quality stakeholder engagement. It describes how to establish commitment to stakeholder engagement; how to integrate stakeholder engagement with governance, strategy and operations; how to determine the purpose, scope and stakeholders for engagement; and the processes that will deliver quality and inclusive engagement practice, and valued outcomes” (AccountAbility, 2011).

Por tanto, la norma desarrolla aspectos de interés para la “participation of stakeholders in developing and achieving an accountable and strategic response to sustainability. It is also a commitment to be accountable to those on whom the organisation has an impact and who have an impact on it, and to enable their participation in identifying issues and finding solutions. It is about engaging at all levels, including the organisation’s governance, to achieve better outcomes” (AccountAbility, 2011).

La norma identifica diferentes niveles de compromiso de los stakeholders con la organización (*consult, negotiate, involve, collaborate, empower*), y establece posibles métodos para poner en práctica cada uno de ellos. Específicamente, la participación del personal de la organización no se menciona de forma literal, si bien puede interpretarse como una opción en varios de estos métodos, como ‘meetings with selected stakeholder/s’, ‘workshops’, ‘online feedback mechanisms’, ‘multi-stakeholder forums’, ‘participatory decision making processes’, ‘focus groups’, ‘on-line feedback schemes’, o ‘integration of stakeholders into governance, strategy and operations management’.

El capítulo 4 de la norma trata sobre *Stakeholders Engagement Process*, identificando cuatro etapas: *Plan, Prepare, Implement and Act, Review e Improve*.

En cada una de estas etapas, la norma incorpora comentarios útiles para desarrollar un programa de participación del personal en la mejora continua (aunque la misma no es expresamente mencionada), siendo entendido como un sistema de compromiso del stakeholder (aplicable en este caso al personal). Se mencionan aspectos como el grado de conocimiento de las cuestiones, la voluntad de compromiso, la compartición de información y cuestiones de confidencialidad, anonimato, disponibilidad de tiempo para participar, habilidades comunicativas, personalidad individual, planificación del tiempo, tareas y plazos, reglas metodológicas, enfoque a la solución de problemas, presupuesto, materiales de difusión, documentación, planes de acción, *feedback*, canales de comunicación, seguimiento y evaluación, informes de resultados y beneficios, y riesgos para la participación (como falta de interés o voluntad, fatiga de la participación, expectativas difíciles o imposibles de cumplir, etc.).

Por tanto, aunque la norma no trata específicamente de participación del personal en la mejora continua, ni siquiera parcialmente, podemos encontrar en ella algunas indicaciones de utilidad para el diseño e implantación de sistemas estructurados de participación del personal.

SA8000

Se trata de una norma creada por la organización Social Accountability International (SAI), que la define como “a credible, comprehensive and efficient tool for assuring human workplaces” (Social Accountability International, 2014a).

Se trata de una norma auditable por organismos de certificación, que establece requisitos de cumplimiento voluntario por parte de la dirección, relativos a: trabajo infantil, trabajo forzado, seguridad y salud, libertad de asociación y derecho a negociación laboral, discriminación, prácticas disciplinarias, horas de trabajo, remuneración y sistemas de gestión.

Específicamente, la participación del personal en la mejora continua no está cubierta por esta norma, en su versión vigente de 2014 (Social Accountability International, 2014b).

ISO 26000

ISO 26000:2010 es una norma internacional, publicada por la International Organization for Standardization (ISO), que proporciona orientación a todo tipo de organizaciones en lo relativo a: conceptos, terminología y definiciones sobre RSC; antecedentes, tendencias y aspectos de la RSC; principios y prácticas de RSC; cuestiones fundamentales de RSC; integración, implantación y promoción de la RSC dentro de la organización; identificación y compromiso de las partes interesadas (stakeholders), y compromiso y comunicación del comportamiento en materia de RSC (ISO, 2010).

No se trata de una norma orientada a certificación, ni tampoco para ser utilizada de forma obligatoria mediante acuerdos contractuales. Su objetivo es ayudar a mejorar el comportamiento en materia de RSC de la organización, yendo más allá del mero cumplimiento legal.

Esta norma otorga un importante papel al personal en el ámbito del diálogo social, siendo su objetivo asegurar el cumplimiento con los derechos humanos, la igualdad de oportunidades en el entorno de trabajo, la libertad de asociación, las prácticas laborales, el comportamiento ético de la organización, etc.

La norma considera a la participación como uno de los beneficios que la RSC proporciona a la organización (no exactamente como una práctica de RSC). Apenas menciona la participación en la mejora continua de procesos, productos o servicios, sino que la reduce a las cuestiones de RSC y, entre ellas, particularmente a las relativas a seguridad y salud en el trabajo. En la Tabla 3 se recogen estas menciones.

La participación del personal en otros modelos (de gestión de la calidad): ISO 9004 y Modelo EFQM de Excelencia

Otros referenciales, modelos o estándares tradicionalmente más vinculados a la gestión de la calidad y a la excelencia, como es el caso de la norma ISO 9004 (a nivel mundial) o el Modelo EFQM de Excelencia (en el contexto europeo), pueden también ser perfectamente considerados como modelos de RSC, puesto que ambos muestran a las organizaciones el camino hacia el éxito sostenido en sus actividades y en sus relaciones con sus stakeholders (incluyendo al personal entre éstos).

Tabla 3 – Principales referencias a la participación en ISO 26000:2010 (cont.)

Texto de ISO 26000:2010 (versión en español)	Capítulo, epígrafe
“La responsabilidad social puede ofrecer numerosos beneficios potenciales para una organización. Estos incluyen: (...) aumentar la lealtad, el involucramiento, la participación y la moral de los empleados (...)”	Recuadro 5, Beneficios de la responsabilidad social para una organización
“Los procesos y estructuras para la toma de decisiones de una organización deberían permitirle: (...) promover la participación eficaz de los empleados de todos los niveles, en las actividades de la organización relacionadas con la responsabilidad social”	6.2 Gobernanza de la organización; 6.2.3 Procesos y estructuras de toma de decisiones; 6.2.3.2 Acciones y expectativas relacionadas
“Una organización debería: (...) basar sus sistemas de salud, seguridad y medio ambiente en la participación de los trabajadores afectados (...)”	6.4 Prácticas laborales; 6.4.6 Salud y seguridad ocupacional

La norma ISO 9004:2009, *Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad*, dedica una sección específica a las personas (6.3. Personas en la organización), en la que se tratan diferentes aspectos relacionados con la gestión de las mismas (6.3.1. *Gestión de las personas*), así como con su participación y su motivación (6.3.3. *Participación y motivación de las personas*). Asimismo, en la sección dedicada a la mejora (9.2. *Mejora*), la norma indica que “el proceso de mejora debería seguir un enfoque estructurado”, y que “la organización debería asegurarse de que la mejora continua se establece como parte de la cultura de la organización: proporcionando a las personas de la organización la oportunidad de participar en actividades de mejora, confiriéndoles facultades; proporcionando los recursos necesarios; estableciendo sistemas de reconocimiento y de recompensa por la mejora; y mejorando de forma continua la eficacia y eficiencia del propio proceso de mejora”. Finalmente, en el *Anexo A, Herramienta de autoevaluación*, en concreto en el epígrafe *A.2, Modelo de madurez*, se dice que “Una organización madura tiene un desempeño eficaz y eficiente y logra un éxito sostenido al hacer lo siguiente: (...) demostrar confianza en las personas, guiándolas hacia una motivación, un compromiso y una participación mayores” (ISO, 2009).

Por su parte, dos de los nueve criterios del Modelo EFQM de Excelencia (versión 2010) están directamente relacionados con el personal en las organizaciones: 3. *Personas* (criterio facilitador) y 7. *Resultados en las personas* (criterio resultado). En el criterio 3. *Personas*, el Modelo señala que “En la práctica, las organizaciones excelentes: (...) Crean una cultura donde la dedicación, habilidades, talentos y creatividad de las personas son desarrollados y valorados (...) Alinean los objetivos personales y de equipos con los objetivos estratégicos de la organización y aseguran que el personal está facultado para maximizar su contribución (...) Involucran a sus personas en una continua revisión, mejora y optimización de la eficacia y eficiencia de sus procesos” (EFQM, 2011).

No obstante, ni en la norma ISO 9004:2009 ni en el Modelo EFQM de Excelencia se plantean metodologías o recomendaciones de tipo funcional u operativo que puedan ayudar a las empresas a desarrollar estos principios y conceptos.

4. Conclusiones

Para el desarrollo de la mejora continua en una organización, es universalmente aceptado en la actualidad que la participación de los trabajadores resulta esencial. Los sistemas estructurados de participación del personal (SEPP), tanto a nivel individual como grupal, son un vehículo de gran potencial para el desarrollo de la mejora continua. Los SEPP permiten lograr una participación activa y sistemática de personas, pertenecientes a todos los niveles jerárquicos y a todos los departamentos o secciones de una organización, en la mejora de los procesos.

En este sentido, el fomento de la participación resulta indudablemente, en nuestra opinión, un elemento de responsabilidad social interna por parte de la organización, por su orientación a la potenciación del trabajador como stakeholder esencial de la misma, y por su indudable contribución a la competitividad y, por tanto, a la sostenibilidad.

Sin embargo, la literatura académica actual sobre RSC apenas considera la participación del personal como una práctica de RSC, focalizando su atención en cómo los trabajadores perciben las prácticas de RSC (sobre todo externa) de sus empresas, y de qué manera éstas afectan a su atracción, compromiso, retención, relaciones y satisfacción.

La revisión efectuada de los referenciales sobre RSC dirigidos a organizaciones (normas, modelos, guías), existentes hoy en día, nos permite concluir que la participación del personal en la mejora continua no está suficientemente considerada en el marco actual de la RSC. Probablemente, algunas de las principales causas de ello sean las siguientes:

- La participación del personal se observa como una cuestión demasiado funcional como para ser incluida en los modelos y estándares de RSC, los cuales son demasiado generalistas y superficiales con respecto a la aplicación operativa de las prácticas de RSC. En esta línea, algunos autores apuntan (más desde un punto de vista académico que de gestión) que la “RSC is considered a macro-level activity that has macro-level consequences, and, as a result, it has received scant attention within the micro organizational behaviour literature” (Rupp et al., 2006, p. 537).
- La participación del personal se considera más una práctica de “calidad” o de “excelencia” que de RSC, sobre todo teniendo en cuenta que la participación del personal está incluida entre los ocho principios de gestión de la calidad internacionalmente reconocidos, tal como señala la norma ISO 9000:2005 (ISO, 2005). Aunque no debería ser excluyente, es cierto que los referenciales de RSC suelen pretender ir “más allá” de lo ya tratado en los modelos de gestión de la calidad existentes.
- La participación del personal no está lo bastante evolucionada ni desarrollada en el mundo empresarial como para formar parte de las prácticas socialmente responsables reconocidas por consenso a nivel internacional.

Creemos que sería muy conveniente que los organismos dedicados a estandarizar y normalizar las actividades empresariales en materia de RSC incorporasen en sus estándares, de forma decidida, la participación del personal en la mejora continua, dada su importancia estratégica y su potencial contribución a la mejora del entorno de trabajo y de la sostenibilidad del negocio.

Probablemente, el campo de aplicación de estos modelos y estándares de RSC es demasiado amplio como para ocuparse de cuestiones operacionales. Sin embargo, en nuestra opinión, se echan en falta en ellos algunas ideas y recomendaciones metodológicas que podrían ayudar a las organizaciones a diseñar y desarrollar programas de participación de su personal en la mejora continua de sus procesos, productos y servicios.

Para finalizar, estamos convencidos de que es necesario desarrollar estándares y guías específicos para estructurar la participación del personal en la mejora continua. En la actualidad, son minoría las empresas en las que funcionan sistemas o programas estructurados de participación, y, cuando existen, muchos de ellos fracasan al no utilizar una adecuada estructura organizativa y/o metodología de puesta en práctica. En los referenciales de RSC que hemos revisado, sólo hemos encontrado algunas consideraciones útiles para ellos en la norma AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) de AccountAbility. Tampoco la norma ISO 9004 ni el Modelo EFQM de Excelencia, si bien es verdad que dedican cierta atención a la participación del personal, son de mucha ayuda desde un punto de vista operativo. Una guía para la implantación de sistemas de participación estructurada del personal sería enormemente útil para muchas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, que suelen disponer de menos conocimientos y recursos internos para llevar a cabo estas prácticas.

Referencias

- AccountAbility (2008a), AccountAbility Principles Standard (AA1000APS).
- AccountAbility (2008b), Assurance Standard (AA1000AS).
- AccountAbility (2011), Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES).
- AccountAbility (2014), <http://www.accountability.org> (acceso 28 noviembre 2014).
- Aguinis, H., Glavas, A. (2012), "What we know and don't know about Corporate Social Responsibility: a review and research agenda", *Journal of Management*, DOI: 10.1177/0149206311436079, pp. 932-968.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2000), *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Armitage, A., Keeble-Ramsay, D. (2009), "High Performance Working- What are the perceptions as a new form of employer-worker relationship?", *International Journal of Employment Studies*, Vol. 17, No. 1, pp. 57-89.
- Bessant, J., Caffyn, S., Gilbert, J. (1994), "Mobilising continuous improvement for strategic advantage", in K.W. Platts, M.J. Gregorj, A. Neely (Eds.) *Operations strategy and performance*, Manufacturing Engineering Group, University of Cambridge, Cambridge, pp. 175-180.
- Bessant, J., Francis, D. (1999), "Developing strategic continuous improvement capability", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19 No. 11, pp. 1106-1119.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S., Korschun, D. (2008), "Using Corporate Social Responsibility to win the war for talent", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49 No. 2, pp. 37-44.

- Boer, H., Berger, A, Chapman, R, Gertsen, F. (Eds.) (2000), *CI changes. From suggestion box to organisational learning. Continuous improvement in Europe and Australia*, Ashgate, Aldershot.
- Bond, T.C. (1999), “The role of performance measurement in continuous improvement”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 12, pp. 13-18.
- Boselie, P. (2002), *Human resource management. Work systems and performance: A theoretical-empirical approach*, Tinbergen Institute, Rotterdam.
- Curto, M. (2012), *La Responsabilidad Social Interna de las Empresas*, Cuadernos de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, Cuaderno nº 16 (October), IESE Business School, University of Navarra, Pamplona, Spain.
- EFQM (European Foundation for Quality Management) (2011): *EFQM Excellence Model*, Brussels.
- Forética (2008): *Norma SGE 21 (versión 2008)*, Barcelona.
- García-Lorenzo, A., Prado-Prado, J.C. (2002), *La participación del personal en la mejora continua de las empresas*, Edited by AEC, Madrid, Spain.
- Gates, S., Germain, C. (2010), “Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: An empirical study”, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 11 No. 3, pp. 1-7.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2011), *Sustainability Reporting Guidelines, version G4*, <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>, (acceso 28 noviembre 2014).
- Gold, M. (2010), “Employee participation in the EU: The long and winding road to legislation”, *Economic & Industrial Democracy*, Vol. 63, No. 4, pp. 606-626.
- Grütter, A. W., Field, J. M., Faull, N. H. B. (2002), “Work team performance over time: Three case studies of South African manufacturers”, *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 641–657.
- Heller, F. (2003): “Participation and power: a critical assessment”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 52 No. 1, pp. 144-163.
- IQNet (2011), *IQNet SR 10 – Sistemas de gestión de la responsabilidad social. Requisitos*, Berna.
- ISO (International Organization for Standardization) (2005), *ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*, Ginebra.
- ISO (2009), *ISO 9004, Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad*, Ginebra.
- ISO (2010), *ISO 26000, Guía de responsabilidad social*, Ginebra.
- Jah, S., Michela, J.L., Noori, H. (1996), “The dynamics of continuous improvement: Aligning organizational attributes and activities for quality and productivity”, *International Journal of Quality Science*, Vol. 1 No. 1, pp. 19-47.
- Jørgensen, F., Boer, H., Gertsen, F. (2003), ‘Jump-starting continuous improvement through self-assessment’, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10): 1260-1278.
- Jørgensen, F., Laugen, B., Boer, H. (2007), ‘Human Resource Management for Continuous Improvement’, *Creativity and Innovation Management*, 16(4): 363-375.

- Miller, K.I., Monge, P.R. (1986): "Participation, satisfaction and productivity: A metaanalytic review, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, pp. 727-753.
- Modarress, B., Ansari, A., Lockwood, D. L. (2005), "Kaizen costing for lean manufacturing: A case study", *International Journal of Production Research*, Vol. 43 No. 9, pp. 1751–1760.
- Pearson, C.A.L., Duffy, C. (1999): "The importance of the job content and social information on organizational commitment and job satisfaction: a study in Australian and Malaysian nursing contexts", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 36 No. 3, pp. 17-30.
- Prado-Prado, J.C., Fernández-González, A.J., García-Arca, J. (2004), *Sistemas de participación del personal. La clave para la mejora continua*, Ediciones AENOR, Madrid.
- Prado-Prado, J.C., García-Arca, J., Fernández-González, A.J. (2012): "Competing through people: A model for the implementation of employee participation systems", in Sethi, S.P., Bogataj, M., Ros-McDonnell, L. (Eds.) *Industrial Engineering: Innovative Networks – Annals of Industrial Engineering 2011*, Springer, London, pp. 181-189.
- Rapp, C, Eklund, J. (2002), "Sustainable development of improvement activities: the long-term operation of a suggestion scheme in a Swedish company", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 945-69.
- Richardson, M., Danford, A. Stewart, P., Pulignano, V. (2010), "Employee participation and involvement: Experiences of aerospace and automobile workers in the UK and Italy", *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 16 No. 1, pp. 21-37.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., Williams, C. (2006), "Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, pp. 537-543.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A., Junttila, M. A. (2002), "A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 23 No. 2, pp. 105–117
- Scott-Ladd, B., Chan, C.C.A. (2004): "Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change", *Strategic Change*, Vol. 13 No. 2, pp. 95-105.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., Marshall, V. (2006): "Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 5, pp. 399-414.
- Social Accountability International (2014a), <http://www.sa-intl.org> (acceso 28 noviembre 2014).
- Social Accountability International (2014b), *Social Accountability 8000 (SA 8000) International Standard*, New York.
- Terziowski, M., Sohal, A.S. (2000), "The adoption of continuous improvement and innovation strategies in Australian manufacturing firms", *Technovation*, Vol. 20, No. 10, pp. 539-50.
- Turker, G. (2009), "How Corporate Social Responsibility influences organizational commitment", *Journal of Business Ethics*, No. 89, pp. 189-204.
- Tzu-Shian, H., Hsu-Hsin, C., Aihwa, C. (2010), "Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations", *International Journal of Human Resources*

ces Management, Vol. 21, No. 12, pp. 2218-2233.

Unión Europea (2011), Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, Bruselas.

United Nations Global Compact Ten Principles (2012), <http://www.unglobalcompact.org>, accessed on May 12, 2012.

Waddock, S., Graves, S.B. (1997): “The corporate social performance – financial performance link”, Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 4, pp. 303-319.

World Business Council for Sustainable Development (2012), <http://www.wbcsd.org>, accessed on May 12, 2012.

Sobre os autores

José Carlos Prado Prado

Dr. Ingeniero Industrial y Catedrático del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo. Toda su labor profesional la ha realizado en la Universidad (desde Octubre de 1983), donde dirige el Grupo de Ingeniería de Organización (GIO) en la Escuela de Ingeniería Industrial de Vigo, formado por profesores e investigadores del mencionado Departamento. La labor docente e investigadora del GIO se centra especialmente en las áreas de Logística, Producción y Calidad, con una especial atención a la Participación del Personal en la Mejora Continua en la empresa. Al frente de dicho Grupo ha firmado un gran número de convenios de colaboración con empresas, tanto industriales como de servicios, a lo largo de los últimos treinta años. Autor y coautor de varios libros sobre organización y gestión empresarial, ha publicado también numerosos artículos y ponencias en revistas y congresos, tanto nacionales como internacionales. Además, ha impartido un gran número de sesiones y cursos de formación para postgraduados y trabajadores.

Arturo José Fernández González

Dr. Ingeniero Industrial y Profesor del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo. Miembro del Grupo de Ingeniería de Organización (GIO) en la Escuela de Ingeniería Industrial de Vigo desde 1994, ha formado parte de numerosos proyectos de colaboración con empresas y organismos, especialmente en el ámbito de la mejora continua a través de la participación del personal, y los sistemas de gestión (calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo). Es también coautor de varios libros sobre organización y gestión empresarial, y ha publicado artículos y numerosas ponencias en revistas y congresos, tanto nacionales como internacionales. Además, ha impartido diversas sesiones y cursos de formación para postgraduados y trabajadores.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL NUMA EMPRESA PÚBLICA DE TRANSPORTE FLUVIAL DE PASSAGEIROS

José António Pontes Quintal

José Elias Parreira Ramalho

José Fidalgo Gonçalves

1. Introdução

Neste trabalho, discutem-se as dinâmicas de liderança e cooperação e as estratégias de implementação de Responsabilidade Social (RS) assumidas no domínio empresarial, com vista à adopção de um sistema eficiente e estrategicamente orientado para o desenvolvimento sustentável.

Com efeito, trata-se de um estudo sobre a Transtejo e Soflusa; duas empresas públicas com uma estrutura directiva comum, ambas dedicadas ao transporte fluvial de passageiros no Rio Tejo, em Portugal, garantindo, a par dos diferentes operadores ferroviários e rodoviários, a mobilidade e as acessibilidades na área metropolitana de Lisboa.

Neste estudo, a questão de partida consiste em saber *quais as mudanças a operar na estrutura da organização em análise para implementar um sistema de gestão socialmente responsável.*

Considerando, entre outros aspectos, a importância do sector dos transportes no âmbito Responsabilidade Social, interessa-nos reflectir sobre este conceito, enquanto expressão motivadora de uma estratégia de gestão multidimensional que emerge do topo estratégico e que não dispensa o conjunto das responsabilidades individuais, integrando-as no que se poderia designar como tecido estrutural da organização em geral e do actual projecto de Desenvolvimento Sustentável em particular.

2. Problemática e objectivos de estudo

É, portanto, de referir que o objectivo principal deste trabalho consiste em definir os critérios que contribuem para uma eficaz implantação de uma estratégia de Responsabilidade Social, tomando como referência o caso do Grupo Transtejo.

De entre os factores que favorecem a eficaz implementação de uma estratégia de responsabilidade social, consideramos que são de sublinhar os seguintes:

- Assunção da responsabilidade individual em sintonia com a responsabilidade social a assumir pela organização (Formação e sensibilização).
- Legitimação garantida formalmente pela empresa. (Comunicação à priori por intermédio de informações destinadas a todos os trabalhadores).
- Legitimação funcional consolidada pelas acções que vão sendo empreendidas de forma consequente. (Comunicação à posteriori por intermédio de relatórios intercalares a difundir regularmente).

Assim sendo, a implementação de uma lógica de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável sugere, enquanto objectivos secundários deste estudo:

- Reflexão sobre os paradigmas que definem a estrutura da organização que pretende incorporar esta nova dinâmica e sobre a lógica associada à eficiência da gestão.
- Proposta de mudança a operar na estrutura orgânica da empresa em desenvolvimento e nas respectivas dinâmicas de exercício e partilha de responsabilidades e de poder.

Num contexto desta natureza, parece-nos que a investigação só pode ser desenvolvida com recurso aos estudos qualitativos, não só devido ao facto de termos adoptado a metodologia da observação participante mas também porque a Responsabilidade Social e o conceito de ética empresarial estão associados a variáveis como a incerteza, a motivação, a liderança e a cooperação que encerram níveis consideráveis de subjectividade; variáveis estas que constituirão os nossos indicadores de referência para a constituição do modelo de análise.

3. Estratégia e acção em Responsabilidade Social

Para podermos situar a organização empresarial que nos propusemos estudar, em termos da estratégia de implementação de um projecto de Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável, tornou-se indispensável proceder a uma análise de identificação de Riscos e Oportunidades.

O quadro seguinte identifica as oportunidades e ameaças com que o Grupo Transtejo se defrontava na óptica dos *stakeholders* que foram auscultados, considerando a implementação de uma nova estratégia de gestão sustentável nas dimensões social, económica e ambiental.

Quadro 1 – Oportunidades e Ameaças

Desempenho	Oportunidades	Ameaças
Económico	• Revitalização urbana da margem sul. • Aproveitamento turístico • Renovação da frota • Desenvolvimento do Arco Ribeirinho do Sul. • Marketing ambiental Desenvolvimento de novas carreiras, e novos serviços ao nível dos terminais.	• Hegemonia do transporte individual. • 3ª travessia do Tejo. • Falta de autonomia e flexibilidade na política de preços. • Desertificação de algumas zonas cobertas pelo transporte fluvial. • Agravamento dos preços dos combustíveis • Impacto dos conflitos laborais na imagem da empresa. • Emergência de novas centralidades, que dispensam o transporte fluvial.

Quadro 1 – Oportunidades e Ameaças (cont.)

Desempenho	Oportunidades	Ameaças
Social	• Adesão da gestão e dos colaboradores ao código de ética numa óptica de cumprimento, negociação e paz social. • Motivação dos colaboradores através do desenvolvimento de sistema de avaliação de desempenho	• Conflitualidade nas relações de trabalho. • Tensões associadas ao projecto de fusão da Transtejo e Soflusa • Riscos associados à segurança dos passageiros.
Ambiental	• Aplicação de novas tecnologias ambientais • Sensibilização ambiental – colaboradores e clientes dos espaços públicos. • Plano de renovação da frota. Central fotovoltaica	• Níveis de consumo e poluição provocados pelas embarcações. • Erosão das margens ribeirinhas acelerada pelas embarcações rápidas. • Níveis de poluição resultante das instalações fixas, designadamente no âmbito da manutenção. • Logística na gestão de resíduos sólidos

Fonte: Adaptado de Relatório de Sustentabilidade do Grupo Transtejo 2008.

Na estratégia adoptada pela empresa, e na sequência da abordagem aos *stakeholders* acima referida, definiram-se dois aspectos centrais; por um lado as questões chave e objectivos que motivam a organização relativamente aos stakeholders e, por outro, as diferentes formas de comunicação e envolvimento das partes interessadas.

Incluímos no quadro seguinte as ferramentas de comunicação e envolvimento específico, mas não as ferramentas de comunicação geral por serem transversais a todos os intervenientes, designadamente o relatório e contas, o balanço social, o código de ética, o relatório de sustentabilidade, o site institucional e a informação fornecida pelo governo no âmbito das obrigações de transparência para as empresas do Sector Empresarial do Estado (SEE), veiculadas pelo *site* do governo (www.dgt.pt):

Quadro 2 – Questões Chave e formas de envolvimento

Stakeholders		Questões chave e objectivos	Formas de envolvimento específicas
Clientes	Carreiras regulares	Captar e reter.	Serviço de apoio ao cliente
	Turísticos		
	Aluguel de espaços	Oferta de serviços de valor acrescentado para o cliente do serviço público de transportes.	Reclamações e Sugestões. Informação no site e download de informação sobre carreiras e horários. Atendimento presencial nas bilheteiras.
Parceiros do sistema de mobilidade		Desenvolver a integração tarifária e a intermodalidade de forma a aumentar a quota do transporte público.	Parcerias geridas pela Secretaria de Estado dos Transportes. Reuniões e comunicação a diferentes níveis de operação.
Accionista		Cumprir as orientações. Comunicar com transparência e eficiência.	Orientações estratégicas, gerais ou específicas.

Quadro 2 – Questões Chave e formas de envolvimento (cont.)

<i>Stakeholders</i>	Questões chave e objectivos	Formas de envolvimento específicas
Entidades reguladoras	Cumprir os regulamentos. Comunicar com transparência e eficiência.	Comunicação regular: partilha de informação estatística e financeira.
Câmaras Municipais e Agências de Energia	Desenvolvimento conjunto de estratégias de longo prazo, relativamente ao ordenamento do território e padrões de mobilidade	Participação em projectos comuns.
Colaboradores e gestores	Comunicar com transparência, envolvimento numa estratégia comum.	Jornais internos. Reuniões mensais com comissão de trabalhadores. Código de ética. Intranet.
Familiares e reformados	Apoio social e outros.	Jornais internos.
Sindicatos	Comunicação transparente e capacidade de negociação.	Negociação e celebração de convenções de trabalho.
Fornecedores e parceiros de negócio	Cumprir prazo de pagamentos. Simplificação dos processos. Elaboração futura de um código de conduta para fornecedores	Comunicação regular: reuniões periódicas.
ONG e outras organizações	Parcerias.	Comunicação eventual.
Associações e Comunidades locais	Parcerias.	Comunicação eventual.
Universidades	Parcerias para desenvolvimento técnico.	Comunicação eventual.
Media	Transparência na comunicação.	Comunicação eventual.

Fonte: Adaptado de Relatório de Sustentabilidade do Grupo Transtejo 2008.

3.1. O Grupo Transtejo no exercício de uma política socialmente responsável.

3.2.1 Acção Social

É, ainda, de sublinhar que têm vindo a ser desenvolvidas e coordenadas pelo Núcleo de Apoio Social e por outros departamentos da empresa, um conjunto de acções que visam consolidar as relações do Grupo Transtejo com os respectivos trabalhadores e favorecer a coesão social. De entre as múltiplas acções desenvolvidas no contexto social, destacam-se as seguintes:

Quadro 3 – Acção Social

Acções	Descrição
Acordos de Negociação Colectiva	Do universo de trabalhadores da Soflusa, cerca de 90% estão associados aos sindicatos que subscrevem o Acordo de Empresa, sendo que se aplicam aos restantes trabalhadores as cláusulas pecuniárias definidas no Acordo de Empresa. Os acordos que vigoram para a Transtejo e para a Soflusa são diferentes, tendo sido nos últimos tempos desenvolvidos alguns esforços no desenvolvimento de processos de convergência.
Cuidados de saúde	Acompanhamento de trabalhadores em situação de baixa médica em articulação com a Medicina do Trabalho e/ou a pedido dos próprios trabalhadores.

Quadro 3 – Ação Social (cont.)

Ações	Descrição
Apoio no combate à exclusão social e à dependência de álcool e drogas	Controlo de alcoolemia na Transtejo e na Soflusa e promoção da reinserção socioprofissional de trabalhadores com quaisquer problemas de inadaptação funcional, nomeadamente nos domínios do alcoolismo e da toxicodependência, em colaboração estreita com a medicina do trabalho e outros organismos exteriores à empresa, competentes para o efeito.
Esclarecimento sobre direitos sociais no domínio dos serviços públicos disponíveis	Destina-se ao trabalhador da empresa, familiares ou candidatos a emprego que precisem de ser esclarecidos quanto ao apoio que podem beneficiar por parte dos respectivos serviços públicos (Centros Regionais de Segurança Social, Centros de Saúde, Serviços de Emprego).
Apoio pré-escolar a filhos de colaboradores	No âmbito da lógica de responsabilidade social recentemente adoptada pelo grupo, os colaboradores do Grupo Transtejo beneficiam de um apoio monetário destinado a crianças em idade pré-escolar.
Incentivos dirigidos ao sucesso escolar dos filhos em idade escolar	O Grupo aprovou um programa de apoio escolar que abrange os filhos dos colaboradores em idade escolar, a frequentar comprovadamente qualquer grau de ensino, oficial ou particular, desde o Primeiro Ciclo do Ensino Básico até ao Ensino Superior. Este programa procura incentivar e promover a frequência com aproveitamento escolar dos filhos dos seus colaboradores e ainda estimular a progressão do desempenho escolar destes mesmos estudantes.
Seguro de saúde do Grupo Transtejo	O Grupo Transtejo oferece um seguro de saúde a colaboradores, extensível a familiares, desde que preenchidos certos pressupostos e mediante o pagamento do prémio, em nome destes, pelo trabalhador. O segurado beneficia assim de tabelas mais baixas, tendo que desembolsar apenas o montante correspondente ao seu co-pagamento.
Almoço de Natal	Corresponde a uma iniciativa promovida pelo Grupo Desportivo e Cultural dos Trabalhadores da Transtejo (GDCTT) e que abrange todo o universo de colaboradores, e respectiva família, que desejem participar no evento.
Ofertas de Natal para trabalhadores, filhos e reformados	Destina-se a todos os trabalhadores, respectivos filhos até aos 12 anos e reformados e consiste na oferta de cabazes de Natal, bilhetes para o circo e cheques brinde para as crianças. Em 2008 ofereceram-se 739 cabazes de Natal, 265 cheques brinde e 679 entradas para o circo.

Fonte: Adaptado de Relatório de Sustentabilidade do Grupo Transtejo 2008.

3.1.2 Projecto de Gestão Ambiental.

Em Março de 2008 o Conselho de Administração da Transtejo e da Soflusa emitiu uma Ordem de Serviço de acordo com a qual passou a assumir, formalmente, que ambas as empresas, fazendo parte do quadro de Operadores do Transporte Público em Portugal, deveriam actuar em três vertentes para diminuir a emissão de gases de efeito estufa.

Em primeiro lugar, procurando aumentar a respectiva eficácia no âmbito dos Sistemas de Mobilidade, através da melhoria de qualidade de serviço, em termos de frequência e de conforto, de forma a captar mercado ao Transporte individual. Em segundo lugar melhorando a eficiência energética no processo produtivo e, por último, adoptando os princípios da Gestão Sustentável.

Neste contexto, o Grupo Transtejo empenhou-se em alinhar a sua estratégia de gestão, assumindo o compromisso de “melhoria contínua de desempenho ambiental, com subordinação ao conceito de sustentabilidade”, respeitando

deste modo, os “Princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado, aprovadas pela RCM n.º 49/2007, de 28 de Março.

Com efeito, foi criada uma Equipa de Coordenação e uma Comissão de Acompanhamento com vários objectivos:

1. Elaboração de proposta de definição estratégica ambiental das Empresas do Grupo, de forma a enriquecer de forma consistente a Declaração de Política Ambiental emitida pelo Conselho de Administração na referida ordem de serviço (OS/01/2008).
2. Definição e sistematização de medidas de política ambiental a adoptar a curto e a médio prazo.
3. Preparação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) segundo a Norma ISO 14001.
4. Selecção de indicadores de desempenho ambiental passíveis de virem a integrar o primeiro relatório de sustentabilidade.

3.1.3 A emergência de um relatório de sustentabilidade

A Ordem de Serviço (OS/01/2008), aprovada pelo Conselho de Administração do Grupo Transtejo em Março de 2008, com vista à criação de um projecto de política ambiental, anunciava já, entre outros aspectos, a intenção expressa de se proceder à “*selecção de indicadores de desempenho ambiental susceptíveis de reporting na perspectiva do relatório de sustentabilidade...*”

Com efeito trata-se de uma disposição, estrategicamente alinhada com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007, de 28 de Março que enunciou os “Princípios de bom governo das empresas do sector empresarial do Estado”.

Entre outras obrigações expressas nesta RCM, as empresas do sector empresarial do Estado estão obrigadas a coligir anualmente informação sistematizada sobre a estratégia assumida nos domínios da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável.

O Grupo Transtejo tem procurado responder a este imperativo com a elaboração de informação que integra, anualmente, no Relatório de Sustentabilidade e que descreve as iniciativas a assinalar em termos de Responsabilidade Social.

Em 2007, a Transtejo tornou-se membro do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD), comprometendo-se a coligir informação mais aprofundada e tendo decidido adoptar, neste contexto, a formulação subordinada às directrizes da Global Reporting Initiative (GRI), sobre o respectivo desempenho em matéria de desenvolvimento sustentável, pelo que tomou a iniciativa de proceder, pela primeira vez, à elaboração do relatório de sustentabilidade.

Para o efeito, foi nomeada uma Comissão que integrava um Assessor do Conselho de Administração do Grupo Transtejo, enquanto coordenador, e quatro quadros superiores que representam as unidades orgânicas consideradas essenciais neste processo de *reporting*, entre outros motivos, porque estas unidades, de uma forma ou de outra, desenvolvem actividades que implicam um contacto privilegiado com os colaboradores em particular e com os *stakeholders* de uma forma geral:

- A Direcção de Exploração que tem a seu cargo a operação técnica e logística das embarcações e a coordenação das respectivas tripulações que constituem cerca de 80% do efectivo total das empresas do Grupo.
- A Direcção de Pessoal que gere os recursos humanos do Grupo e que tem a

seu cargo, entre outras incumbências, o Núcleo de Apoio Social, a coordenação da formação profissional e a elaboração anual do balanço social.

- A Direcção Comercial então responsável pela imagem e comunicação da empresa, pelo atendimento ao cliente e pela recepção e tratamento de reclamações.
- A Direcção Financeira que gere os assuntos económicos e financeiros, que colige o Relatório e Contas e que detém um arquivo valioso com vasta informação sobre a actividade da empresa desde os primórdios da sua existência.

No que respeita à estratégia de sustentabilidade propriamente dita, observa-se que as dinâmicas económica, social e ambiental se encontram desenvolvidas em cinco alíneas centrais:

- a) Atracção e retenção de clientes
- b) Protecção do rio e do ambiente – No âmbito do desempenho energético e ambiental;
- c) Ancorar a comunidade ribeirinha e reavivar a memória do Tejo
- d) Motivar e formar os colaboradores
- e) Criar valor para o accionista e restantes *stakeholders*

4. Proposta de intervenção para o desenvolvimento das políticas em curso

Podemos observar ao longo do capítulo anterior em que descrevemos a estratégia e acção do Grupo Transtejo, no desenvolvimento das diferentes iniciativas em curso, que os processos são sempre desenvolvidos sob a orientação directa do Conselho de Administração, subordinados a Ordens de Serviço que têm, entre outras funções, a de dar corpo e de estimular os intervenientes chamados a coordenar e a incorporar os correspondentes grupos de trabalho.

Quer no domínio do Projecto de Gestão Ambiental, quer relativamente à elaboração do Relatório de Sustentabilidade e à formulação do Código de ética, observa-se que os respectivos projectos foram amplamente divulgados, mas apenas depois de concluídos, sendo que, durante o período de concepção, desenvolvimento e implementação, mereceram sustentação normativa interna baseada na respectiva formulação estratégica.

Na verdade, os registos de informação veiculada pelos coordenadores destes três projectos fornecem a seguinte leitura no âmbito da observação participante que constitui a incursão empírica deste trabalho:

- 1. Relatórios de Sustentabilidade** – Durante a elaboração deste documento foram auscultados 30 *stakeholders*, 10 externos e vinte internos.
- 2. Códigos de ética** – Para a formulação do código de ética foram auscultados cerca de 10% da população de *stakeholders* internos e não se consultaram os *stakeholders* externos.
- 3. Projecto de Gestão Ambiental** – Foi amplamente divulgado através de uma Ordem de Serviço (em anexo), através da Intranet e de duas publicações internas mas não foram auscultados quaisquer *stakeholders* na concepção da estratégia a implementar.

O Grupo Transtejo, embora autorize e fomenta a partilha de opiniões das partes interessadas no correspondente projecto empresarial através de caixas de sugestões devidamente anunciadas no espaço da empresa, não tem incluído,

nestes projectos em particular, mecanismos de informação e negociação que estimulem a mobilização e o envolvimento dos respectivos destinatários.

4.1 Hipóteses da investigação

As organizações do sector empresarial público dependem económica, financeira e estrategicamente do Estado evidenciando-se, por vezes, alguma indefinição sobre o que se entende por topo estratégico e se esse topo estratégico, no caso da empresa em análise, está ao nível da Secretaria de Estado dos Transportes ou se reside no seio da empresa e nas pessoas que integram o Conselho de Administração.

Contudo, perante uma autonomia relativa cujos limites seriam difíceis de definir, sugere-se, ainda assim, que uma empresa do sector empresarial do Estado com as características do Grupo Transtejo precisa de prosseguir na implementação de um modelo de gestão na área da responsabilidade social, considerando, entre outros aspectos, que a efectiva incorporação desse modelo torna a organização mais ágil e eficiente do ponto de vista económico-financeiro.

Assim, retomando a questão de partida (cujo enfoque é o da mudança estrutural) e a discussão em torno do exercício do poder, iniciada no enquadramento teórico deste trabalho, consideramos importante reflectir sobre o papel atribuído aos elementos que constituem o Conselho de Administração do Grupo Transtejo e a relação que o desempenho desse papel tem com o desenvolvimento dos projectos de mudança estrutural da organização, designadamente no âmbito da RSE.

Neste contexto, e admitindo que a empresa tem alguma margem de autonomia relativamente ao Estado, passamos a formular as seguintes linhas de investigação:

- *O Conselho de Administração assume um papel fundamental na construção de compromissos e na adopção de projectos inovadores na área da Responsabilidade Social.*
- *A acção dos diferentes actores pode influenciar as decisões do Conselho de Administração.*
- *A liderança do Conselho de Administração tende a ser respeitada pelos actores que interagem no interior da organização.*
- *A eficiência da liderança reflecte-se na incorporação consistente do Projecto de Gestão Ambiental, do código de ética e da implementação eficaz de uma estratégia de Responsabilidade Social.*

Com efeito, uma parte da informação que alimentou a construção deste quadro de referência é fornecida empiricamente pelo primeiro autor da investigação, enquanto observador privilegiado, pelo que os níveis de subjectividade e intersubjectividade associados ao desenvolvimento da proposta de intervenção que persistem, não obstante os esforços no sentido de os evitar, se por um lado podem toldar uma visão imparcial e mais abrangente da respectiva problemática, por outro lado concorrem para a contextualização do estudo e aprofundamento da proposta de intervenção relativa ao projecto a decorrer no seio da organização em análise: o Grupo Transtejo.

4.2 Modelo de Intervenção

Para constituição do modelo de intervenção, afigurou-se pertinente sugerir a alteração estrutural das relações funcionais que ligam e/ou dividem os múltiplos actores

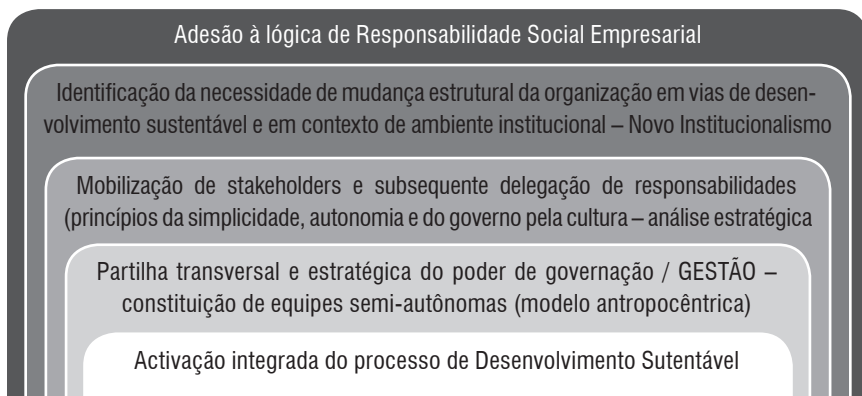
sociais, mais ou menos integrados no universo do Grupo Transtejo, e que caracteriza, em termos culturais e antropológicos, esta organização empresarial do Estado.

Para esse efeito, sugere-se o cruzamento teórico do modelo antropocêntrico de produção (Kovacs, 2006) com a lógica inerente à análise estratégica proposta por Michel Crozier (Crozier, 1977), sem esquecer as dinâmicas de poder reflectidas no domínio da economia institucional (Williamson, 2000) e, ainda, uma reflexão em torno dos conceitos de autoridade funcional e autoridade formal que opõem a perspectiva pró-activa do líder ao comportamento reactivo do gestor.

Com este cruzamento, propomo-nos evidenciar a necessidade de partilha de poder e responsabilidades, rumo a um modelo organizacional que integre, de facto, a lógica de Responsabilidade Social e de Desenvolvimento Sustentável.

Neste contexto, elegemos um conjunto de variáveis a que nos fomos referindo ao longo do trabalho e que pretendemos correlacionar por intermédio de dois diagramas que associam as diferentes dimensões:

Figura 1 – Diagrama de acções sequenciais com vista à implementação de um projecto de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social no Sector dos Transportes Públicos – Instituto Superior de Economia e Gestão (Quintal, 2009)

Quanto à problemática da gestão e da liderança de onde emergem os mecanismos que permitem essa mudança, rumo a um processo activo de desenvolvimento sustentável, admite-se que o papel do gestor pode ser desenvolvido em contexto de liderança, isto é, em contexto de pró-actividade dirigido para projectos de médio e longo prazo e, simultaneamente, garantir a manutenção de processos de controlo, planificação, execução e comando relativos aos projectos de curto prazo.

Seja como for, o gestor poderia incorporar o papel de um líder dinâmico, ousado e mobilizador de forma a garantir as acções que precisam de ser desencadeadas na implementação de uma nova estratégia de gestão.

Essas acções seriam realizadas com vista à efectivação de mudanças estruturais que possibilitassem a adopção de um novo paradigma no âmbito da gestão ética e socialmente responsável.

Contudo, a formulação de novos compromissos, proposta pelo topo estratégico pode gerar, numa fase inicial, sentimentos de (1) incerteza, pelo que será necessá-

rio apostar numa lógica de (2) informação transparente e admitir a (3) negociação de aspectos que não satisfaçam as expectativas dos restantes membros da organização, sem prejuízo das questões que forem consideradas de interesse estratégico para a prossecução de uma nova lógica de gestão centrada na responsabilidade social. Face à incerteza e adversidade do contexto, o topo estratégico espera dos restantes membros motivação e cooperação. Contudo, a motivação e a cooperação dependem da forma como a informação é veiculada e do envolvimento nos processos em curso. Só é possível estar motivado com o que se conhece e só é possível colaborar quando a opinião do colaborador é escutada e passível de interferir, pela via negocial, no curso dos acontecimentos.

Figura 2 – Diagrama das mudanças estruturais a considerar com a adopção do paradigma da gestão ética e socialmente responsável



Fonte: Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social no Sector dos Transportes Públicos – Instituto Superior de Economia e Gestão (Quintal, 2009)

Partindo dos diferentes custos de transacção identificados por Williamson nos domínios da informação, negociação, controlo e adaptação, identificámos dois grupos de acções que se podem adoptar na implementação de uma nova estratégia de gestão no âmbito da RSE. Os conceitos de informação e negociação integram-se no grupo que designamos por estratégias proactivas e os conceitos de controlo e adaptação no grupo que nos mereceu a designação de medidas reactivas. Idealizámos, assim,

o quadro seguinte que sugere, neste contexto, uma relação causal entre acções de gestão e as dimensões propostas pelo autor que aqui designamos como custos de implementação. Os custos de implementação integram, de acordo com este modelo, dois factores; por um lado *as características dos agentes* definidos pelo *oportunismo* potencial e pela *racionalidade limitada* e, por outro, *as condicionantes do contexto* que encerram níveis (maiores ou menores) de *complexidade e incerteza*.

As estratégias de gestão proactiva actuam, sobretudo, sobre as características dos actores. Por outro lado, as condicionantes do contexto potenciam, essencialmente, a tomada de medidas reactivas. Se considerarmos as quatro dimensões em análise que se inscrevem, duas a duas, nos grupos, ‘*características dos actores*’ e ‘*condicionantes de contexto*’, enquanto obstáculos à implementação de uma estratégia de responsabilidade social, observamos uma relação inversamente proporcional entre esses obstáculos e o nível de investimento em medidas proactivas:

Quadro 4 – Implementação de uma estratégia de Responsabilidade Social

Implementação de uma estratégia de RSE (Acções de gestão)									
		Estratégias proactivas e respectivo desempenho (Predisposição gestionária)				Medidas reactivas e respectivo desempenho (Necessidades de contexto)			
		Informação		Negociação		Controlo		Adaptação	
		(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)
Custos de implementação	Características dos actores	Oportunismo	<	>	<	>	<	>	<
		Racionalidade limitada	<	>	<	>	<	>	<
	Condicionantes do contexto	Incerteza	<	>	<	>	<	>	<
		Complexidade	<	>	<	>	<	>	<

Fonte: Articulação gráfica original inspirada no quadro conceptual do Novo institucionalismo Económico (Williamson, 1985).

De facto, um desempenho menos eficiente em acções de informação e de negociação corresponderia, nesta perspectiva, a níveis mais elevados de racionalidade limitada e de oportunismo. Consequentemente, aumentariam os níveis de complexidade e incerteza que potenciarium, por sua vez, a tomada de medidas reactivas, (controlo e adaptação).

Finalmente, para aumentar a eficiência do projecto e baixar os custos de controlo e adaptação, impor-se-ia uma estratégia de gestão pró-activa nos domínios da informação e da negociação.

O quadro, do ponto de vista gráfico, permite, portanto, um exercício de dupla reflexão:

- Uma reflexão epistemológica baseada na perspectiva de que as atitudes proactivas enriquecem o espaço negocial e a transparência enquanto que as medidas reactivas remetem para a o controlo e para a necessidade de emendas.
- Uma reflexão literal, isto é, se colocarmos frente ao espelho apenas os parênteses angulares de cada uma das quatro colunas que relacionam causalmente as estratégias pró-activas com os custos de implementação obtemos, naturalmen-

te, uma imagem invertida que corresponde pela mesma ordem, coluna a coluna, à relação causal entre as medidas reactivas e os custos de implementação.

Este fluxo que aqui propomos sugere uma relação causal tendencialmente unidireccional entre os vários conceitos em análise, mas não exclui relações causais inversas.

Por exemplo, se admitirmos que uma gestão pró-activa tende a minimizar os obstáculos inerentes à racionalidade limitada e ao oportunismo, também podemos admitir que a implementação eficiente de estratégias de gestão proactiva depende da competência racional, da honestidade e do empenho dos diferentes agentes, actores sociais ou membros que integram a instituição.

Retomando a questão de partida que enunciámos na introdução, de acordo com a qual pretendemos saber que alterações se admitem na estrutura empresarial do Grupo Transtejo apostado que está numa lógica de Desenvolvimento Sustentável, propomos, finalmente, algumas correlações entre as três variáveis que elegemos neste contexto e com as quais se pretende consubstanciar a seguinte ideia que consideramos central nesta investigação: *Para introduzir um processo consistente de desenvolvimento sustentável nas empresas do Grupo Transtejo, verifica-se a necessidade de proceder a mudanças de fundo na estrutura orgânica da organização e nas respectivas dinâmicas de exercício e partilha de responsabilidades e de poder.*

Para consubstanciar esta ideia central, e na sequência das quatro linhas de investigação avançadas no capítulo 4.1, articulam-se agora cinco argumentos centrais decorrentes da observação participante.

De facto estes cinco argumentos resultam da observação do investigador que participou nos diferentes projectos e que registou, tal como se refere no princípio deste capítulo, falta de comunicação e um baixo nível de envolvimento e mobilização das partes interessadas, quer no projecto de gestão ambiental em curso, quer na adopção de compromissos éticos e na formulação do respectivo *reporting*:

- *O Conselho de Administração assume um papel fundamental na construção de compromissos e na adopção de projectos inovadores na área da Responsabilidade Social. No entanto os elementos que integram este órgão de gestão, permanecem ao serviço da empresa por períodos de tempo inferiores aos períodos que seriam necessários para acompanhar a continuidade e/ou conclusão dos projectos em curso, observando-se que a mudança dos administradores coincide, muitas vezes, com a mudança dos governos e das respectivas orientações estratégicas em matéria de gestão.*
- *A acção dos diferentes actores pode influenciar as decisões do Conselho de Administração mas o Conselho de Administração dificilmente influencia as acções dos respectivos colaboradores.*
- *A liderança do Conselho de Administração tende a ser **simbolicamente** respeitada pelos actores que interagem no interior da organização mas discretamente desvalorizada pelos responsáveis das diferentes unidades orgânicas que constituem a empresa.*
- *A liderança dos vários departamentos da empresa é dividida (e não partilhada) pelos diferentes directores que procuram gerir as vicissitudes do quotidiano e que evitam comprometimentos adicionais com uma estratégia de desenvolvimento*

sustentável dado que nesta se devem definir objectivos de médio e longo prazo.

- *O modo como a liderança é exercida está directamente relacionado com o grau de desempenho da empresa e com o nível de incorporação de projectos inovadores como o Projecto de Gestão Ambiental, a adopção de um código de ética ou a definição de uma estratégia de Responsabilidade Social.*

É justamente neste contexto de apelo a uma nova estratégia organizacional centrada, em primeiro lugar, no comprometimento e incorporação do conceito de responsabilidade associado ao respeito pelos direitos humanos e, em segundo lugar, na necessidade de mudança das estruturas empresariais em termos de liderança e organização do trabalho que sugerimos, respectivamente, a adopção da Norma SA 8000 e a inclusão do modelo antropocêntrico e, já que, sendo veículos particularmente centrados na dimensão social, podem constituir um importante auxiliar para implementação funcional e normativa de um sistema de gestão socialmente responsável, sobretudo no que concerne à dimensão interna da RSE.

Um dos aspectos centrais do modelo que aqui se propõe passa pela criação de equipas semi-autónomas em regime de autogestão e em que os respectivos membros/gestores são democraticamente eleitos no seio de uma organização que se pretende descentralizada.

As equipas semi-autónomas permitiriam, por outro lado, uma simplificação da estrutura da empresa que actualmente conta com nove unidades orgânicas de primeira linha em termos hierárquicos, isto é, nove núcleos de actividade cujos responsáveis, nomeados pelo topo estratégico, reportam directamente ao Conselho de Administração.

Sugere-se a criação de duas equipas semi-autónomas; uma para a implementação do projecto de gestão ambiental já em curso e outra para a implementação de um projecto de responsabilidade social com base nos critérios da Norma SA 8000.

Embora se tenha constituído já um grupo de trabalho para implementar o Projecto de gestão Ambiental, sugerimos a seguinte reflexão desenvolvida em torno de dois pressupostos:

- a) Por um lado, os membros que integram o grupo de trabalho já constituído, não foram democraticamente eleitos como se exige na constituição de equipas semi-autónomas no âmbito do modelo antropocêntrico, embora tenham sido autorizados e legitimados por nomeação do topo estratégico. No entanto, a legitimação obtida por sistema eleição parece ser mais eficaz quando se trata de estabelecer uma estratégia conducente à mudança de comportamentos e de mentalidades.
- b) Por outro lado, parte-se do princípio que uma equipa eleita democraticamente pelos membros da organização a que pertence, incorpora níveis de autonomia e de responsabilidade que favorecem a eficiência das acções e a concretização das metas definidas no âmbito dos projectos em curso.

5. Nota Conclusiva

Este trabalho centrou-se na reflexão sobre as diferentes estratégias de implementação de um modelo de Responsabilidade Social Empresarial. Sem prejuízo da proposta que consiste em proceder à adopção experimental e parcial do modelo antropocêntrico, partiu-se do princípio, considerando o actual modelo de gestão,

que compete aos gestores de topo definir um plano estratégico que considere as dimensões sociais, económicas e ambientais e propôs-se que os proveitos económicos se constituem como objectivo intercalar, já que correspondem “apenas” a mais um patamar para prosseguir de forma sustentada o propósito da organização.

Os conceitos de Responsabilidade Social e de Desenvolvimento Sustentável pareciam, numa fase inicial desta investigação, obscuros e difíceis de distinguir, no entanto, a perspectiva de que as gerações actuais devem procurar satisfazer as respectivas necessidades sem comprometer os recursos das gerações futuras permitiu introduzir duas noções esclarecedoras.

Por um lado a noção, de necessidade que encerra os conceitos de equidade e de carências fundamentais no universo da pobreza e, por outro, a noção de limitação associada aos condicionalismos que o desenvolvimento tecnológico e a dinâmica social impõem ao meio ambiente. Considerando esta segunda noção, rapidamente percebemos que é indispensável a promoção de novos valores para que o consumo humano não ultrapasse os limites de regeneração que a natureza suporta em termos ecológicos e percebemos também que a incorporação desses valores no domínio da ética empresarial integram a matriz da Responsabilidade Social Empresarial.

Visto de outra forma, o desenvolvimento sustentável exige equilíbrio entre o crescimento económico, as estruturas sociais e a qualidade ambiental e esse equilíbrio é da Responsabilidade dos diferentes intervenientes neste processo.

Concluímos, pois, que a implementação de um modelo de responsabilidade social, com vista à incorporação de uma estratégia empresarial de desenvolvimento sustentável, implica mudanças sempre expressivas em extensão e profundidade e acrescentámos que a gestão pode e deve coordenar o processo de mudança. Mas para isso é preciso ter presente que uma mudança estrutural é sempre um processo contingente que depende dos padrões de conectividade recíproca, sendo que estes padrões não podem ser previstos ou controlados.

Foi na sequência desta reflexão que enunciámos a questão de partida lançada na introdução deste trabalho e de acordo com a qual se pretende identificar as mudanças que o Grupo Transtejo precisa de desenvolver na respectiva estrutura organizacional para poder implementar um sistema de gestão socialmente responsável.

Para respondermos a esta questão foi necessário reflectir sobre as implicações de um processo de mudança e sobre as alterações e as dificuldades substantivas que esse processo pode implicar. Nesse sentido, concluímos que o impedimento mais comum à prossecução de uma estratégia de mudança consiste na falta de integração e comunicação entre as várias partes que formam o todo organizacional.

Seja como for, a realidade não se esgota nos factos observáveis, objectivos, mensuráveis e estatísticos. Na verdade, a realidade que nos propusemos investigar encerra, sobretudo, significados, representações, símbolos e subjectividades fornecidas pelos próprios sujeitos de investigação.

Referências bibliográficas

ACKERMAN, R. W. (1973). *How companies respond to social demands*. Harvard University Review, 51 (4), 88-98

AFONSO, N., G. (1994). *A Reforma da Administração Escolar. A Abordagem*

- Política em Análise Organizacional*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional
- ALMEIDA, Paulo Pereira (2005). *Sociologia, Problemas E Práticas*, 47 (1), 47-67.
- ALLEN, Robert (1980), *How to Save the World*, in Barnes & Noble Book, New Jersey.
- ANGUERA, M. T., Arnau, J., ATO, M., Rosario, M., Pascual, J., & VALLEJO, G. (1995). *Métodos de investigación en psicología*. Madrid: Editorial Síntesis.
- ARGANDOÑA, R. et all. (1997) *Ética y Empresa: Una Visión Multidisciplinar*. Madrid: Fundación Argentaria.
- BARDIN, Laurence, (1991) *Análise de Conteúdo* – Lisboa: Edições 70
- BAUMOL, W., SIDAK, J. (1995) *Toward Competition in Local Telephony*. MIT PRESS.
- CARDOSO, Ana, QUINTAL, Eudelina (2010). *Práticas de Responsabilidade Social no Mundo do Trabalho – Públicos Diferentes, Iguais Oportunidades*, Lisboa
- CARDOSO, José Luís; ROCHA, Maria Manuela (2012) *Corporativismo e Estado-Providência*, Lisboa: ISEG_UTL
- CARAPETO CARLOS, FONSECA FÁTIMA (2006) *Administração Pública, Modernização, Qualidade e Inovação*, Edições Sílabo.
- CARROLL, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, July / August, 39-48.
- CASTELLS, Manuel, (2002), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Vol. 1: A Sociedade em Rede, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- COMISSÃO MUNDIAL PARA O AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, (1987) *O Nosso Futuro Comum: Relatório da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento – Relatório Brundtland*, Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento, 1987
- COMISSÃO EUROPEIA (2002), *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. COM (2002) 347. Comissão Europeia, Bruxelas.
- COURS-SALIES, P. (1999), *Une certaine centralité du travail*, em C. Durand e G. Bollier (orgs.), op. cit., pp. 161-180.
- CROZIER, M. (1991), *La sociologie du travail dans le discours sociologique: les paradoxes de la marginalisation et de l'éclatement*”, *Sociologie et Sociétés: La Sociologie du Travail: Un Nouveau Rôle? Un Nouveau Objet?*, 23 (2), pp. 57-60.
- CROZIER, Michel (1994), *A Empresa à Escuta*, Lisboa: Ed. Instituto Piaget.
- CROZIER, Michel e FRIEDBERG, Erhard (1977), *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- CUNHA, M.P. & Rego, A. (2005), *Liderar*, Lisboa, Dom Quixote.
- DIAS JOSÉ, OLIVEIRA FERNANDA,(2005) *Noções Fundamentais de Direito Administrativo*, Almedina, p. 42
- DOBSON, J. (2005). *Monkey business: A neo-darwinist approach to ethics codes*. Financial Analysts Journal, 61 (3), 59-64
- DRUCKER, Peter. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.

- ETHOS, (2004). *Guia de compatibilidade de ferramentas* – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social /UniEthos – *Educação para a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável* – São Paulo.
- FOSTER & MAGDOFF, Harry (2009) *The Great Financial Crisis*, pp. 49, 63-76, 121. Editeur: Monthly Review Press,U.S.
- FRIEDMAN, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to increase its profits*. New York Times Magazine, September.
- GARRIGA, E. & MELÉ, D. (2004). *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Journal of Business Ethics, 53 (12), 51-71.
- GONÇALVES, José (2013). *O Desenvolvimento Sustentável e a Gestão da Qualidade numa Autarquia Local-Estudo de Caso da Freguesia de Vila Franca de Xira*, ISEC - Instituto Superior de Educação e Ciências – Lisboa.
- GORDON, Kathryn (2001), *The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: a Comparison, in OECD Guidelines for Multinational enterprises: Annual Report 2001*, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- GORZ, A. (1997), *Misères du Présent, Richesse du Possible*, Paris, Galilée.
- GROENEZ S. and NICAISE I. (2004) *Does the active welfare state foster inclusion?*, Comunicação apresentada na Conferência “Best practice in labour market programmes”, Bruxelas
- GRUPO DE LISBOA (1994), *Limites à Competição*, Lisboa: Publicações Europa-América
- GUERREIRO, Maria, PEREIRA, Inês (2006). *Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho – Família, Experiências do prémio Igualdade é Qualidade*, Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. (1995) *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 377 p.
- KOVÁCS, Ilonna (2002), *Metamorfoses do Emprego*, Oeiras: Celta Editora.
- KOVÁCS, Ilonna (1992), *Novas tecnologias, recursos humanos, organização e competitividade*, in: Ilonna Kovács et al., *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, Lisboa: CESO/PEDIP/DGI, pp. 17-67
- KOVÁCS, Ilonna (1998a), *Da controvérsia sobre os novos modelos de produção*, in: Ilonna Kovács e Juan José Castillo, *Novos Modelos de Produção. Trabalho e Pessoas*, Oeiras: Celta Editora, pp. 5-24
- KOVÁCS, ILONA (2006) *Novas formas de organização e autonomia no trabalho* Sociologia, Problemas E Práticas, n.º 52, 2006, pp. 41-65
- PHILIPS, R.A. (1997). *Stakeholder theory and a principle of fairness*. Business Ethics Quarterly, 7(1) , 51-66.
- PHILIPS, R.A. (2003). *Stakeholder legitimacy*. Business Ethics Quarterly, 13(1), 25-41.
- POLONSKY, Michael Jay (1995), *Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategies*, The Journal of Business & Industrial Marketing Vol 10 nº 3, pp 29 – 46.
- PORTER, Michael E. AND KRAMER, M.R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*. Harvard BusinessReview, December, 3-14; 56 – 68.

- PORTER, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*; the Macmillan Press Lda, London;
- PORTER, Michael (2001), *Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: the Current Competitiveness Index*, Oxford University Press, Oxford.
- PRAHALAD, C. K. & HAMOND, A. (2002). *Serving the world's poor, profitability*. Harvard Business Review. 80 (9), 48-58.
- QUINTAL, JOSÉ. (2009). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social no Sector dos Transportes Públicos* – Instituto Superior de Economia e Gestão – Lisboa.
- RAMALHO, J.; PATRAQUIM, P.; PINTO, V.B. (2009). *A Normalização na Responsabilidade Social das Organizações - Perspetiva Internacional e o Caso Português*. In Cadernos Sociedade e Trabalho - Responsabilidade Social das Organizações. Lisboa. GEP/Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- RODRIGUES, Jorge, SEABRA, Fernando, RAMALHO, José (2009). *Contributos para uma clarificação do conceito, Responsabilidade social das organizações*, Lisboa, Cadernos Sociedade e Trabalho, n.º 11, pp 99-105.
- RODRIGUES, J. J. M; SEABRA, F. M.; RAMALHO, J. (2009). *Responsabilidade Social das Organizações - Contributos para uma Clarificação do Conceito*. In Cadernos Sociedade e Trabalho - Responsabilidade Social das Organizações. Lisboa. GEP/Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- REAPN - (2006), *Rede Europeia Anti-Pobreza/Portugal*Voices from the poverty line: jobs and unemployment in the EU, Bruxelles
- REGO, Arménio, CUNHA, Miguel, COSTA, Nuno, GONÇALVES, Helena, CARDOSO Carlos (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*, RH Editora
- REGO, Arménio, MOREIRA, José, SARRICO, Cláudio (2003). *A Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas: Um Estudo da Situação Portuguesa*, Principia
- SAIIA, David; CARROLL, Archie & BUCHHOLTZ, Ann (2003), *Philanthropy as Strategy, Business & Society*, 42 (2), 169-201.
- SANTOS, Maria João *et al.* (2006) – *Responsabilidade Social nas PME* – Editora RH Lda, Lisboa, Portugal
- SANTOS, Maria João (coordenadora), ALMEIDA, José, SAMPAIO, José, HENRIQUES, Paulo, EUSÉBIO, Catarina (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*, Oeiras, Celta Editora
- SANTOS, Maria João (coordenadora), SANTOS, Ana, PEREIRA, Elisabete, SILVA, José (2006). *Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal*, RH Editora.
- SCHEIN, E. (1992), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHUARTZ, M. S. AND CARROLL, A. B. (2003). *Corporate Social Responsibility: A three-domain approach*. Business Ethics Quarterly, 13(4), 503-530.
- SIDÓNIO PARDAL, JOSÉ POÇAS ESTEVES. (2013) *Ser Autarca – Missão e Desafios*, GAPTEC e Saer.
- SILVEIRA, J.M., & SANTOS, J.A. (1988). *Poder local: Antologia*. (2 ed.).Lisboa: mosaico, p,137).
- SOUSA, Marcelo Rebelo de (1994), *Lições de Direito Administrativo I*, Lisboa

- WADDOCK & SMITH, (2000). *Relationships: The Real Challenge of corporate global citizenship*. Business and Society Review, 105(1), 47 – 62.
- WARTICK, S. L. & RUDE, R. E. (1986) *Issues Management: Corporate Fad or Corporate function* California Management Review, 29 (1) 124-132.
- WILLIAMSON, O., WACHTER, M. Y HARRIS, J. (1975), *Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange*, Bell Journal of Economics 6(1): 250-278.
- WILLIAMSON, Oliver. (1985) *Vertical Integration: Theory and Policy*, In: *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press. cap. 4.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (2000). *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead* . Journal of Economic Literature, Vol. 38, Nº 3: 595-613.
- YUNUS, MUHAMMAD (2010). *A Empresa Social, A nova dimensão do capitalismo para fazer face às necessidades mais prementes da humanidade*. Editorial Presença, Lisboa

Lista de abreviaturas e acrónimos

BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

DS – Desenvolvimento Sustentável

GRI – Global Reporting Initiative

ISR – Investimento Socialmente Responsável

Grupo Transtejo – União institucional, comercial, funcional e estratégica das empresas Transtejo e Soflusa.

ONG – Organização Não Governamental

ONGA – Organização Não Governamental do Ambiente

ONU – Organização das Nações Unidas

Quercus – Associação Nacional de Conservação da Natureza

RS – Relatório de Sustentabilidade

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

Soflusa – Soflusa, Transporte Fluvial de Passageiros SA.

Transtejo – Transtejo, Transportes Tejo SA.

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação.

WWF – **Worldwide Fund for Nature**

RCM – Resolução do Conselho de Ministros

Sobre os autores

José António Pontes Quintal

Mestre em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e responsável pelo Núcleo de Apoio Social do Grupo Transtejo

José Elias Parreira Ramalho

Mestre em Gestão pelo Instituto Superior de Gestão e Professor Universitário (ISG)

José Fidalgo Gonçalves

Mestre em Gestão Autárquica pelo Instituto Superior de Educação e Ciências e Professor Universitário (ISEC)

RESPONSABILIDAD SOCIAL: ESTANDARIZACIÓN Y ECONOMÍA BASADA EN EL CONOCIMIENTOS

José Felipe Ojeda Hidalgo
Yadhira del Carmen Chávez Hernández
Dolores Guadalupe Álvarez Orozco

Introducción

La responsabilidad social no es un tema reciente, se tienen evidencias de su concepto desde el Código de Hammurabi (Kambayashi, 2013) y en la Ética a Nicómaco (Ojeda, Mexicano y Mosqueda, 2013). Jaulín (2013) realiza una revisión en el cual describe el fenómeno llamado “equilibrio social” concepto revisado por Platón y Aristóteles y que es descrito en función a tres dimensiones que sobreviven hasta la actualidad, lo ético, lo social y lo económico:

Tabla 1 – El equilibrio social, la herencia platónica en Aristóteles)

Filosofo	Lo ético	Lo social	Lo económico
Platón	Intelecto	Sensibilidad	Instinto
	Clave: Justicia	Clave: Verdad	Clave: Placer
Aristóteles	Aristocracia	Democracia	Oligarquía
	Virtud como causa final (para qué)	Libertad como causa eficiente (por qué)	Riqueza como causa material (cómo)
	Praxis; Pericles; Vida política	Praxis; Platón; Vida teórica	Praxis; Eudoxo; Vida hedonista

Fuente: Jaulín (2013)

Estos conceptos son revisados primero por Cicerón y después por Santo Tomás (Jaulín, 2013) y en el transcurso de los años se han tenido otros esfuerzos por incidir en estos conceptos, las evidencias están en los trabajos de Locke y Montesquieu (s. XVII), Smith y Rousseau (s. XVIII), Hegel, Tocqueville y Marx (s. XIX), y Keynes, Rawls y Sen (s. XX) (Mateucci, 1998).

Sin embargo, en estas primeras aproximaciones el alcance de la responsabilidad social se queda en la ética de las personas y no trasciende a las organizaciones. La evolución del concepto de responsabilidad social ha ido de la mano del desarrollo industrial, Wren (2005) realiza una revisión exhaustiva

de los grandes industriales del siglo XIX, Ojeda (2012) resalta los trabajos de Carnegie (1889), León XIII (1891) y Weber (1904), no obstante, el alcance en esta etapa queda a nivel de la filantropía.

Con base en la afirmación de que si bien la filantropía es una “*forma de pensar, sentir y actuar (hacia el otro) opuesta al egoísmo y que se caracteriza por centrarse en el otro, por el amor al prójimo y el desinterés [...]*” (Hillman, 2009:29 citado por Contreras, López y López, 2012:104), por otro lado, el altruismo es:

“una forma elevada de conducta pro-social. Las posibilidades de que se difunda el altruismo dependen de la idiosincrasia de la cultura y sociedad en cuestión, especialmente de las orientaciones ideológicas, religiosas y ético morales, del sistema de valores, de la regulación de las relaciones de propiedad, de la magnitud de la competencia y la rivalidad, de la superación de los problemas de escasez y distribución” (Hillman, 2009:29 citado por Contreras, López y López, 2012:104).

Contreras, López y López (2012) identifican acciones de altruismo con base en la revisión de 343 empresas familiares, las acciones de altruismo identificadas son: (a) Gestión del impacto de las actividades de la empresa (actividades, empleo, medio ambiente), (b) Relación con organizaciones comunitarias (donaciones y campañas educativas y/o de interés público), (c) Apoyo a proyectos sociales (Inversiones sociales), (d) Liderazgo para fomentar el beneficio social (iniciativas), y (e) Participación en proyectos sociales del gobierno (impuestos, becas y coparticipación).

La literatura sobre responsabilidad social es muy extensa y realmente son pocas las coincidencias que se pueden encontrar, una de las principales es la atribución del termino de “responsabilidad social” a Howard Bowen, en su libro “*The responsibility of the businessman*” (Kambayasi, 2013). A partir de este hecho, se reconoce el termino de responsabilidad social y ha mostrado una evolución interesante hasta nuestros días, como lo muestra la **Tabla 2**.

Tabla 2 – Desarrollo del Concepto de Responsabilidad

Período	Autor	Descripción	Concepto
1950's	Bowen (1953)	Las obligaciones de los empresarios para que establezcan políticas, tomar decisiones o para seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad	Responsabilidad social del empresario
1960's	Davis (1960)	Algunas decisiones empresariales socialmente responsables pueden justificarse por el beneficio económico a largo plazo de la empresa, pagando de nuevo por su comportamiento socialmente responsable.	Responsabilidad social del empresario
	Frederick (1960)	La aportación privada a los recursos económicos y humanos de la sociedad y una voluntad por parte de las empresas para ver que esos recursos fueron utilizados para fines sociales en general	

Tabla 2 – Desarrollo del Concepto de Responsabilidad (cont.)

Periodo	Autor	Descripción	Concepto
1960's	McGuire (1963)	La idea de responsabilidad social no sólo incorpora responsabilidades sociales y económicas, sino que también otras obligaciones con la sociedad que se extienden más allá de estas.	Responsabilidad social del empresario
	Walton (1967)	La responsabilidad social reconoce la intimidad de las relaciones entre la empresa y la sociedad, y considera que estas relaciones deben ser tenidas en cuenta por los altos directivos, de tal forma que la empresa y los grupos relacionados persigan sus respectivas metas	
1970's	Johnson (1971)	En lugar de esforzarse por conseguir mayores rendimientos para sus accionistas, una empresa responsable tiene en cuenta los intereses de los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación en su conjunto.	Enfoque del stakeholder
	Carroll (1979)	El concepto consiste en responsabilidades corporativas (es decir, económica, legal, ética y filantrópica), las cuestiones sociales de la empresa (por ejemplo, las normas laborales, derechos humanos, protección del medio ambiente y lucha contra la corrupción) y acciones corporativas (por ejemplo, reactiva, defensiva, acomodaticia y proactivo).	Modelo de tres dimensiones
1980's	Wartick y Cochran (1985)	Integración de los principios de la responsabilidad empresarial, las políticas de gestión de cuestiones sociales y el proceso de la acción en un sistema en evolución.	Modelo tridimensional (principios, políticas y procesos)
1990's	Wood (1991)	Hay cuatro tipos de responsabilidades corporativas (es decir, económica, legal, ética y filantrópica) estaban relacionados con tres niveles institucionales (es decir, legal, organizacional e individual), mientras que las acciones corporativas se extienden a la evaluación, la gestión contable y la gestión de la aplicación.	Marco institucional y extensión de las acciones corporativas
2000's	Schwartz y Carroll (2003)	Tres dominios de la responsabilidad social corporativa: económica, legal y ética	Enfoque de los tres dominios
2010	ISO 26000	Seven core de la responsabilidad social gobernabilidad, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asunto de los consumidores y desarrollo e involucramiento de la comunidad	Partes interesadas
2011	Comisión Europea	Un proceso de integración social, medio ambiente, ética, derechos humanos y conciencia de los consumidores dentro de la operación del negocio y estrategia central que vincula a la corporación con los stakeholder	Nuevo Concepto

Fuente: Adecuación de los autores a partir de Proksch, Abe, Svedova y Wokeck (2013) y la norma ISO26000 (2010).

En el trayecto de las décadas que siguieron a 1953, la responsabilidad social ha sido abordada desde diferentes teorías, Garriga y Melé (2004) ofrecen un panorama al respecto:

Tabla 3 – Teorías sobre la responsabilidad social

Teoría	Objetivo	Enfoque	Descripción	Autores
Instrumental	Se enfocan en el logro de objetivos económicos por medio de actividades sociales	Maximización del valor para el accionista	Maximización del valor para el accionista	Friedman (1970), Jensen (2000)
		Mercadeo de causa social	Actividades altruistas socialmente reconocidas, usadas como instrumento de mercadeo	Varadarajan y Menon (1988) y Murray y Montanari (1986)
		Estrategias de ventaja competitiva	Inversión social en un contexto competitivo	Porter y Kramer (2002)
			Estrategias basadas en una visión de recursos naturales de la empresa y las capacidades de la empresa	Hart (1995) y Litz (1996)
			Estrategias para la base de la pirámide (BdP)	Prahalad y Hammel (2002), Christensen (2002) y Prahalad (2003)
Políticas	Se enfocan en el uso responsable del poder empresarial en la arena política	Constitucionalismo corporativo	La responsabilidad social de la empresa surge a partir del poder social que ella posee	Davis (1960 y 1967)
		Teoría del contrato social integrador	Supone la existencia de un contrato social entre la empresa y la sociedad	Donaldson y Dunfee (1994 y 1999)
		Ciudadanía corporativa	Se entiende la empresa como un ciudadano que tiene cierta relación con la comunidad	Wood y Lodgson (2002), Andriof y McIntosh (2001), Matten y Crane (2004)
Integradoras	Se enfocan en la inclusión de exigencias sociales	Gestión de asuntos sociales	Procesos corporativos de reacción a las cuestiones sociales y políticas que pueden impactar considerablemente sobre ella	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick y Mahon (1994)

Tabla 3 – Teorías sobre la responsabilidad social (cont.)

Teoría	Objetivo	Enfoque	Descripción	Autores
Integradoras	Se enfocan en la inclusión de exigencias sociales	Responsabilidad pública	El marco legal y las políticas públicas son tomadas como Referencias para el desempeño real	Preston y Post (1975 y 1981)
		Gestión de los stakeholders	Sopesar los intereses de los stakeholders de la empresa	Mitchell, Agle y Wood (1997), Agle y Mitchell (1999) y Rowley (1997)
		Desempeño social corporativo	Busqueda por la legitimidad social y los procesos de respuesta apropiada a cuestiones sociales	Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985), Wood (1991) y Swanson (1995)
Éticas	Se enfocan en qué se debe hacer para construir una sociedad mejor	Teoría normativa de stakeholders	Considera las obligaciones fiduciarias con los grupos de interés de la empresa. La aplicación requiere la referencia a alguna teoría moral (kantiana, utilitarismo o teorías de justicia)	Freeman (1984 y 1994), Evan y Freeman (1988), Donaldson y Preston (1995), Freeman y Phillips (2002) y Phillips, Freeman y Wicks (2003)
		Derechos universales	Es un marco teorico basado en los derechos humanos, derechos del trabajo y el respeto al medio ambiente	The global Sullivan Principles (1999) y UN Global Compact (1999)
		Desarrollo sostenible	Se enfoca el desarrollo humano considerando la presente y futuras generaciones	Informe Burtland (1987) y Galwin y Kennelly (1995)
		Enfoque en el bien común	Orientado hacia el bien común social	Alford y Naughton (2002), Melé (2002) y Kaku (1997)

Fuente: Elaboración propia con información de Melo, Sánchez y García (2011)

El concepto de responsabilidad social

No solamente la descripción de la responsabilidad social ha evolucionado, su concepto también ha ido cambiando, algunos autores que han sido más citados en cuanto a su concepto de la responsabilidad social son:

Tabla 4 – El concepto de responsabilidad social

Autor/Organización (año)	Concepto
Bowen (1953)	La responsabilidad social se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de establecer políticas, para ejercer decisiones y seguir esas líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad
Walton (1967)	La responsabilidad social reconoce la íntima relación entre las corporaciones y la sociedad, así como también reconoce que tales relaciones deben de ser tomadas en cuenta por los directores ejecutivos mientras las corporaciones y sus socios concernientes, persiguen sus respectivos objetivos
Friedman (1970)	La responsabilidad social es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente es hacer tanto dinero como sea posible mientras se ajusten a las normas básicas de la sociedad, es decir, tanto al marco de la ley como a las costumbres éticas
Johnson (1971)	Una firma responsable es aquella que su gerencia equilibra la multiplicidad de intereses, en vez de esforzarse solo por las ganancias de sus accionistas, una empresa responsable también toma en cuenta a sus empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación
Ackerman (1973)	Considera que es la capacidad de respuesta y no la responsabilidad la que debería ser la meta de las tareas sociales de la empresa. La capacidad de respuesta social de la empresa es la forma en que las mismas adquieren conciencia de las cuestiones sociales y en consecuencia, responden a ellas.
Carroll (1979)	La responsabilidad social de las empresas engloba las expectativas económicas, legales y éticas que la sociedad tiene de las organizaciones.
Jones (1980)	La responsabilidad social es la noción que las corporaciones tienen como obligación hacia los grupos de la sociedad, además de los accionistas, misma que va más allá de la ley y los contratos sindicales.
Castillo (1988)	La responsabilidad social de la empresa es la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa
Fernández (1999)	El ser socialmente responsable no significa solo cumplir plenamente con las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, avanzando voluntariamente hacia nuevas exigencias, mayor inversión en capital humano, mejor relación con los interlocutores y mayor respeto al medio ambiente.
Comisión de las Comunidades Europeas (2001)	La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores
McWilliams y Siegel (2001)	Las acciones que parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que exige la legislación
Amnistía Internacional (2002)	reconocimiento e integraciones en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan y configuren sus relaciones con sus interlocutores
Marín, Rubio y Aragón (2003)	La forma en la que la empresa afronta sus obligaciones de tipo económico, legal, ético o discrecional en beneficio de todos los grupos de interés

Tabla 4 – El concepto de responsabilidad social (cont.)

Autor/Organización (año)	Concepto
World Business Council for Sustainable Development (2003)	El compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sustentable. Trabajando con los empleados, sus familias, las comunidades local, y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida
Asociación Española de la Contabilidad y Administración de Empresas (2004)	Es el compromiso voluntariado de las empresas con el desarrollo de la sociedad en la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa
Fernández de Gatta (2004)	La responsabilidad social se refiere al proceso mediante el cual las empresas deciden voluntariamente al logro de una sociedad mejor y de un medio ambiente más limpio.
Nieto (2004)	La responsabilidad social es un concepto por el cual las empresas incorporan voluntariamente criterios sociales y medioambientales en las actividades económicas y en las relaciones con sus grupos de interés.
Castellano y Chércoles (2005)	La responsabilidad social nace del propio concepto de ser humano y está ligada a la necesidad que hay en las personas de dignidad para nuestros semejantes y de libertad responsable. Donde ser responsables implicaría participar en un proyecto en el que la libertad y los derechos de cualquier persona sean reconocidos.
Martén (2005)	La responsabilidad social empresarial surge como expresión de la voluntad de las empresas de actuar responsablemente de acuerdo con los intereses sociales y como fiel reflejo de los valores éticos que se ponen de manifiesto en el respeto a las personas, al medio ambiente y a las reglas del juego de la sociedad.
Gallizo (2006)	La responsabilidad social se refiere a la puesta en práctica de políticas formales y de sistemas de gestión en el campo social y medioambiental, de las que luego debe informar de modo transparente y con contraste externo de los resultados
Frederick (2006)	La responsabilidad social implica una postura pública hacia la economía de la sociedad, a los recursos humanos y a la voluntad de ver a estos recursos que son utilizados para fines sociales más amplios y no simplemente para los estrechos intereses circunscritos de personas y firmas
Castellanos et al (2007)	La responsabilidad social supone un reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de las organizaciones, de las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales, y de respeto a los derechos humanos, que den lugar a la elaboración de políticas, estrategias y procedimientos, que satisfagan a los diferentes grupos de interés y que permitan configurar sus relaciones con éstos.
Cajiga (2009)	La responsabilidad social es el compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales, de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad, el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.
Huerta, Rivera y Torres (2010)	Una expresión de la voluntad de las empresas a dar cumplimiento no sólo de sus obligaciones con los accionistas sino también a sus grupos de interés

Fuente: Adaptación de los autores con base en Huerta, Rivera y Torres (2010), Accinelli y de la Fuente (2013)

La variabilidad de conceptos sobre responsabilidad social pudiera ser atribuida a la diferencia existente entre las dimensiones que manejan diversos autores:

Tabla 5 – Dimensiones de la responsabilidad social

Autor(es)	Año	Dimensiones
Maldonado, Arredondo y Rosas	2012	Experiencia; Actitud; Sentido de colaboración
Albarrán y Sotelo	2012	Ética empresarial; Calidad de vida laboral; Medio ambiente; Compromiso con la comunidad; Comercialización y marketing responsable
Sepúlveda	2012	Prácticas gerenciales éticas; Medio ambiente; Diversidad; Derechos humanos; Seguridad; Filantropía
Zapata	2012	Buen manejo del medio ambiente; Desarrollo social; Respeto; Reconocimiento de todas las personas
Torres	2011	Gestión de recursos humanos; Salud y seguridad en el lugar de trabajo; Adaptación al cambio; Gestión del impacto ambiental; Recursos naturales; Comunidades locales; Socios comerciales; Proveedores y consumidores; Derechos humanos; Problemas ecológicos mundiales
Sánchez, Gutiérrez, García y Maldonado	2011	Acciones de responsabilidad social; Involucramiento en los programas de responsabilidad social
Melo, Sánchez y García	2011	Respeto al individuo: equidad y diversidad; Participación de los colaboradores en la gestión de la empresa; Relaciones con los sindicatos y grupos de colaboración organizados; Distribución de los beneficios de la empresa; Desarrollo profesional y empleabilidad; Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo; Jubilación y despidos; Familia de los colaboradores
Huerta, Rivera y Torres	2010	Ética empresarial; Medio ambiente; Compromiso con la comunidad; Marketing responsable; Calidad de vida laboral
Caldera, Parra y Ramírez	2009	Igualdad; Solidaridad; Respeto; Responsabilidad
Hoskins	2008	Comunidad; Empleo; Medio ambiente; Mercado; Relaciones de negocio; Derechos humanos

Fuente: Adaptación de los autores con base en Ojeda, Chávez y Mosqueda (2013)

Sin embargo, la variabilidad en responsabilidad social no se da únicamente en términos de apreciación personal, las organizaciones también entienden de forma diferente las variables que conforman la responsabilidad social:

Tabla 6 – Conceptos de responsabilidad social de diversas organizaciones

Organización	Concepto
Comisión de las Comunidades Europeas	La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores
Amnistía Internacional	Reconocimiento e integraciones en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan y configuren sus relaciones con sus interlocutores
World Business Council for Sustainable Development	Compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sustentable. Trabajando con los empleados, sus familias, las comunidad local, y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida
Asociación Española de la Contabilidad y Administración de Empresas	Compromiso voluntariado de las empresas con el desarrollo de la sociedad en la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa

Tabla 6 – Conceptos de responsabilidad social de diversas organizaciones (cont.)

Organización	Concepto
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación	Es el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas, que en materia de desarrollo integral se generan con las partes interesadas, y que partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico
Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala	Es una cultura de negocios basada en principios éticos y firma cumplimiento de la ley, respetuosa de las personas, familias, comunidades y medio ambiente que contribuye a la competitividad de las empresas, bienestar general y desarrollo sostenible del país
CSR Europa	Gira entorno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. No constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos, que genera en la sociedad.
Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, Brasil	Es una forma de gestión que se define por la relación ética de las empresas con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y que por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales
DERES, Uruguay	Es una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente
Fundación Empresarial para la Acción Social, El Salvador	Es la toma de decisiones de la empresa relacionadas con los valores éticos, cumplimiento de requerimientos legales y respeto hacia la gente, las comunidades y el medio ambiente. Es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, el cual es apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa

Fuente: Elaboración de los autores con información de Melo, Sánchez y García (2011)

Con toda la evidencia anterior, es posible afirmar, que a pesar de las visiones diversas o los enfoques variados, la responsabilidad social, independientemente de la organización en la cual sea expresada, bajo la perspectiva de la teoría de cuadrantes de Quazi y O’Brien (2000) estos enfoques son el moderno, socio – económico, filantrópico y clásico, como se explica en la **Tabla 7**.

Tabla 7 – Modelo de cuadrantes de Quazi y O’Brien

Beneficios de la Responsabilidad Social			
Concepción Amplia	Enfoque filantrópico: Abarca una visión amplia de la responsabilidad social, según la cual las empresas están dispuestas a realizar donaciones, incluso aunque éstas se perciban como un costo neto para la empresa. Dicha actitud puede surgir de una conducta altruista o ética, que les impulsa a hacer algo por la sociedad	Enfoque socio-económico: El cual representa una visión reducida de la responsabilidad social, pero acepta que adoptar algún grado de responsabilidad social proporcionará unos beneficios netos a la empresa en términos de evitar una legislación costosa, construir buenas relaciones con los clientes y proveedores o establecer redes de colaboración.	Concepción Reducida
Costos de la Responsabilidad Social			

Tabla 7 – Modelo de cuadrantes de Quazi y O’Brien (cont.)

Beneficios de la Responsabilidad Social			
Concepción Amplia	Enfoque moderno: El cual mantiene una relación amplia con la sociedad y obtiene beneficios netos a largo y corto plazo, derivados de la implicación social corporativa. Es una visión moderna de responsabilidad social que incluye a los grupos de interés	Enfoque Clásico: El cual corresponde a la visión primaria de la responsabilidad social. Es decir, las empresas no pretenden otro objetivo que no sea la maximización del beneficio y consideran que la implicación social genera un costo neto y ningún beneficio real.	Concepción Reducida
Costos de la Responsabilidad Social			

Fuente: Adaptación de los autores con información de Quazi y O’Brien (2000) y Huerta, Rivera y Torres (2010).

La responsabilidad social desde la ISO 26000

La norma ISO 26000 de responsabilidad social es el resultado de:

“[...] la necesidad enfrentar primero los problemas ambientales, los impactos de las decisiones y actividades empresariales, industriales, tecnológicas, que se dejaban sentir a nivel regional o nacional, y que por ello podían ser resueltos por las entidades gubernamentales regionales o nacionales. Se trataba de viejos problemas ambientales (por ejemplo, olores indeseables, contaminación por ruido, desperdicio de agua y similares) que eran y son manejables hasta cierto punto” (Granillo y Ojeda, 2012:1215).

A lo largo de ocho reuniones alrededor del mundo se logró consensar el pensamiento de diversas personas y organizaciones en torno al objetivo común de la responsabilidad social.

Tabla 8 – Numeralia de la ISO 26000

Reuniones Plenarias	Brasil	Tailandia	Portugal	Australia	Austria	Chile	Canadá	Dinamarca
Países participantes	53	64	72	78	84	91	99	43
Organizaciones D-Liaison	30	32	35	39	39	42	42	24
Expertos de comités espejo	270	315	361	395	426	435	450	225
Asistentes a las reuniones	350	271	275	392	363	300	470	260

Fuente: ISO 26000 (2010)

Durante estos trabajos se definieron los principios de responsabilidad social y que la norma ISO 26000 debiera de observar:

Tabla 9 – Principios de la responsabilidad social ISO 26000

Principio	Concepto
Rendición de cuentas	Una organización debería aceptar un examen apropiado y además, aceptar el deber responder a ese examen
Transparencia	Una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente

Tabla 9 – Principios de la responsabilidad social ISO 26000 (cont.)

Principio	Concepto
Respeto a los intereses de las partes interesadas	Una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas
Respeto a la ley	Una organización debería aceptar que el respeto a la ley es obligatorio
Respeto a la normativa interna- cional de comportamiento	Una organización debería respetar la normativa internacional de com- portamiento, a la vez que acatar el principio de respeto a la ley
Respeto a los derechos humanos	Una organización debería respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad

Fuente: ISO 26000 (2010)

De igual forma, se definieron las siete materias fundamentales de la res- ponsabilidad social, y se enmarcaron en un modelo holístico, en dicho modelo, se conceptualizaron las materias fundamentales así como las dimensiones a las que debieran responder cada materia fundamental.

Tabla 10 – Materias fundamentales de la responsabilidad social ISO 26000

Materia fundamental	Concepto	Dimensiones
Gobernabilidad	Sistema por el cual una organización toma e imple- menta decisiones con el fin de lograr sus objetivos	Gobernabilidad
Derechos humanos	En una organización se deberían respetar los derechos humanos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad. Respetar y, siempre que sea posible, promover los derechos establecidos en la Carta Uni- versal de los Derechos Humanos. Respetar la universa- lidad de estos derechos, esto es, que son aplicables de forma indivisible en todos los países, culturas y situa- ciones. En situaciones donde los derechos humanos no se protegen, dar pasos para respetar los derechos humanos y evitar beneficiarse de estas situaciones. En los casos en los que la ley o su implementación no proporcional la protección adecuada de los derechos humanos, acatar el principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento.	• Debida diligencia • Situaciones de riesgo para los derechos humanos • Evitar la complicidad • Resolución de reclamaciones • Discriminación y grupos vulnerables • Derechos civiles y políticos • Derechos económicos, sociales y culturales • Principios fundamentales y derechos laborales
Prácticas laborales	Comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Estas se extienden más allá de la relación de una organización con sus empleados – directos o de las responsabilidades que una organización tenga en un lugar de trabajo de su propiedad o que esté bajo su control directo. Inclu- yen reclutamiento y promoción de trabajadores, procedimientos disciplinarios y de resolución de reclamaciones, la transferencia y traslado de trabajadores, finalización de la relación de trabajo, formación y desarrollo de habilidades, salud, seguridad e higiene industrial y cualquier política o práctica que afecte las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración. Incluye además el reconocimiento de las organizaciones de traba- jadores y la representación y participación, tanto de las organiza- ciones de trabajadores como de empleadores, en negociaciones colectivas, diálogos sociales y consultas tripartitas, para abordar los problemas sociales relacionados con el empleo.	• Trabajo y relaciones laborales • Condiciones de trabajo y protección social • Diálogo social • Salud y seguridad en el trabajo • Desarrollo humano y capacitación en el lugar de trabajo

Tabla 10 – Materias fundamentales de la responsabilidad social ISO 26000 (cont.)

Materia fundamental	Concepto	Dimensiones
Medio ambiente	La responsabilidad ambiental es una condición previa para la supervivencia y la prosperidad de los seres humanos. Los temas ambientales están estrechamente relacionados con otras materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social, la educación ambiental y la creación de capacidad es fundamental para promover el desarrollo de sociedades y estilos de vida sostenibles. La herramienta técnica pertinente para esta materia es la norma ISO 14000. La organización debe respetar y promover la responsabilidad ambiental, el enfoque precautorio, la gestión de riesgos ambientales y verificar que el que contamina paga.	• Prevención de la contaminación • Usos sostenible de los recursos • Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo • Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales
Prácticas justas de operación	Se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como, entre organizaciones y sus aliados, proveedores, contratistas, clientes y competidores, y las asociaciones de las cuales son miembros. Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anti-corrupción, participación responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de propiedad	• Anti – corrupción • Participación política responsable • Competencia justa • Promover la responsabilidad social en la cadena de valor • Respeto a los derechos de propiedad
Asunto de los consumidores	Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, usando información de mercadotecnia y procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario. El término consumidor hace referencia a aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las organizaciones sin que implique, necesariamente, que tengan que pagar dinero por los productos y servicios. Las responsabilidades también incluyen minimizar los riesgos por el uso de productos y servicios, mediante el diseño, fabricación, distribución, entrega de información, servicios de apoyo y procedimientos de retirada y cambio de productos. Muchas organizaciones obtienen o manejan información personal y tienen la responsabilidad de mantener la seguridad de dicha información y la privacidad de los consumidores.	• Prácticas justas de mercadotecnia, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación • Protección de la salud y seguridad de los consumidores • Consumo sostenible • Servicios de atención al cliente, apoyo y resoluciones de quejas y controversias • Protección y privacidad de los datos de los consumidores • Acceso a servicios esenciales • Educación y toma de conciencia

Tabla 10 – Materias fundamentales de la responsabilidad social ISO 26000 (cont.)

Materia fundamental	Concepto	Dimensiones
Participación activa y desarrollo de la comunidad	La participación activa ayuda a fortalecer la sociedad civil. Las organizaciones que se comprometen de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones reflejan valores democráticos y cívicos y los fortalecen. La participación activa y el desarrollo de la comunidad son partes del desarrollo sostenible. La organización debería considerarse a sí misma como parte de la comunidad, a la hora de abordar la participación activa y el desarrollo de la comunidad, y no como parte separada. Reconocer y dar debida consideración a los derechos de los miembros de la comunidad a tomar decisiones con relación a su comunidad y así perseguir, de la manera que elijan, formas de maximizar sus recursos y oportunidades. Reconocer y dar la debida consideración a las características, por ejemplo: culturas, religiones, tradiciones e historia, de la comunidad mientras interactúa con ella. Reconocer el valor de trabajar en alianza con otras organizaciones, apoyando el intercambio de experiencias, recursos y esfuerzos	• Participación activa de la comunidad • Educación y cultura • Creación de empleo y desarrollo de habilidades • Desarrollo y acceso a la tecnología • Generación de riqueza e ingresos • Salud • Inversión social

Fuente: ISO 26000 (2010)

Estudios sobre la ISO 26000

A partir de su publicación en noviembre de 2010, la norma ISO 26000 ha generado una serie de debates y desencuentros.

Berbel, Reyes y Gómez (2007) afirman que el discurso de la responsabilidad social es un intento de las organizaciones por legitimarse ante la sociedad ya que aún prima el uso e iniciativas de la responsabilidad social cuestiones de prestigio y reputación, por encima de razones sociales, medioambientales o de rentabilidad, más aún, muchas de las empresas que han empleado y difundido alguna iniciativa de responsabilidad social son empresas en la cuales ya se habían detectado abusos evidentes. Montaña (2012) se suma a esta afirmación al recordar que:

“ [...] la preocupación por la responsabilidad social proviene precisamente de un conjunto de escándalos públicos. Se habla de responsabilidad social porque muchas grandes empresas, y gobiernos, son crecientemente irresponsables. Baste recordar entre otros casos, por ejemplo, Enron y Arthur Andersen o cómo algunos gobiernos de países industrializados rechazan su incorporación a los protocolos internacionales de cuidado del medio ambiente por ir en contra de sus intereses; varios escándalos provocados por grandes empresas en épocas recientes han sido ampliamente documentados en la prensa y revista especializadas.” (Montaña, 2012:22).

Cano y Méndez (2010) advierten que aunque la responsabilidad social corporativa intenta venderse como un camino hacia objetivos sociales loables, en la práctica pueden convertirse en forma camuflajada de coacción, con la que obligan a las empresas a tranferir parte de sus beneficios a las autoridades

gubernamentales locales o a otras organizaciones o personas que cuentan con el favor de dichas autoridades. Afirman que la norma ISO 26000 supone un ejemplo claro de la creciente tendencia hacia un aumento de la regulación gubernamental y de su intervencionismo en las empresas.

Mejía y Newman (2011) advierten del peligro de caer en el discurso simplista de la estandarización, ya que no solo la cultura regional y el estilo personal de los empresarios determinan la forma en que se cultiva la responsabilidad social, también influyen los acontecimientos reciente y las tradiciones históricas.

Quairel-Lanoizelée (2011) afirma que la ISO 26000 resulta inviable en países que no tienen la voluntad o los medios de poner en práctica los principios de derecho internacional en materia de protección al ambiente, derechos humanos o condiciones laborales.

Ochoa-Errante y Landa (2012) ofrecen un acercamiento crítico a los efectos de la norma ISO 26000 en las pymes y cooperativas. Afirman que la norma no contempla las particularidades de este tipo de organizaciones y muestran algunos problemas para su implantación en organizaciones de la economía social. Cuestionan además, la necesidad de adaptar la implementación de la norma ISO 26000 a este tipo de organizaciones y establecen la necesidad de definir en qué caso hacerlo y con qué límites. No obstante, Granillo y Ojeda (2011) ya habían establecido que la norma ISO 26000 era un camino adecuado para las pymes debido, precisamente, a la falta de controles y la carencia de información para fundamentar decisiones, por parte de las pymes, precisan un sistema de gestión que haga más eficiente el manejo de los recursos, ayude a registrar a la clientela, conocer el mercado y a sus consumidores.

Echaide (2009) establece la legitimidad de la norma ISO 26000, toda vez que esta derivada a partir del consentimiento popular y la *accountability* democrática (sector público), de misiones sociales (sector voluntario) y de la entrega de bienes y servicios para el consumo y la creación de riqueza (sector privado).

Coline (2010) analiza el proceso multi – *stakeholders* creado como parte del desarrollo de la ISO 26000 y afirma que proporciona directrices sobre la responsabilidad social a través de un análisis empírico.

Minaverry y Gally (2013) afirman que la norma ISO 26000 ha significado un notable avance que permite que los conceptos vinculados con la responsabilidad social puedan ser aplicados eficientemente. Comparan la ISO 26000 con su antecesora SA8000 y la encuentran superior en cuanto a que se trata de una norma voluntaria y con vigencia internacional, que es una guía de responsabilidad social, que es aplicable en organizaciones públicas y privadas, en estados desarrollados y en vías de desarrollo, que tiene relación en áreas temáticas como derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas operacionales justas, consumidores, comunidad y desarrollo y gobernanza organizacional, que incorpora la figura de auditoria social, que abarcan grupos de interés como los son los consumidores, gobierno, industria, trabajadores, organizaciones no gubernamentales, etc., que su objetivo principal es lograr el desarrollo sostenible.

Grimaldi y Vandangeon-Derumez (2014) analizaron a empresas que han decidido implementar la norma ISO 26000, en el análisis de este proceso de implementación se revelaron varias contradicciones entre el discurso de la responsabilidad social empresarial y la puesta en práctica a través de la ISO 26000.

Para Ojeda y Lira (2014) la norma ISO 26000 consiente del impacto y de la importancia del personal dentro de las organizaciones, establece de forma clara los impactos que tienen las empresas sobre las personas.

Tabla 11 – Impacto de la ISO 26000 en el desarrollo humano

Materia fundamental	Dimensiones	Acciones
Gobernabilidad		
Asuntos de los consumidores		
Medio Ambiente		
Derechos humanos	No a la discriminación	Capacitación Compensación Diseño de puesto Desvinculación Busqueda de personal Proceso de selección
	Igualdad de oportunidades	Plan de carrera Selección de personal Evaluación del desempeño Capacitación Evaluación del potencial
	No al trabajo forzado	Diseño del puesto
Prácticas laborales	No al trabajo infantil	Leyes laborales
	No a la corrupción	Políticas del departamento de personal
Prácticas justas de operación	Comunicación fluida	Comunicación interna
	Remuneración justa	Estructura de compensaciones
	Respeto a la libertad de asociación de los trabajadores	Ley de asociación de profesionales
	Respeto a las actividades de los representantes de los trabajadores	Ley de asociación de profesionales
	Salud y seguridad en el trabajo	Ley de seguridad e higiene
Participación activa y desarrollo de la comunidad	Hacer compatible la actividad laboral y la vida familiar del empleado	Diseño de puesto

Fuente: Adaptación de los autores con base en la ISO 26000 (2010) y Ojeda (2012b).

Cruz, Rositas y García (2013) exploran, empíricamente, la teoría de la responsabilidad social empresarial y su aplicación en dos sectores clave: organizaciones privadas y las universidades públicas, con el objetivo de identificar aspecto o rasgos distintivos relevantes que pudieran impactar en un modelo de responsabilidad social. Confrontan la teoría de Vallaeys y la ISO 26000 a par-

tir de sus dimensiones, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de los consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad, docencia, extensión, gestión e investigación y validan un instrumento con variables de la ISO 26000 para aplicarlo en instituciones de educación superior.

La ISO 26000 recoge en un modelo compacto lo que varios autores y organizaciones han afirmado de la responsabilidad social, que es:

“una respuesta a la necesidad enfrentar primero los problemas ambientales, los impactos de las decisiones y actividades empresariales, industriales, tecnológicas, que se dejaban sentir a nivel regional o nacional, y que por ello podían ser resueltos por las entidades gubernamentales regionales o nacionales (Granillo y Ojeda, 2012:1)”.

Con base en el análisis de los conceptos y dimensiones de las distintas formas de entender la responsabilidad social, es posible establecer un cuadro que integra dichas dimensiones y prueba la configuración holística de la norma ISO 26000.

Tabla 12 – Carácter holístico de la norma ISO 26000

Organismo	Seven Core ISO 26000						
	Derechos humanos	Medio Ambiente	Participación activa e involucramiento de la comunidad	Asuntos de los consumidores	Prácticas justas de operación	Prácticas Laborales	Gobernabilidad
Libro Verde	Responsabilidad Externa				Responsabilidad Interna		
Unión social de empresarios de México			Calidad de vida; Generación y distribución de la riqueza				Ética y transparencia
INCAE		Mitigación de los impactos negativos	Proyección de la comunidad		Cumplimiento de leyes	Desarrollo del capital humano; Beneficios a los colaboradores; Proyección de la familia	Ética y transparencia
Business in the community		Medio Ambiente	Integración Comunidad	Mercado	Desempeño e impacto	Lugar de trabajo	Estrategia corporativa

Tabla 12 – Carácter holístico de la norma ISO 26000 (cont.)

Organis- mo	Seven Core ISO 26000						
	Derechos humanos	Medio Ambiente	Participa- ción activa e involucra- miento de la comunidad	Asuntos de los consu- midores	Prácticas justas de operación	Prácticas Laborales	Gobernabi- lidad
Public Interest research center		Medio Ambiente	Integra- ción Comuni- dad	Mercado			Gober- nanza corpora- tiva Estrategia corpora- tiva
The Morley Approach					Susten- tabilidad en los negocios		Adminis- tración con visión y estra- tegia
The Hen- derson Approach	Salud Seguridad	Energía limpia; Servicios medioam- bientales; Transpor- te susten- table; Adminis- tración del agua	Calidad de vida		Propiedad social y finanzas	Eficiencia	
Dow Jo- nes Social Invest- ment		Medio Ambiente	Integra- ción Comuni- dad	Mercado	Relacio- nes de inversión Desem- peño e impacto	Lugar de trabajo	Gober- nanza corpora- tiva; Estrategia corpora- tiva
Instituto Ethos de Respon- sabilidad Social		Medio Ambiente	Comuni- dad	Consumi- dores y clientes	Proveedo- res	Público interno	Valores, transpa- rencia y gobernan- za; Gobierno y socie- dad
European Baha'í Business Forum		Medio Ambiente	Comuni- dad	Clientes	Socios inversio- nistas	Emplea- dos	
Centro Mexicano para la filantropía		Preser- vación del medio ambiente	Vincula- ción con la comuni- dad			Calidad de vida en el trabajo	Ética y goberna- bilidad

Tabla 12 – Carácter holístico de la norma ISO 26000 (cont.)

Organis- mo	Seven Core ISO 26000						
	Derechos humanos	Medio Ambiente	Participación activa e involucramiento de la comunidad	Asuntos de los consumidores	Prácticas justas de operación	Prácticas Laborales	Gobernabilidad
Centro empresarial de la inversión social del Perú	Respeto a los derechos humanos	Medio Ambiente	Vinculación con la comunidad y el desarrollo social	Mercado; Responsabilidad con los consumidores		Lugar de trabajo	Valores y ética; Gobernanza
Pacto Mundial	Respeto a los derechos humanos	Medio Ambiente			Prácticas anticorrupción	Prácticas laborales justas	
OCDE		Medio Ambiente	Ciencia y tecnología	Intereses de los consumidores	Competencia; Tributación fiscal	Derechos laborales; Empleo y relaciones laborales	
ONU	Derechos humanos	Medio Ambiente			Anti corrupción	Estándares laborales	
Alianza para la responsabilidad social en México (ALIARSE)		Dimensión ambiental	Dimensión social		Dimensión económica		
Organización Internacional del Trabajo (OIT)						Dimensión de formas de gestión	Dimensión ética; Dimensión del voluntariado
Radar Análisis del Círculo Virtuoso		Actividades medioambientales	Actividades con la comunidad; Comunicación; Innovación e iniciativas; Involucramiento de las partes interesadas	Actividades mercado/clientes			Visión, valores y administración; Firmantes y acuerdos; Verificación de las acciones

Fuente: Adaptación de los autores con información de Ojeda y Chávez (2013a y 2103b) y García y Mercado (2013)

Estrategias Institucionales en la Economía Basada en el Conocimiento (EIEBAC)

El objetivo general del proyecto de Institucionalización, Innovación y Estrategias Empresariales en la Economía Basada en el Conocimiento, tuvo como objetivo general analizar las estrategias seguidas por empresas manufactureras establecidas en el Estado de Guanajuato, México, con la finalidad de medir sus capacidades de innovación. Se enfocan en cómo los cambios causados por la globalización y los avances de las tecnologías de la información actúan como fuerzas motoras que incrementan el interés de la empresa en el conocimiento y que además, dicho conocimiento es utilizado estratégicamente en la generación de innovaciones que coadyuvan a establecer fuentes de ventajas competitivas (Martínez y Arellano, 2009).

El instrumento mide las dimensiones de aspectos generales de la empresa, redes de colaboración, capacidades tecnológicas, organización del trabajo, relaciones laborales, empleo, rotación de personal, evaluación y sistema de incentivos, identidad, integración laboral y valores, responsabilidad social corporativa y relaciones de gobierno. El modulo X correspondiente a responsabilidad social se midió con base en 10 indicadores, la conveniencia de implementar una estrategia de responsabilidad social, importancia en el logro de objetivos, grupos de interés que impactan en la definición de la responsabilidad social, elementos con influencia en la estrategia de responsabilidad social, principal responsable del desempeño en responsabilidad social en la organización, beneficios esperados por adoptar prácticas en responsabilidad social, expectativa de impacto en las utilidades por la adopción de prácticas en la responsabilidad social, principales barreras para lograr los objetivos de la responsabilidad social, relación de la empresa con sus partes interesadas y comportamiento socialmente responsable (Martínez y Arellano, 2009).

Este instrumento ha generado una serie de publicaciones como resultado de aplicar este paradigma, entre los que se pueden destacar:

Tabla 13 – Estudios resultado del EIEBAC

Autor(es)	Estudio
Martínez y Arellano	Presentan los resultados del estudio de estrategias empresariales para la economía basada en el conocimiento
Vargas y Aguilar	Analizaron las características de la organización del trabajo y los sistemas de incentivos que tienen lugar dentro del sector cuero – calzado en la ciudad de León, Guanajuato, México
Colín y Negrete	Utilizan los resultados del EIEBAC para completar su información primaria en una investigación que buscaba analizar aspectos fundamentales para la competitividad empresarial.
García y Hernández	Sintetizan y analizan algunas ideas relacionadas con la importancia de la ética en los negocios, destacan la importancia de la responsabilidad social corporativa, además presentan los datos que resultados del Módulo X (responsabilidad social) aplicada a un conjunto de empresas de la industria del calzado
Villavicencio y Martínez	Análisis de la construcción de sistemas regionales de innovación en México, los casos de Guanajuato y Queretaro, en el marco de la convocatoria “Understanding the dynamics of regional innovation systems and their impact on innovation in productive sector”, por parte de la división de ciencia y tecnología del Banco Interamericano de Desarrollo

Tabla 13 – Estudios resultado del EIEBAC (cont.)

Autor(es)	Estudio
López y Contreras	Analizan el comportamiento socialmente responsable de 23 empresas del sector alimenticio en el estado de Guanajuato, a través del Módulo X el EIEBAC

Fuente: Elaboración propia con información de Ojeda (2011)

Objetivo

El objetivo del presente trabajo es evaluar los indicadores de un instrumento fundamentado en la ISO 26000 y otro con fundamento en las Estrategias Institucionales de la Economía Basada en el Conocimiento; se aplicaron ambos instrumentos a un universo de 68 trabajadores de una mediana empresa dedicada a la producción de plaguicidas para la industria agroalimentaria, en la Región Laja – Bajío del Estado de Guanajuato, México.

Las variables evaluadas por parte de la ISO 26000 fueron: los derechos humanos, las prácticas laborales, las prácticas justas de operación, el medio ambiente, los asuntos de los consumidores y el desarrollo e involucramiento de la sociedad. Por parte de las Estrategias Institucionales de la Economía Basada en el Conocimiento fueron evaluadas las dimensiones de: Acuerdos con organizaciones de protección al medio ambiente, Presupuesto específico para proyectos medio ambientales, Certificaciones oficiales de protección al medio ambiente, Convenio de bolsas de trabajo, Convenios con bolsas de empleo de centros universitarios, Acuerdos de colaboración con centros de investigación, Relaciones de colaboración con organismos de defensa y protección al patrimonio artístico – cultural, en defensa del consumidor, etc. y Acuerdos de colaboración para la integración de discapacitados y en contra de la discriminación.

Metodología

El abordaje de esta investigación parte de un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, con un diseño transversal, los sujetos de investigación fueron los trabajadores de una empresa dedicada a la elaboración de productos para la fumigación. Se encuestó a 68 trabajadores que conforman la totalidad de la planta laboral de la empresa, 75% del género masculino y 25% del género femenino. La edad mostro una media de 31.09 años con una desviación estándar de 6.3 años, con una mediana y moda de 32 años, en un rango de los 20 a las 52 años. Las áreas en que declararon desempeñarse los trabajadores fueron:

Tabla 14 – Puestos de los trabajadores

Puesto	#trabajadores	Puesto	#trabajadores	Puesto	#trabajadores
Almacén	2	Coordinador	3	Marketing	1
Asistente	1	Finanzas	5	Medico	1
Auxiliares	5	Gerencias	3	Obreros	31
Calidad	2	Jefaturas	5	Ventas	3
Compras	2	Mantenimiento	2	Supervisión	2

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación

Las ciudades de origen de los trabajadores se distribuyeron a lo largo de todo el estado de Guanajuato a excepción de un grupo que proviene de la capital del país:

Tabla 15 – Ciudad de origen de los trabajadores

Ciudad	%	Ciudad	%	Ciudad	%
Apaseo el Grande	1.5	Distrito Federal	1.5	México	4.4
Celaya	72.1	Irapuato	2.9	Salvatierra	2.9
Comonfort	1.5	Juventino Rosas	1.5	San Miguel de Allende	1.5
Cortazar	4.4	León	2.9	Villagrán	2.9
Compras	2	Mantenimiento	2	Supervisión	2

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación

La hipótesis de trabajo con la cual se aborda el análisis de este trabajo es:

Ho: Las dimensiones de la responsabilidad social de la norma ISO 26000 tienen relación con las dimensiones de la responsabilidad social del módulo X del EIEBAC

Resultados y discusión

El cuestionario desarrollado a partir de la norma ISO 26000 mostró una α – Cronbach general del 0.882, por lo que se considera confiable, se analizaron las medias, desviación estándar y confiabilidad de cada una de las dimensiones del instrumento:

Tabla 16 – Estadísticos descriptivos y confiabilidad del instrumento con base en la norma ISO 26000

Dimensión	α -Cronbach	μ	σ
Derechos humanos	0.530	4.30	0.397
Prácticas laborales	0.794	4.36	0.564
Medio ambiente	0.890	4.28	0.637
Prácticas justas de operación	0.587	4.05	0.420
Asunto de los consumidores	0.796	4.04	0.481
Participación activa y desarrollo de la comunidad	0.637	3.03	0.527

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación

A partir de estos resultados es evidente que las dimensiones en los cuales hay menos concenso dentro de los respondientes fue la de derechos humanos y prácticas justas de operación, esto puede deberse a un desconocimiento del cómo los derechos humanos y las prácticas justas de operación operan dentro del sector industrial. Existen una serie de prácticas que se han vuelto el “deber ser” y que la sociedad ya no lo cuestiona, este o no dentro del marco de la ética.

En cuanto al EIEBAC el análisis estadístico descriptivo fue:

Tabla 17 – Postulados

Postulados	μ	Σ
La mayoría de las organizaciones utilizan la RSE como herramienta de relaciones publicas	3.76	0.98
En la ausencia de regulaciones institucionales claras en relación a la RSE, las empresas tienen a comprometerse de forma irresponsable ante sus grupos de interés	3.57	1.03
La incertidumbre en las políticas públicas en estas áreas hace difícil la planeación de la RSE en la empresa	3.65	1.17
Los consumidores son más tolerantes de errores si las empresas han sido reconocidas previamente como socialmente responsables.	3.03	0.90

Tabla 17 – Postulados (cont.)

Postulados	μ	Σ
Los beneficios de invertir en la RSE son mayores que el costo que representa.	4.20	0.70
Las empresas deben hacerse cargo de los aspectos sociales que el gobierno no puede resolver.	3.15	1.03
Si no existe regulación obligatoria en RSE las empresas no deben preocuparse por generar estrategias en este sentido.	1.51	0.68
Las empresas que no puedan demostrar prácticas de RSE se convertirán en poco competitivas.	3.69	1.19

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación

Los resultados manifiestan que los trabajadores perciben que en general los beneficios de invertir en la responsabilidad social son mayores a los costos que estos representan y que además las empresas deben de preocuparse por mantener estas estrategias independientemente si existe una regulación o no.

En lo que respecta a los objetivos de la responsabilidad social, los resultados fueron:

Tabla 18 – Objetivos

Objetivos	μ	σ
Incrementar ingresos	4.73	0.44
Cumplimiento con obligaciones legales, fiscales y regulatorias	4.75	0.44
Reducir costos	4.56	0.92
Atraer / retener clientes preocupados por asuntos sociales o ambientales	4.22	0.89
Mejorar la reputación de la marca	4.56	0.63
Generar valor para los accionistas e inversionistas	4.35	0.71
Administrar riesgos relacionados con asuntos de sustentabilidad	4.43	0.76
Diferenciación de producto	4.41	0.98

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación

En general es posible afirmar que los respondientes perciben que adoptar estrategias en relación a la responsabilidad social coadyuva a la consecución de los objetivos planteados en la encuesta.

De igual forma, los respondientes fueron encuestados en cuanto a los elementos que para ellos tienen mayor influencia sobre las estrategias de responsabilidad social, los resultados se observan en la **Tabla 19**.

Tabla 19 – Elementos de influencia sobre las estrategias de responsabilidad social

Objetivos	μ	σ
Gobierno y Reglamentación Pública	3.81	1.33
Clientes de países desarrollados	3.53	1.78
Empleados	3.01	1.71
Medios de comunicación (p. ej. Preocupación por mala reputación)	3.20	1.86
Líderes comunitarios en áreas afectadas por la operación de la empresa.	2.47	2.04
ONG's	2.47	1.99
Competidores	2.79	1.97

Tabla 19 – Elementos de influencia sobre las estrategias de responsabilidad social (cont.)

Objetivos	μ	σ
Reguladores internacionales	3.09	1.72
Accionistas	3.85	1.54
Asociaciones empresariales / Códigos de mejores prácticas	2.91	2.07
Clientes de países en desarrollo	2.88	1.89
Otros (especifique):	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación

Si bien se observa que los respondientes se declaran básicamente neutrales, en cuanto a definir cuál de los elementos presentados tiene mayor influencia, en la determinación de las estrategias para adoptar prácticas de responsabilidad social, podemos resaltar que el gobierno y reglamentación publica, así como los accionistas, son considerados por los trabajadores como los elementos que más influencia tienen sobre la definición de estrategias de adopción de prácticas de responsabilidad social.

En cuanto al involucramiento de los *stakeholders* de la empresa, se les cuestionó a los respondientes sobre la forma como consideran la relación de la empresa con cada uno de ellos.

Tabla 20 – Relación de la empresa con los *stakeholders*

Relación con las partes interesadas	μ	σ
El trato con sus empleados en función de sueldos, beneficios y seguridad, etc.	4.19	0.58
El trato con sus clientes en función de la calidad de sus productos, precios e información promocional (mercadotecnia), etc.	4.40	0.49
El trato con sus proveedores en función de honrar acuerdos y convenios (formales e informales), etc.	4.07	0.58
El trato con el gobierno en función de operar dentro de la ley, cumplimiento de obligaciones fiscales, etc.	4.22	0.59
El trato con la comunidad en función de hacer contribuciones caritativas, de comprometerse a no dañar el medio ambiente, etc.	3.60	0.83

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación

Se considera que la relación de la empresa con las partes interesadas propuestas en la encuesta es buena, únicamente la dimensión de “el trato con la comunidad en función de hacer contribuciones caritativas, de comprometerse a no dañar el medio ambiente, etc.” resulto con la menor calificación, lo que apunta a un área de oportunidad para mejorar este indicador.

Para determinar la relación existente entre las dimensiones de la norma ISO 26000 y las dimensiones del cuestionario EIEBAC, se procedió a realizar una correlación bivariada entre dichas dimensiones.

Tabla 21 – Correlación entre las dimensiones de la ISO 26000 y las dimensiones del EIEBAC (postulados)

Dimensión EIEBAC	Dimensión ISO 26000					
	Derechos humanos	Prácticas laborales	Medio ambiente	Prácticas justas de operación	Asuntos de los consumidores	Participación activa y desarrollo de la comunidad
La mayoría de las organizaciones utilizan la RSE como herramienta de relaciones publicas	0.045	0.150	-0.045	-0.034	0.078	-0.008

Tabla 21 – Correlación entre las dimensiones de la ISO 26000 y las dimensiones del EIEBAC (postulados) (cont.)

Dimensión EIEBAC	Dimensión ISO 26000					
	Derechos humanos	Prácticas laborales	Medio ambiente	Prácticas justas de operación	Asuntos de los consumidores	Participación activa y desarrollo de la comunidad
En la ausencia de regulaciones institucionales claras en relación a la RSE, las empresas tienen a comprometerse de forma irresponsable ante sus grupos de interés	-0.073	-0.092	-0.101	-0.060	-0.123	-0.268*
La incertidumbre en las políticas públicas en estas áreas hace difícil la planeación de la RSE en la empresa	0.211	-0.103	-0.099	-0.070	0.011	0.058
Los consumidores son más tolerantes de errores si las empresas han sido reconocidas previamente como socialmente responsables.	0.026	-0.210	-0.161	-0.138	0.000	-0.051
Los beneficios de invertir en la RSE son mayores que el costo que representa.	-0.072	-0.020	0.040	0.217	0.138	-0.037
Las empresas deben hacerse cargo de los aspectos sociales que el gobierno no puede resolver.	0.103	0.173	0.006	0.062	0.044	-0.140
Si no existe regulación obligatoria en RSE las empresas no deben preocuparse por generar estrategias en este sentido.	0.036	-0.117	0.080	0.023	0.204	0.540
Las empresas que no puedan demostrar prácticas de RSE se convertirán en poco competitivas.	-0.190	-0.203	0.006	-0.079	-0.246*	-0.107

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación

En esta se puede observar que solamente existen dos correlaciones que muestran significancia, la participación activa y el desarrollo de la comunidad y el postulado de que en la ausencia de regulaciones las empresas tienden a comportarse irresponsablemente con sus grupos de interés, el sentido es negativo, toda vez que si existe dicha participación y desarrollo de la comunidad no puede existir irresponsabilidad en el comportamiento de la empresa. La segunda significación se localiza entre la dimensión de asuntos de los consumidores y la incapacidad de demostrar practicas socialmente responsables, nuevamente la correlación es negativa por las mismas razones que la anterior.

Tabla 22 – Correlación entre las dimensiones de la ISO 26000 y las dimensiones del EIEBAC (objetivos)

Dimensión EIEBAC	Dimensión ISO 26000					
	Derechos humanos	Prácticas laborales	Medio ambiente	Prácticas justas de operación	Asuntos de los consumidores	Participación activa y desarrollo de la comunidad
Incrementar ingresos	0.120	0.202	0.060	0.096	-0.043	0.004
Cumplimiento con obligaciones legales, fiscales y regulatorias	0.183	0.196	0.115	0.094	0.162	0.055

Tabla 22 – Correlación entre las dimensiones de la ISO 26000 y las dimensiones del EIEBAC (objetivos) (cont.)

Dimensión EIEBAC	Dimensión ISO 26000					
	Derechos humanos	Prácticas laborales	Medio ambiente	Prácticas justas de operación	Asuntos de los consumidores	Participación activa y desarrollo de la comunidad
Atraer / retener clientes preocupados por asuntos sociales o ambientales	0.095	-0.068	-0.088	0.069	0.157	0.059
Mejorar la reputación de la marca	0.196	0.155	0.184	0.197	0.227	0.249*
Generar valor para los accionistas e inversionistas	0.008	0.140	0.085	0.005	0.206	0.147
Administrar riesgos relacionados con asuntos de sustentabilidad	0.089	0.225	0.115	0.203	0.338**	-0.050
Diferenciación de producto	-0.119	-0.132	-0.079	-0.036	-0.178	-0.151

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación

Las dos correlaciones significativas son localizadas entre las dimensiones de la participación activa y el desarrollo de la comunidad y el hecho de mejorar la reputación de la marca, tiene sentido toda vez que la reputación de la marca la asignan los miembros de la sociedad en la cual está inmersa y contextualizada la empresa. Las otras dimensiones fueron las de administrar el riesgo de sustentabilidad y los asuntos de los consumidores, esta correlación puede explicada dado el nivel de involucramiento de la comunidad con respecto a los temas de sustentabilidad de las organizaciones y las prácticas cada vez más frecuentes de premiar con la compra a las organizaciones que se piensa son sustentables.

Tabla 23 – Correlación entre las dimensiones de la ISO 26000 y las dimensiones del EIEBAC (elementos de mayor influencia)

Dimensión EIEBAC	Dimensión ISO 26000					
	Derechos humanos	Prácticas laborales	Medio ambiente	Prácticas justas de operación	Asuntos de los consumidores	Participación activa y desarrollo de la comunidad
Gobierno y Reglamentación Pública	-0.202	0.149	0.160	0.025	0.139	-0.025
Clientes de países desarrollados	0.204	-0.323**	-0.080	-0.060	-0.192	-0.195
Empleados	-0.096	0.121	-0.131	0.022	0.137	0.099
Medios de comunicación (p. ej. Preocupación por mala reputación)	0.007	0.212	0.050	-0.150	-0.009	-0.096
Líderes comunitarios en áreas afectadas por la operación de la empresa.	-0.071	0.107	-0.111	0.143	-0.045	-0.014
ONG's	0.070	-0.041	-0.024	0.142	0.002	0.007
Competidores	0.194	-0.025	0.075	0.146	0.056	0.206

Tabla 23 – Correlación entre las dimensiones de la ISO 26000 y las dimensiones del EIEBAC (elementos de mayor influencia)(cont.)

Dimensión EIEBAC	Dimensión ISO 26000					
	Derechos humanos	Prácticas laborales	Medio ambiente	Prácticas justas de operación	Asuntos de los consumidores	Participación activa y desarrollo de la comunidad
Reguladores internacionales	0.304*	0.306*	0.195	0.147	0.133	0.266*
Accionistas	0.076	0.186	0.255*	0.152	0.021	0.103
Asociaciones empresariales / Códigos de mejores prácticas	0.086	-0.018	-0.030	0.067	0.060	0.080
Clientes de países en desarrollo	0.090	0.047	0.037	0.021	-0.205	0.015

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación

La dimensión de los clientes de países desarrollados tiene correlación con prácticas laborales, y se puede explicar por el hecho de que en los países desarrollados tienen un mayor sentido de respeto a las prácticas laborales. Las regulaciones internacionales muestran correlación con tres dimensiones, derechos humanos, prácticas laborales y participación activa y el desarrollo de la comunidad, lo que da la impresión de que se tiene la percepción de que únicamente a través de regulaciones internacionales es posible mejorar o presionar para el respeto de estos indicadores. Finalmente se relaciona a los accionistas con el medio ambiente, que ha sido una de las dimensiones más socorrida para explicar a la responsabilidad social.

Tabla 24 – Correlación entre las dimensiones de la ISO 26000 y las dimensiones del EIEBAC (relación con las partes interesadas)

Dimensión EIEBAC	Dimensión ISO 26000					
	Derechos humanos	Prácticas laborales	Medio ambiente	Prácticas justas de operación	Asuntos de los consumidores	Participación activa y desarrollo de la comunidad
El trato con sus empleados en función de sueldos, beneficios y seguridad, etc.	0.171	0.028	0.020	0.144	0.184	-0.030
El trato con sus clientes en función de la calidad de sus productos, precios e información promocional (mercadotecnia), etc.	0.128	0.009	0.000	0.126	-0.014	0.187
El trato con sus proveedores en función de honrar acuerdos y convenios (formales e informales), etc.	-0.010	-0.077	-0.130	0.021	-0.044	0.066
El trato con el gobierno en función de operar dentro de la ley, cumplimiento de obligaciones fiscales, etc.	0.022	0.187	0.166	0.313**	-0.035	0.027
El trato con la comunidad en función de hacer contribuciones caritativas, de comprometerse a no dañar el medio ambiente, etc.	-0.103	0.020	0.073	0.224	0.068	0.284*

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación

La dimensión de prácticas justas de operación, mostró correlación con la dimensión del trato con el gobierno en función a operar dentro de la ley, cumplimiento de obligaciones fiscales, etc., y se puede explicar debido a la relación directa entre dichas formas de operar de las empresas y la normativa que tienen que observar en función a mandatos de ley. La segunda correlación se observa entre la dimensión de participación activa y el desarrollo de la comunidad con el trato con la comunidad en función de hacer contribuciones caritativas, compromiso de no dañar el medio ambiente, etc., y la relación es clara en función de que las contribuciones caritativas (sin que sean solo prácticas filantrópicas) y el cuidado del medio ambiente, son dimensiones que inciden directamente en el desarrollo de la comunidad y para la consecución de dichas acciones es necesario la participación activa de la misma comunidad.

Conclusiones

La responsabilidad social, a pesar de no ser un concepto nuevo, ha tomado nuevos aires en su proceso de construcción y de – construcción, ha pasado de la etapa de la ética, al análisis del equilibrio social, a la etapa de la filantropía, seguido del altruismo, el periodo de adjetivación de la responsabilidad social, comenzando con la empresarial, seguida de la corporativa y terminando con la universitaria, de ahí a la actualmente llamada responsabilidad social de las organizaciones.

En la última década han surgido un sin número de formas y propuestas para evaluar la responsabilidad social y cada una de ellas, propone un instrumento para medirla, comprenderla y en el mejor de los casos, apropiarse del concepto.

A pesar de ser un concepto muy estudiado, en el colectivo común, la responsabilidad social se ha convertido en un commodity, que se ha usado de forma discrecional, lo que ha disminuido su valor, aunado al hecho de que ciertas organizaciones “certificadoras” han aprovechado la nueva “moda” para beneficiarse económicamente de supuestas validaciones de prácticas de responsabilidad social, el concepto en algunos sectores no es muy popular.

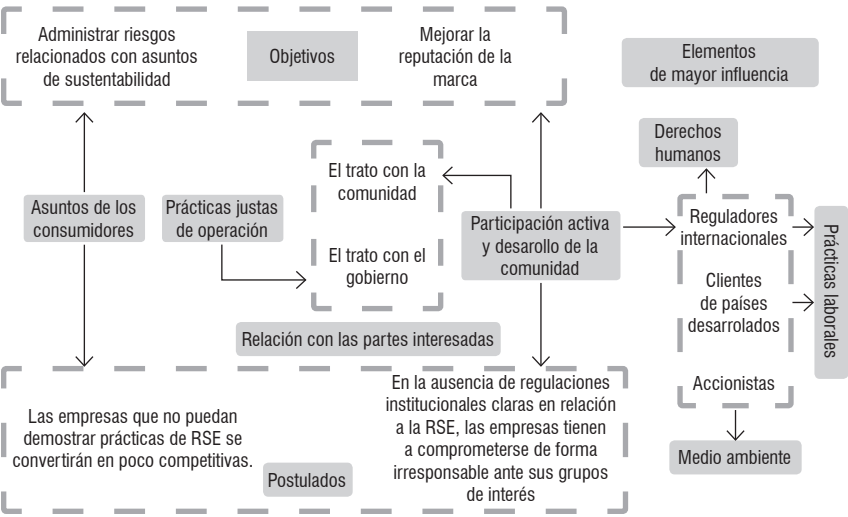
A partir de estos antecedentes y a la luz de los resultados obtenidos, es posible afirmar que los trabajadores encuestados identifican claramente que el medio ambiente, los asuntos de los consumidores y las prácticas laborales son dimensiones de la responsabilidad social, las prácticas justas de operación y la participación activa y desarrollo de la comunidad, son dimensiones que no son identificadas plenamente, es decir, temas como el pago oportuno a proveedores, o el pago de impuestos son temas que no son vinculados claramente con la responsabilidad social, así como el hecho de que la organización tiene que responder a la comunidad en la que está inserta producto del derecho social que esta le ha dado para ejercer su actividad. Finalmente, los derechos humanos, en la práctica empresarial, en este grupo de encuestados, no son identificados como parte importante de la responsabilidad social.

La hipótesis de trabajo Ho: Las dimensiones de la responsabilidad social de la norma ISO 26000 tienen relación con las dimensiones de la responsabilidad social del módulo X del EIEBAC. No es aceptada, debido a que las únicas dimensiones que mostraron relación entre estas dos formas de entender la

responsabilidad social fueron, por parte de la norma ISO 26000, los derechos humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente, los asuntos de los consumidores y la participación activa y el desarrollo de la comunidad; por parte de las dimensiones del EIEBAC, en cuanto a la dimensión de postulados, las variables que mostraron correlación fueron, en la ausencia de regulaciones institucionales claras en relación a la RSE, las empresas tienen a comprometerse de forma irresponsable ante sus grupos de interés y las empresas que no puedan demostrar prácticas de RSE se convertirán en poco competitivas. En cuanto a la dimensión de objetivos, las variables que mostraron correlación fueron, administrar riesgos relacionados con asuntos de sustentabilidad y mejorar la reputación de la marca. En cuanto a la dimensión de elementos de mayor influencia fueron las regulaciones internacionales y los accionistas. Finalmente en cuanto a la dimensión de la relación de las partes interesadas, las variables que resultaron con correlación fueron el trato con el gobierno en función de operar dentro de la ley, cumplimiento de obligaciones fiscales, etc. y el trato con la comunidad en función de hacer contribuciones caritativas, de comprometerse a no dañar el medio ambiente, etc.

Esta relación es posible esquematizarse como lo muestra la **Figura 1**.

Figura 1. Relación entre las dimensiones de la ISO 26000 y las dimensiones del EIEBAC



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación

Conforme a este modelo es fácil comprender que para el grupo de participantes en esta investigación, la responsabilidad social tiene su centro en la participación activa y el desarrollo de la comunidad. Es de llamar la atención la vinculación que se realiza de los derechos humanos y las prácticas laborales hacia los reguladores internacionales, es decir, identifican a los reguladores internacionales como factores importantes en el cumplimiento de estas dos dimensiones. De igual forma, la dimensión del medio ambiente está claramente relacionada con los accionistas y los participantes consideran que en ellos recae la decisión de establecer

acciones a favor del medio ambiente. Los postulados y los objetivos tiene relación con las dimensiones de los asuntos de los consumidores y la participación activa y el desarrollo de la comunidad, a través de esta relación se manifiesta el entendimiento claro que los objetivos y los postulados de las organizaciones deben estar en concordancia con la comunidad, sea esta un consumidor o simple y sencillamente parte de la misma. Finalmente las prácticas justas de operación están en relación con el trato de la organización hacia el gobierno, con lo que queda de manifiesto que el cumplimiento de la ley es de suma importancia dentro de lo que los participantes consideran que es la responsabilidad social.

Instrumentos para medir la responsabilidad social existen muchos y variados, en este trabajo presentamos la vinculación existente de dos de ellos, cada uno obedece a una aproximación distinta al fenómeno de la responsabilidad social, las dimensiones de la norma ISO 26000 se hicieron presentes en cada una de las correlaciones, a excepción de la gobernabilidad, misma que no obstante es la base que sustenta el llamado Seven Core de la norma ISO 26000.

Se piensa que estos resultados evidencian y validan nuevamente el carácter holístico de la norma ISO 26000, y que con ello, valida el uso genérico en las organizaciones como un instrumento válido para entender la responsabilidad social, por su parte el EIEBAC muestra su eficiencia diagnóstica – exploratoria para comprender el contexto en cual se desenvuelve la organización. Cabe mencionar que este estudio está acotado y circunspecto a un contexto muy específico y que hará falta validar y replicar este estudio en otras organizaciones y otros contextos, sin embargo se piensa que los resultados, si bien no son concluyentes, si aportan al entendimiento del fenómeno de la responsabilidad social.

Referencias bibliográficas

- Accinelli, E. y De la Fuente, J. (2013). Responsabilidad social corporative, actividades empresariales y desarrollo sustentable, modelo matemático de las decisiones en la empresa, Contaduría y administración, vol. 58, No. 3, pp. 227 – 248.
- Berbel, G., Reyes, J. y Gómez, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO) análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. Revista Innovar, vol. 17, No. 29, pp. 27 – 47.
- Cano, J. y Mendez, A. (2010). Como los mandatos de la responsabilidad social corporativa (ISO 26000) minan la capacidad de los mercados libres, Revista Foment, No. 2130, pp. 33 – 40.
- Carnegie, A. (1889). El evangelio de la riqueza. Recuperado de: <http://web.archive.org/web/20100222001055/http://alpha.furman.edu/~benson/docs/carnegie.htm>
- Coline, R. (2010). Que représentant les *stakeholders*? Le cas de l'élaboration d'ISO 26000, Revue française de science politique, vol. 60, No. 6, pp. 1115 – 1136.
- Contreras, R., López, A. y López, C. (2014). Del altruismo de la empresa familiar hacia la posible cultura de la responsabilidad social de las empresas. En Desarrollo sustentable, logística y desarrollo tecnológico de proyectos: aproximaciones, abordajes y experiencias, Mancilla, E. y Ojeda, J. (Coord). Colección Contextos, Universidad De La Salle Ediciones.

- Cruz, J., Rositas, J. y García, J. (2013). Responsabilidad social empresarial: investigación empírica – exploratoria sobre los conceptos de RSE y RSU, XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, D.F. 2, 3 y 4 de Octubre 2013.
- Echaide, J. (2009). Responsabilidad social empresarial: un sobrevuelo por la norma ISO 26000. *Lanherremanak*, revista de relaciones laborales, No. 20 – 21, pp. 137 – 162.
- García, P. y Mercado, P. (2013). Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad organizacional: significados y alcances, en *Análisis de la responsabilidad social en el siglo XXI*, González, T. y Martín, M. (Coord.) De La Salle Ediciones, pp. 11 – 27.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the terretory. *Journal of business ethics*, vol. 53, No. 1/2, pp. 51 – 71.
- Granillo, L. y Ojeda, J. (2012). Gestión sustentable e inclusión social, *stakeholders* en ISO 26000, guía para la responsabilidad social en las organizaciones. *Academic Journal*, Vol. 4 No. 3, pp. 1215 – 1220.
- Grimaldi, A. y Vandangeon-Derumez (2014). Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI, *Revista Revue Francaise de Gestion*, vol. 40, No. 240, pp.133 -148.
- Huerta, P., Rivera, C. y Torres, A. (2010). Analisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: un estudio por estrategia corporativa, *Horizontes empresariales*, vol. 9, No. 2, pp. 9 – 38.
- ISO 26000 (2010) “ISO 26000 social responsibility”, recuperado de: http://www.iso.org/iso/sr_7_core_subjects.pdf
- Jaulin, C. (2013). La responsabilidad social en las organizaciones como capital social para gestionar el equilibrio armónico. Costes, derechos y beneficios. En *Desarrollo de la responsabilidad social en las organizaciones*, Leal, F. y Ojeda, J. (Coord). Editorial Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Kambayashi, R. (2013). Doscientos años de historia de la responsabilidad social empresarial, del siglo XIX al XXI. El contexto histórico anglosajón y su desarrollo conceptual dentro de la academia en Estados Unidos. *Revista Concyteg* No. 86 (marzo) pp. 285 – 306.
- Leon XIII (1891). *Rerum Novarum*. Recuperado de: http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_sp.html
- Martínez, A. y Arellano, R. (2009). Institucionalización, innovación y estrategias empresariales en la economía basada en el conocimiento, León, Guanajuato, Conacyteg/Iplaneg/UIA.
- Mateucci, N. (1998). *Organización del poder y libertad*, Madrid: Trotta Editorial.
- Mejía, M. y Newman, B. (2011). Responsabilidad social total, comunicación estratégica para la sustentabilidad, Zimat Consultores, Fondo de Cultura Económica, México.
- Melo, J., Sánchez, K. y García, M. (2011). Responsabilidad social empresarial desde la gestión humana. Guía de primeros pasos. Grupo de investigación humanismo y gestión, facultad de ciencias de la administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Minaverri, C. y Gally, T. (2013). Las normas voluntarias SA8000 e ISO26000 sobre responsabilidad social y su importancia ante la debilidad del derecho, *Ars boni et aequi*, Año 9, No.2, pp. 257 - 276

- Montaño, L. (2012). Organización, discurso y compromiso, reflexiones acerca de lo programas de responsabilidad social. En *Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones, dimensiones, retos y discursos*. Morales, E., Navarro, G. y Santa Ana, M. (Coord) Grupo Editorial Hess.
- Ochoa-Errante, R. y Landa, J. (2012). PYME y cooperativas ante el reto de la RSE la nueva ISO 26000, *Oñati Sacion Legal Series*, vol. 2, pp. 57 – 79.
- Ojeda, J. (2011). Responsabilidad social de las pymes en un municipio de la región Laja – Bajío, en Gutierrez, C., Caldera, D. y Martínez, J. (Coord). *Avatares de la organización Tomo 2: Estudios de caso*, pp. 317 – 340, Editorial Fontamara, Universidad de Guanajuato.
- Ojeda, J. (2012a). Entendiendo la responsabilidad social. Conferencia magistral, Universidad del Zulia, Venezuela, 24 de febrero.
- Ojeda, J. (2012b). La responsabilidad social y los recursos humanos. Conferencia magistral, Universidad Rafael Belloso Chacín, 15 de septiembre
- Ojeda, J. y Lira, G. (2014). Responsabilidad social. En Conraud, E. (Coord) *Responsabilidad social en empresas multinacionales en el estado de Guanajuato*, Ed. Pearson
- Ojeda, J. y Chávez, Y. (2013a). Responsabilidad social sin adjetivos, En Gil, M., Morales, E. y López, G. (Coord.) *Retos en materia de sustentabilidad y responsabilidad social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. Miradas críticas y exposición de casos*, Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.
- Ojeda, J. y Chávez, Y. (2013b) Responsabilidad social en una comunidad empresarial dedicada al transporte de pasajeros, *Forum Humanes. Revista de investigación*, vol. 2, No. 1., pp. 1 – 14.
- Ojeda, J., Chávez, Y. y Mosqueda, M. (2013). Responsabilidad social universitaria, una aproximación cuantitativa a un concepto más complejo, *XI Congreso de Análisis Organizacional, dimensiones ocultas de la naturaleza organizacional: Perspectivas de Análisis*, 13 – 15 de noviembre 2013, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
- Ojeda, J., Mexicano, M. y Mosqueda, M. (2013). Responsabilidad social desde la universidad. *XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, Guadalajara, Jal. 23 – 26 abril.
- Proksch, M., Abe, M., Svedova, J. y Wokeck, L. (2013). From corporate social responsibility to corporate sustainability: Moving the agenda forward in Asia and the Pacific. *Studies in trade and investment*, No. 77, United Nations Publications.
- Quairel – Lanoizelée, F. (2011). ISO 26000, ou la normalization de la responsabilité sociétale des organisations. En Nogatchewsky, G. y Pezet, A. (Coord.) *L'État des entreprises 2012*, Dauphine Recherches en Management, La Découverte, París, pp. 61 – 78.
- Quazi, A. y O'Brien, D. (2000). An empirical test of cross – national model of corporate social responsibility, *Journal of business ethics*, vol. 25, pp. 33 – 51.
- Weber, M. (1904). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Premia Editora.
- Wren, D. (2005). *The history of management thought*. 5th Edition, N.J. John Wiley & Sons., Inc.

Sobre os autores

Dr. José Felipe Ojeda Hidalgo

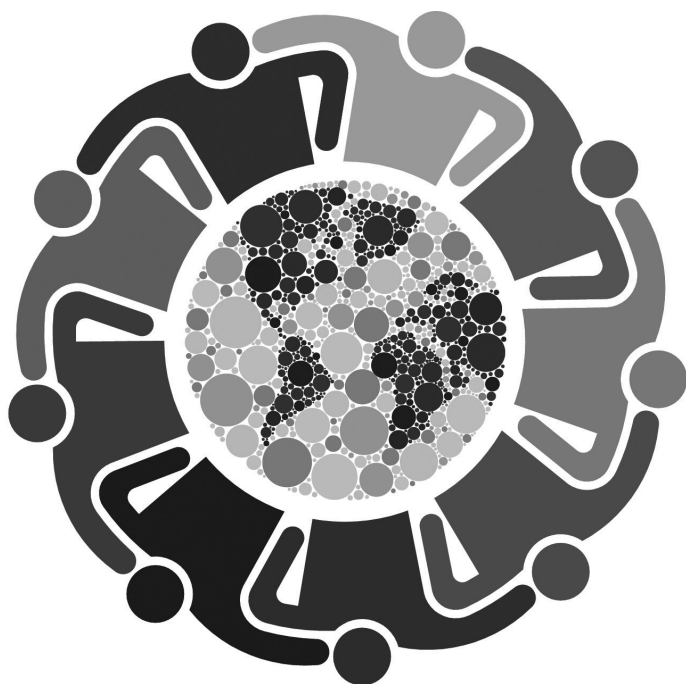
Profesor – Investigador de la Universidad Politécnica de Guanajuato, perfil Promep, Miembro del Registro CONACYT de Evaluadores Acreditados (RCEA) convocatoria 290718, RCEA-0524826-2012 en el Área 5 Sociales y Económicas. Su producción consta a la fecha de 23 ponencias en congresos nacionales e internacionales, 16 artículos, 20 capítulos de libros, 8 publicaciones coordinadas y 5 conferencias nacionales e internacionales. Sus líneas de investigación son la Responsabilidad Social, el clima, la cultura, la satisfacción y el compromiso organizacional y el desarrollo estratégico de las pymes.

Ing. Yadhira del Carmen Chávez Hernández

Profesora Titular “C” T.C. EMS en el Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario No. 229 en Encarnación de Díaz, Jalisco. Especialidad en Enseñanza del Idioma Inglés por la Universidad de Banff y Especialidad en PROFORDEMS por el Universidad Pedagógica Nacional, sus líneas de investigación son los estilos de pensamiento, el clima y la cultura organizacional y la responsabilidad social.

Dra Dolores Guadalupe Álvarez Orozco

Directora de la Carrera de Administración y Gestión de pymes, 15 años de experiencia en el sector educativo, 10 años de experiencia a nivel directivo de Recursos Humanos en el sector privado, sus líneas de investigación son: equidad de género, discriminación laboral y recursos humanos.



Parte 2

**Integridade: as melhores práticas
de comportamentos éticos, internos
e externos nos negócios**

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES E O DIREITO À SAÚDE. UM DEBATE SOBRE PROCESSO DE PRODUÇÃO DE ACIDENTES E DOENÇAS

Alice Itani
Maria Maeno

O debate sobre responsabilidade social das organizações associada à noção de sustentabilidade das atividades econômicas tem contribuído para a atenção aos recursos naturais, como água e energia, bem como para a redução de perdas de matérias primas e destinação de resíduos. No entanto, no que tange à atenção às condições de trabalho, a situação continua crítica. No Brasil, nos últimos anos, têm sido registrados pela Previdência Social entre 700 a 720 mil acidentes e quase 3.000 mortes por ano decorrentes do sistema produtivo, segundo dados dos anuários estatísticos (Brasil, 2013). Esses dados requerem urgente reflexão sobre a sustentabilidade das organizações, os processos de produção e a responsabilidade das organizações em relação a direitos fundamentais, como a saúde e a vida.

De um lado, há diferentes compreensões do que seria responsabilidade social corporativa. Brunoro e col. (2013) listaram onze definições de sustentabilidade corporativa mostrando a heterogeneidade de conceitos. De outro lado, o direito à saúde e à vida não são questionáveis. Fazem parte de princípios fundamentais estabelecidos na Declaração Universal dos Direitos Humanos, e, como tais são direitos fundamentais do cidadão, estabelecidos na Constituição de 1998, reafirmado pela Lei 8080/1990. A saúde não é um dado pronto, mas é resultado de produção social. Ela é produzida por meio de medidas desenvolvidas coletivamente, políticas públicas, como as de produção, distribuição e controle de alimentos, programas de vacinação, de controle de vetores, zoonoses, de medidas de saneamento, distribuição de água potável e encanada, transportes coletivos, distribuição de energia, dentre outros. Dentro das organizações, esse processo requer políticas de organização e processo de trabalho para essa produção da saúde, tanto dos trabalhadores quanto de outras populações expostas a riscos das atividades produtivas.

Os agravos à saúde não se produzem por acaso, decorrem de um processo de trabalho, tal como se desenvolve nos espaços de trabalho. Acidentes de trabalho e doenças profissionais são produzidos no sistema produtivo, podendo ser identificados os lugares em que ocorrem. Mas, o cuidado com a saúde tem sido deixada

sob responsabilidade do trabalhador. Brunoro (2013), investigando documentos de diretrizes e indicadores de sustentabilidade verificou que as ações referentes ao trabalho e ao trabalhador visam à melhoria da imagem da empresa para os acionistas e para os clientes. Das diretrizes e indicadores de sustentabilidade de 10 empresas, verificou-se que os aspectos relacionados ao trabalhador estão em ações consideradas como programas de incentivo, benefícios e programas de qualidade de vida, frequentemente de caráter assistencialista. O conteúdo, o processo e a organização do trabalho são pouco mencionados. No presente texto busca-se discutir alguns pontos da responsabilidade das organizações em relação ao direito à saúde, à dignidade e integridade dos produtores diretos, trabalhadores que estão envolvidos no processo produtivo. Baseia-se em dados da Previdência Social, dados de demandas judiciais e estudos sobre processos de gestão e tem por finalidade contribuir para o debate. A proposição do texto está delimitada em três pontos: identificação do espaço e lugar onde os danos são produzidos, o processo de produção, o direito à saúde e a luta por esse direito.

1. O espaço e o lugar de produção dos danos no sistema produtivo

Onde se produzem os acidentes de trabalho e as doenças profissionais?

Uma análise dos dados de acidentes e doenças no relatório do Anuário Estatístico do Ministério da Previdência Social pode mostrar a incidência em alguns ramos de atividades. Dentre os processos mais perigosos, três se destacam. Segundo dados do Anuário Estatístico de Acidentes de Trabalho produzido pelo Ministério da Previdência, o primeiro no ranking é o da atividade de atendimento hospitalar, seguido dos processos de produção agroindústria da cana-de-açúcar e, a construção civil. Em 2006, foram registrados 14.332 acidentes em usinas de açúcar, enquanto na construção civil foram 13.968. Em 2005, foram registradas 12.727 ocorrências em construções e 11.435 em usinas de cana-de-açúcar, segundo dados da Previdência Social (2007). O setor sucroalcooleiro aparece entre os que produzem mais acidentes de trabalho, e especificamente o cultivo da cana, registra 8.789 ocorrências, incluindo o corte de cana e, nas usinas, maiores acidentes estão nas caldeiras.

Dentre as doenças profissionais, as pneumoconioses, geraram 44 benefícios em 2008 por incapacidade acidentária somente em quatro meses, segundo dados da Previdência (2010). São as doenças consideradas dentro da CID 10, conforme código estabelecido pela OMS (2010), do rol de doenças profissionais. Verifica-se que nem sempre os dados são fidedignos: há subnotificações como há classificações contraditórias. Há, por exemplo, 47 benefícios não acidentários concedidos para diagnósticos similares, mas foram classificadas pelo INSS como não relacionados ao trabalho. As doenças classificadas como relacionadas ao trabalho, em “condições especiais de trabalho”, conforme Lei 8213/1991, de origem multifatorial, como parte das entidades mórbidas do sistema musculoesquelético geraram no mesmo período de quatro meses de 2008, 49.128 benefícios acidentários.

São dados emblemáticos da convivência dos velhos e novos males decorrentes do trabalho no Brasil (MAENO E CARMO 2005). Entretanto, salienta-se que doenças profissionais, outrora consideradas de trabalhadores expostos à sílica, manganês, chumbo, amianto, dentre outros, se disseminam para outras populações. Estudos atuais mostram que a poluição atinge também populações

residentes próximas a essas atividades, seja pelo ar, solo e água (GOUVEIA; FLETCHER, 2000; MARTINS et al. 2002; HOLGUIN, 2003; GOUVEIA et al., 2006). Também o adoecimento multifatorial, notadamente os do sistema musculoesquelético, da esfera psíquica e do sistema cardiovascular não são restritos a determinadas atividades. Dados de benefícios por incapacidade concedidos pelo INSS entre 2000 e 2004 (Brasil, 2007) mostram que das doenças cardiovasculares, a hipertensão arterial é mais frequente em ramos de atividade de cultivo, de transporte rodoviário e aéreo. Mas, os transtornos do sistema musculoesquelético são frequentes no cultivo da cana-de-açúcar, criação de frangos, bancos, comércio, serviços de saúde, fabricação de componentes eletrônicos, serviços de teleatendimento, fabricação de bicicletas e atividades de televisão aberta. E as doenças do grupo “transtornos neuróticos, transtornos relacionados com o stress”, são notadas num rol maior de atividades, como extração de minérios, preparação, fiação e tecelagem de algodão, fabricação de tênis, confecções, transporte aéreo e rodoviário, atividades de correio, serviços de telecomunicações, bancos e diversas atividades do comércio.

As maiores causas de afastamento do trabalho por mais de 15 dias são notadas em “doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo”, “transtornos mentais e comportamentais” e “doenças do aparelho circulatório” (Brasil, 2008). Destaca-se, ainda, que a perda auditiva, frequente em inúmeros ramos não são, ainda, considerada causa de incapacidade para o trabalho, e não figura no banco de dados de benefícios por incapacidade.

Verifica-se que determinadas doenças são mais comuns determinados ramos de atividades. Mas, o rol de ramos de atividades vem aumentando diante de maior quantidade de estudos e maior consciência na notificação. Os lugares de produção de acidentes de trabalho como de doenças profissionais não são difíceis de serem identificados. Cinco estudos realizados, no período entre 2005 e 2008, em quatro ramos de atividades, duas indústrias de papel, uma indústria de cosméticos, uma madeireira e um hospital, mostram isso. Estudo de Malimpence (2007) em hospital no interior paulista com 668 funcionários, mostra 137 acidentes de trabalho registrados entre 2004 e 2006. Desses, cerca de 50% é no setor de enfermagem e com materiais perfuro-cortantes, sendo até nove acidentes por mês, no centro-cirúrgico e central de material. Esses dados ratificam estudo de Marziale et al. (2005), realizado em 1999, sobre 46 notificações de acidentes de trabalho de trabalhadores de enfermagem de quatro hospitais com perfurocortantes, na execução das atividades de punção venosa, administração de medicação subcutânea e soroterapia e as perfurações com agulhas descartadas. Os dois estudos mostram que medidas de organização do processo de trabalho eliminam práticas consideradas de alto risco, como as formas de descarte desses materiais.

O estudo e Padilha (2007) em indústria madeireira mostrou dados alarmantes, de ocorrência de um acidente por dia, no período entre 2005 e 2007, com 611 acidentes de trabalho notificados. Desses, cerca de 70% dos acidentes ocorreram em duas serrarias, mais da metade com máquinas-serra com materiais em processo, em mesas e esteiras. Isto significa acidentes na operação de máquinas e equipamentos, incluindo casos graves como nove casos de amputação, 22 casos de esmagamento de membros, 43 casos de fagulhas de corpos estranhos nos olhos, nove casos de queimaduras. Isso ratifica estudo de Souza, Blank e Calvo

(2002) sobre dados de 254 casos de acidentes de trabalho notificados ao INSS, entre 1997 e 1999, por indústrias madeireiras catarinenses. São condições perversas e visíveis de más condições do ambiente industrial, de funcionamento de máquinas e equipamentos (ANDERSSON, 1991; LAFLAME; CLOUTIER, 1988; LAFLAME, VINET, 1988) e que há possibilidade de eliminação pela elaboração de outros processos. Moreira (2007) e Toledo Filho (2008) analisaram uma doença que chega lenta e silenciosa: a perda auditiva. Os dois estudos realizados em duas indústrias de papel, identificaram perdas em dois lugares específicos do processo de produção: prensa e corte. Exames audiométricos periódicos, por exemplo, como realizado no estudo de Moreira (2007), no período entre 2000 e 2007, podem facilmente identificar essa doença. De 262 trabalhadores, foram identificados 11 trabalhadores com perda auditiva. É também preocupante a exposição ao ruído ocupacional uma vez que é também um fator que contribui para o acidente de trabalho, como analisador por Cordeiro et al (2005) e Dias et al. (2006). No estudo de Toledo Filho (2008), das audiometrias de 252 trabalhadores, no período entre 2004 e 2005, identificou-se que 40% delas apresentavam alterações. O estudo de Benatti (2007), em indústria de cosméticos paulista, mostrou casos de trabalhadores com doença LER/DORT. Foram identificados 750 casos em 2006, a maior no setor de embalagem. A empresa montou um programa de reabilitação, mas não a reorganização do processo.

Esses estudos mostram que os lugares do processo de produção na produção de acidentes e doenças são facilmente identificáveis e a organização de outro processo, com máquinas e design das instalações, mesmo com mesmo conteúdo de trabalho, pode ser objeto de gestão da produção, com ganhos na sustentabilidade das organizações.

2. O Processo de produção e o direito à saúde

Os problemas decorrentes de condições ruins de trabalho e suas repercussões sobre a saúde dos trabalhadores não são novos. Fazem parte de registros escritos desde a Antiguidade. São também temas da literatura geral e especializada, bem como de peças teatrais e filmes. Quem assistiu, por exemplo, o filme inspirado no livro *O Germinal* de Emile Zola, não se esquecerá das cenas, mostrando o descompasso da expansão do trabalho no final do século 19 e as necessidades humanas, as difíceis condições de trabalho nas minas de carvão, o trabalho infantil e a ocorrência das doenças. Os primeiros registros sistêmicos de formas de adoecimento decorrentes dos ofícios são atribuídos a Ramazzini (1700). Suas descrições dos ofícios eram fruto de observação cuidadosa e já naquela época destacava os efeitos de exposição a produtos químicos sobre a saúde, entre os quais o mercúrio, o enxofre e o estanho. Chamava a atenção também para os processos de produção que envolviam matéria-prima onde se alojavam “vermiculos invisíveis aos sentidos”, como no caso do trigo e outros grãos. Algumas dessas doenças foram também anteriormente descritas por Agrícola (1556). Muitas dessas doenças continuam a fazer parte da realidade brasileira no século 21. Algumas delas passaram a ser reconhecidas como ocupacionais ao longo dos últimos anos. É somente há duas décadas que o Brasil reconheceu algumas delas, conforme se verifica pela listas de doenças relacionadas ao trabalho do Ministério da Saúde (Brasil, MS 1999) e do Ministério

da Previdência Social (BRASIL 1999), e que incluem as silicoses, intoxicações por substâncias químicas, doenças infecciosas, endócrinas, oftalmológicas, digestivas, cardiocirculatórias, psíquicas e neoplasias.

Como esses danos à saúde são produzidos?

Os danos, acidentes e doenças são produzidos no sistema produtivo. São decorrentes de ideologia desenvolvida no processo produtivo. Pode-se analisar por meio de três pontos. O primeiro ponto, o argumento explicativo do ato inseguro. A imposição dessa ideologia do acidente como resultado de ato inseguro do trabalhador ou condição insegura, desde o século 19, possibilitou que gerações de gestores, juízes e dirigentes considerassem os acidentes e doenças como algo “natural”. Essa ideologia do ato inseguro contribuiu para obstruir, no entanto, o avanço das tecnologias de processos e das organizações. O ato inseguro é uma discussão tradicional, tão comum nas empresas, e se mostra atualmente frágil, como analisado por Almeida (2001), e a explicação do acidente é sempre argumento utilizado para atribuir a culpa à vítima (ALMEIDA, 2006a e 2006b). Um segundo ponto dessa ideologia é o da nebulosidade da compreensão do erro no sistema produtivo. O conjunto de atividades desenvolvidas é decorrente de decisões sobre processos de concepção, design organizacional, implantação de plantas industriais, comerciais e de serviços, operação do processo de produção e programação de manutenção. Mas, são sistemas implantados com alto grau de incertezas e que se tornam parte do conteúdo de trabalho, como um risco “normal” na operação desses sistemas e equipamentos do processo de produção (ITANI, 1998). E os acidentes passam a se configurar como erros do trabalhador é somente um personagem que está na ponta do processo, quando opera um sistema, equipamento.

De fato, o erro humano foi objeto de estudo de Rasmussen (1979, 1982) e Reason (1997), desenvolvendo-se até um modelo, o SRK skill-rule-knowledge, em que Rasmussen (1979 e 1982) mostra que muito embora o operador de sistemas tecnológicos tenha conhecimentos do funcionamento dos sistemas e habilidades para sua operação, o ambiente/sistemas não é performante o suficiente para um ação segura. Pela organização do trabalho tal como concebida, o trabalhador não tem liberdade para pensar e agir e não consegue corrigir e controlar as falhas dos sistemas, tendo que seguir normas, procedimentos e padrões (RASMUSSEN, 1982). Nessa discussão do “erro humano”, o “acidente organizacional” que ocorre em decorrência de “erros ativos”, decorrentes de fatores do ambiente físico e técnico, associados a fatores da organização do trabalho e de ordem gerencial (REASON, 1997), passa a ser considerado como “acidente individual”. Nesse “erro ativo”, por exemplo, a ação do trabalhador no acionamento de uma prensa sem que o colega tenha retirado a mão da “boca do leão”, da zona de prensagem, ocorre porque há latente no próprio processo a possibilidade, pela inexistência de um dispositivo de segurança que bloqueia o funcionamento sem que haja condições seguras para tal, e que resulta de uma decisão prévia na concepção e gestão do processo.

Um terceiro ponto dessa ideologia é o da banalização da violência. As doenças, danos, agravos e acidentes estão no universo do trabalho, como conteúdo do trabalho, por uma negligência. A subnotificação dos acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, analisado por muitos, como Wunsh (1995), Machado et al (1995), Monteiro (1995), e mostrado pelos dados (BRASIL CNS, 2005) é uma constatação

da negligência das organizações e resultante da limitada importância atribuída à saúde do trabalhador. Há uma naturalização dessas ocorrências e, até mesmo, a banalização do mal (ARENDT, 1999), tendo a noção de danos como “inerentes ao próprio trabalho” e atribuídos a descuido e falta de cuidados do trabalhador. São danos que marcam os corpos, como marcas dos riscos e perigos existentes, mas são agravos que se revelam no corpo do indivíduo (FASSIN, 1996), como formas de violência que atentam contra o direito a vida e saúde. Nesse sentido, os agravos à saúde produzidos nos ambientes de trabalho, além de tecnológico e organizacional é sobretudo político: trata-se de uma violência social, como já analisado por Cohn (1985) e Almeida (2006), dentre outros, que se produz nas atuais condições em que o processo de trabalho é desenvolvido dentro das organizações.

Misturam-se, nesse sentido, sintomas, formas, diagnósticos com causas. Considera-se natural atacar os sintomas com medicamentos e tratamentos paliativos que mantém o trabalhador produzindo por mais tempo. Não se prioriza novos processos, atacando os perigos e riscos existentes no processo. Atividades insalubres, penosas e perigosas continuam no processo de produção. São atividades que requerem urgentes mudanças tanto de processos, da organização e gestão do trabalho. O ritmo, a carga de trabalho, a pressão por produtividade e metas, exigências de trabalhadores multifacetários e flexíveis e, mais que isso, a forma como o processo está organizado e que não possibilita ao trabalhador possibilidade de ação. É a compreensão do que seja saúde dentro da gestão da saúde do trabalhador merece ser redefinida para processos mais sustentáveis.

Para compreender o adoecimento, vale destacar o modelo de produção de adoecimento desenvolvido por Leavell e Clark (1965) que mostra como isso ocorre no processo e que se distingue por quatro fases: a da promoção da saúde, a da prevenção primária, a da prevenção secundária e a da prevenção terciária.

- a. A fase da promoção da saúde, na qual a intervenção se desenvolve por meio de políticas gerais, como políticas salariais, transporte coletivo, acesso à educação, ao lazer. Nesta fase, enquadra-se o mercado de trabalho menos gerador de agravos, cuja existência cuja definição geopolítica depende da divisão internacional do trabalho. São os países ditos emergentes que concentram o mercado de trabalho de atividades perigosas, insalubres e penosas (QUEIROZ, 2010). E dentro desses países emergentes, são as classes sociais mais desfavorecidas social e economicamente, as mais penalizadas pelas inundações, violência urbana, transporte de pior qualidade, como pelos postos de trabalho que tendem a expô-las a fatores de risco tradicionais, particularmente na área rural e setor industrial, tais como intempéries, exigência de esforço físico, ruído intenso, calor excessivo, vibrações, radiações, substâncias químicas em geral.
- b. A fase da prevenção primária, específica para diminuir a exposição a agentes nocivos à saúde, como por exemplo, a instalação de sistemas de exaustão efetivos para diminuir a exposição a substâncias químicas em ambientes fechados, tratamento acústico para a diminuição de ruído ambiental.
- c. A fase da prevenção secundária, com o agravo ocorrido; a intervenção necessária é o diagnóstico precoce e a prevenção de cronificações e agravamentos, por meio de tratamentos adequados.

- d. E finalmente, a prevenção terciária, fase em que o agravo já está instalado e a intervenção ocorre para se prevenir sequelas e limitações funcionais permanentes. É claro que também as fases de prevenção secundária e terciária dependem do acesso a serviços assistenciais e de reabilitação de qualidade, o que favorece mais uma vez os trabalhadores de extração social e econômica mais elevada.

3. A trajetória da luta pelo direito à saúde

Um longo caminho é percorrido pelo trabalhador na luta pelo seu direito à saúde e, sobretudo pela vida. Exposto a condições de trabalho que provocam danos em sua saúde, caso seja objeto do perigo, enfrenta uma árdua luta para provar que não pode ser réu, e, sim foi vítima de um processo de produção tal como está organizado e é desenvolvido. Dentre os casos existentes, foram escolhidos quatro casos, envolvendo identificação de soluções dadas para os agravos, em procedimentos e decisões judiciais referentes a julgamentos sobre demandas decorrentes de agravos produzidos, e os aspectos de ordem sanitária, trabalhista, previdenciária e legal.

Nesse caminho, destacam-se três etapas: notificação do acidente ou doença, reconhecimento do acidente e doença e, tratamento.

- a. Numa primeira etapa, é o da informação sobre o acidente ou doença ou a Notificação da doença sempre que ocorrer por decorrência da atividade profissional e do acidente de trabalho sempre que o trabalhador estiver a serviço da empresa. Isso, ainda, está a desejar. Há uma batalha constante das categorias profissionais para que essa notificação seja feita sempre que há uma ocorrência. O Ministério da Previdência publica anualmente os dados, que já são alarmantes. Contudo, indicam somente aqueles notificados e referentes a trabalhadores que possuem vínculo empregatício regido pela CLT e segurados do INSS. Há estratégias das empresas, de certa “pressão” para não notificação, seja dos trabalhadores diretos, seja sob outros regimes e há os que não possuem contratos CLT. Diante disso, o Brasil passou a adotar desde abril de 2007 um mecanismo que relaciona doenças às atividades econômicas nas quais ocorre com maior incidência chamado Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário. Desde então, houve um aumento de 134% no registro de doenças ocupacionais, conforme verificados pelos dados dos relatórios. As notificações de doenças do sistema osteomuscular, por exemplo, que incluem as LER/DORT, aumentaram 512%.
- b. Numa segunda etapa, a luta pelo reconhecimento do acidente ou doença decorrente da atividade profissional é árdua. Conforme dados da Organização Mundial de Saúde OMS, apenas 1 a 4% dos casos de doenças ocupacionais na América Latina são notificadas (BRASIL, CNS, 2005). Os trabalhadores precisam recorrer, em boa parte dos casos, de processos judiciais. O custo social dos atuais processos produtivos e dos modelos de gestão é extremamente alto. Vale analisar quatro dos casos de demandas judiciais para compreensão da cadeia produtiva dos males.

Caso 1 – Da cistite à burla da legislação

Em município do interior do estado de São Paulo, foram constatados por profissionais do Programa de Saúde da Família (PSF) alto índice de cistites, infecções das vias urinárias, entre mulheres que trabalhavam em fábrica de lingerie. No processo de investigação de possíveis causas, constatou-se que havia um controle rígido de horários para as necessidades fisiológicas. A retenção urinária aumenta a possibilidade de ocorrência de infecção urinária, particularmente em mulheres. No entanto, na investigação, verificou-se um conjunto de outras questões envolvidas do ambiente de trabalho e os direitos desrespeitados flagrantemente. Ação conjunta entre o Ministério Público do Trabalho, Secretaria de Saúde e o Ministério do Trabalho foi firmado um Termo de Ajuste de Conduta – TAC com 31 itens de adequação do meio ambiente de trabalho, tão e somente para atendimento à legislação trabalhista, sanitária e previdenciária vigente. Dentre os itens reclamados pelos trabalhadores constatarem pressão psicológica para obtenção de cotas de produção, assédio moral, falta de informação sobre riscos de produtos químicos, falta de conforto térmico, não comunicação de Acidentes do Trabalho, trabalho utilizando menores de idade em condições insalubres específicas, horas extras sem remuneração, desconto excessivo de peças defeituosas do resultado de produção. Evidenciou-se também, neste caso, a importância da atenção básica da saúde e notadamente do PSF e atendimento ambulatorial SUS, com a identificação de dados importantes para ações de vigilância e promoção à saúde, com uso de ferramenta epidemiológica.

Caso 2 – Perda de dedos e a culpa da vítima

Um trabalhador admitido numa empresa em 2005, como operador de prensa para perfuração de chapas de aço sofreu um acidente que lhe custou quatro dedos da mão direita, com menos de dois meses. A prensa de quatro toneladas foi acionada pelo colega antes que ele tivesse retirado a mão. O trabalhador entrou com processo trabalhista requerendo indenização por danos materiais, morais e estéticos. A empresa alegou, na contestação judicial, que o acidente ocorreu “por culpa exclusiva do trabalhador, que desrespeitou todas as orientações e instruções passadas diariamente a todos os seus colaboradores”. A empresa alegou que tem mais de 80 anos no mercado e desenvolvia Programas de Medicina e Segurança no Trabalho a fim de eliminar riscos a seus trabalhadores. E, que suas máquinas, com dispositivos de segurança “da mais alta tecnologia”, são diariamente verificadas.

“A 3ª Vara do Trabalho de Campo Grande condenou a empresa ao pagamento de indenização por danos morais, inclusive estéticos, no valor de R\$ 50 mil. Negou, no entanto, o pedido de pensão vitalícia por considerar que as lesões, embora irreversíveis, “não o impediam de trabalhar e levar uma vida praticamente normal”. Essa decisão foi mantida pelo Tribunal Regional do Trabalho (TRT) do Mato Grosso do Sul, cujo entendimento foi de que o benefício por invalidez pelo INSS supriria essa necessidade. O trabalhador precisou entrar com recurso em instância superior, e no recurso de revista à Primeira Turma do Tribunal Superior do Trabalho, o acidentado sustentou que o benefício do INSS não impede o recebimento de pensão mensal, e que o próprio TRT reconheceu a sua incapacidade para o trabalho. Pelo relator, ministro Walmir Oliveira da Costa, o ordenamento jurídico nacional garante a concessão de pensão àqueles que tenham

sofrido redução de sua capacidade de trabalho em virtude de dano causado por terceiros, conforme Código Civil. O benefício previdenciário e a pensão mensal a título de dano moral possuem fatos geradores diversos. “O primeiro é decorrente do custeio patronal e profissional decorrente das contribuições ao INSS, com liberação independente de ato culposo do empregador” ..“O segundo diz respeito à obrigação patronal em ressarcir o dano resultante do infortúnio em que concorreu com culpa.” Por unanimidade, a Primeira Turma deferiu o pagamento de pensão no valor equivalente à remuneração recebida pelo trabalhador, até que ele complete 65 anos de idade (RR 1932/2005-003-24-00.0).

Verifica-se como é comum a compreensão do acidente e sua ocorrência, atribuindo-se a responsabilidade pelo acidente à vítima. A empresa atribuiu o acidente “exclusivamente” à desobediência de orientações por parte do trabalhador. E nem sempre os agentes da justiça possuem compreensão homogênea nas diferentes instâncias do Poder judiciário, o que exige que o trabalhador entre numa longa batalha judicial para o reconhecimento do acidente. O Juiz da Vara do Trabalho de Campo Grande havia condenado a empresa ao pagamento de indenização de danos morais, inclusive estéticos, mas negou o pedido de pensão vitalícia. A instância superior, o Tribunal Regional do Trabalho (TRT) do Mato Grosso do Sul manteve a decisão, visto que o benefício por invalidez concedido pelo INSS supriria essa necessidade. Somente, recorrida da sentença em órgãos superiores, o Tribunal Superior do Trabalho TST, que entendeu-se que a percepção do benefício por invalidez do INSS não impediria a percepção de uma indenização, decidindo-se pelo pagamento de pensão no valor equivalente à remuneração recebida pelo trabalhador, até que ele complete 65 anos de idade.

Caso 3 – Perda do braço e culpa da vítima

Uma trabalhadora de linha de produção de empresa de suco de frutas havia sido instruída de que não poderia, de forma alguma, deixar passar frutas estragadas para o recipiente onde fica o suco para evitar contaminação. No entanto, na velocidade da esteira, muitas frutas passam e a trabalhadora verificou que não conseguia controlar tudo. Ao tentar evitar a queda de algumas frutas dentro do suco, teve o braço tragado pela hélice que movimentava a máquina de higienização. A trabalhadora sofreu lesões graves e irreversíveis. Para o reconhecimento da lesão precisou recorrer a processo judicial. O juiz de 1º grau entendeu que houve “culpa concorrente da vítima”, baseado no argumento da empresa de que a trabalhadora “não deveria abandonar o seu posto na esteira de seleção e também tinha conhecimento de que a retirada das frutas deveria ser precedida do total desligamento das máquinas.” A trabalhadora zelosa prezou o suco em detrimento de seu braço. O recurso ordinário interposto, protestando contra a culpa concorrente reconhecida pela decisão de 1º grau, foi acolhido pela 7ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) de Minas Gerais. Houve o entendimento de que não caracteriza culpa concorrente em acidente do trabalho o ato inseguro do empregado que não recebeu treinamento sobre os riscos existentes em seu ambiente de trabalho.” A juíza do TRT manteve “a condenação da reclamada ao pagamento de pensão vitalícia no mesmo valor do salário da autora quando na ativa e elevou de R\$ 40.000,00 a R\$ 80.000,00 a indenização por danos morais e estéticos”.

Este caso permite discutir alguns aspectos semelhantes ao anterior. O juiz de 1º. grau concluiu pela culpa concorrente da vítima por ela ter “supostamente” desrespeitado as normas da empresa. A orientação era de que a retirada de frutas estragadas das máquinas de higienização deveria ser realizada somente após o seu desligamento. No entanto, ao lado de uma orientação de desligamento, a empresa exige procedimentos conflitantes, como o de seguir o ritmo da esteira, o ritmo de produção e metas de produtividade. Mesmo que tenha passado por treinamento, não resolve o problema dos agravos, uma vez que são perigos estão presentes no processo. E, atender a procedimentos em disputa sob pena de ser culpada por não atingir a produtividade exigida.

Caso 4 – Danos morais coletivos

Uma instituição bancária submeteu os funcionários a excessivas jornadas de trabalho, durante mais de uma década, além de não implementar corretamente em seus estabelecimentos o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), instituído pela NR-7 da Portaria nº 24/94 do Ministério do Trabalho. Em demanda judicial, foi apurado pelo Ministério Público do Trabalho que as fichas de ponto dos empregados eram entregues com os horários já preenchidos e nem todos tinham a apuração das horas extras anotadas nos cartões. Em inspeção feita pelo Ministério do Trabalho foi também apurado que nas folhas individuais de presença as anotações bem próximas da jornada contratual e não constavam horas extras. Ficou constatado excesso de jornadas para além das duas horas extras permitidas e não respeito ao intervalo mínimo para refeição e descanso. O relator entendeu que esse tipo de procedimento precisa ser penalizado para romper com essas práticas, e que tinham sido objeto de inúmeras ações trabalhistas individuais.

A Turma Recursal de Juiz de Fora, com base no voto do desembargador relator José Miguel de Campos, confirmou sentença que condenou a instituição a pagar uma indenização de R\$ 500 mil a título de reparação de danos morais coletivos, por descumprimento de normas trabalhistas, que afeta direitos difusos e coletivos dos trabalhadores. O relator do recurso entendeu que a integridade física do trabalhador é um direito da personalidade, que pode ser posto contra o empregador: “Em geral, as condições em que se realiza o trabalho não estão adaptadas à capacidade física e mental do empregado. Além de acidente do trabalho e enfermidades profissionais, as deficiências nas condições em que ele executa as atividades geram tensão, fadiga e a insatisfação, fatores prejudiciais à saúde. Se não bastasse, elas provocam, ainda, o absenteísmo, instabilidade no emprego e queda na produtividade”. Observou-se que as más condições de trabalho, duração excessiva da jornada, falta de repouso suficiente, ambiente hostil, posturas inadequadas e tensão constante provocam doenças. Segundo o relator, é obrigação do empregador promover a redução de todos os riscos que afetam a saúde do empregado no ambiente de trabalho. As provas demonstraram reiterado desrespeito às normas trabalhistas. A decisão fundamentada “nos artigos 1º e 21 da Lei nº 7.347/85, Lei nº 8.078/90, Código Civil e Constituição Brasileira possibilita a reparação por dano moral a interesses coletivos e/ou difusos: “A responsabilidade civil, no âmbito trabalhista, encontra amparo na dignidade da pessoa humana do trabalhador, especificamente no preceito constitucional que tem o valor social do trabalho como um dos princípios fundamentais da República...”. Manteve-se a condenação do Banco

reclamado ao pagamento de 500 mil reais a título de danos morais coletivos, bem como a obrigação a implementar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, sob pena de pagamento de multa de 50 mil reais por cada mês em que esta obrigação for descumprida, valor esse a ser revertido ao FAT - Fundo de Amparo ao Trabalhador (RO nº 00325-2006-143-03-00-6).

Neste caso, trata-se de condições de trabalho já bastante conhecidas por estudos em empresas bancárias, como Jinkings (2000), Gravina e Rocha (2006) e Soboll (2008), de organização do trabalho, ritmo intenso de trabalho, estabelecimento de metas com sobrecarga física e mental aos trabalhadores, além de jornadas prolongadas. Essas condições adoeedoras podem ser também constatadas pela maior frequência de afastamentos do trabalho por transtornos do sistema musculoesquelético e da esfera psíquica, registrados pelo INSS, formas de adoecimento associadas a fatores de risco biomecânicos, organizacionais e psicossociais, como analisado por estudos, como o de Almeida e Barbosa-Branco (2011).

Os casos relatados são emblemáticos. A batalha pelo direito à saúde no Brasil ainda é árdua. E é preciso recorrer de demandas judiciais para obter reconhecimento, um número notadamente maior do que em outros países, como analisado por Perez (2006), que tende a ocorrer quando os órgãos e entidades responsáveis pela gestão de um direito não o fazem.

- c. Numa terceira etapa, o trabalhador precisa passar pelo tratamento e cuidados na tentativa de restabelecimento e readaptação para que possa manter seu direito à saúde.

Considerações finais

O debate sobre a responsabilidade social das organizações tem contribuído para desenvolvimento de inovações e processos mais sustentáveis. Todavia, não há sustentabilidade nem se pode afirmar sobre responsabilidade social com os atuais índices de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais existentes resultantes dos atuais processos produtivos no país. Há desafios a serem postos para todos os envolvidos no sistema produtivo. Essa responsabilidade social sobre o direito a saúde deve apoiar-se sobre três pilares: modificação dos processos para eliminação de riscos e perigos, concepção de programas de produção da saúde nas organizações e respeito aos direitos dos produtores diretos, trabalhadores envolvidos na produção.

Referências bibliográficas

-
- AGRÍCOLA, G. De Re Metalica, (1556). Republicado HOOVER; HOOVER, NY: Dover, 1950.
- ALMEIDA, I. M. Construindo a culpa e evitando a prevenção: caminhos da investigação de acidentes do trabalho. Tese de doutorado, Faculdade de Saúde Pública USP, São Paulo, 2001.
- ALMEIDA, I. M. Trajetória de análise de acidentes de trabalho. Interface – Comunic.Saúde, Educ, v.9, n.18, 2006a.
- _____. Abordagem sistêmica de acidentes e sistemas de gestão de saúde e segurança do trabalho. Interfacehs, n. 2, 2006b.

- ALMEIDA, P.C.A; BARBOSA-BRANCO, A. Acidentes de trabalho no Brasil: prevalência, duração e despesas previdências dos auxílios-doença. *Rev Bras Saúde Ocupacional*, n. 36, v. 124, 2011.
- ANDERSSON R. The role of accidentology. Estocolmo: National Inst.Occupacional Health, 1991.
- ARENDT, H. Um relato sobre a banalidade do mal. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- BENATTI, G. P. Gestão da saúde em casos de LER/DORT: análise de uma experiência em indústria de cosméticos. Dissertação de mestrado. Centro Universitário Senac, 2007.
- BRASIL. MINIST. PREVIDÊNCIA SOCIAL. Anuário estatístico de 2005. Brasília: MPS, 2007.
- BRASIL. MINIST.PREVIDÊNCIA SOCIAL. Anuário estatístico de 2006. Brasília: MPS, 2008.
- BRASIL. MINIST. PREVIDÊNCIA SOCIAL. Anuário estatístico de 2008. Brasília: MPS, 2010.
- BRASIL. MINIST. PREVIDENCIA SOCIAL. Anuário estatístico de 2012. Brasília: MPS, 2013.
- BRUNORO, C. M. Trabalho e Sustentabilidade: contribuições da ergonomia da atividade e psicodinâmica do trabalho. Tese de doutorado, Escola Politécnica USP, 2013.
- COHN, A. et al. Acidentes de trabalho. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- CORDEIRO, H. A indústria da saúde no Brasil. Rio de Janeiro: Graal, 1980.
- CORDEIRO, R. et al. Exposição ao ruído ocupacional como fator de risco para acidentes de trabalho. *Rev Saúde Pública*, v. 3, n. 39, 2005.
- DIAS, A.; CORDEIRO, R.; GONÇALVES, C.G. Exposição ocupacional ao ruído e acidentes de trabalho. *Cad Saúde Pública*, v.22, n. 10, 2006.
- FASSIN, D. L'espace politique de la santé. Paris: PUF, 1996.
- GOUVEIA, N. et al. Hospitalização por causas respiratórias e cardiovasculares associadas à contaminação atmosférica no Município de São Paulo. *Cad Saúde Pública*, v. 22, n. 12, 2006.
- GOUVEIA, N.; FLETCHER, T. Time series analysis of air pollution and mortality effects by cause, age and socioeconomic status. *Journal Epid Community Health*, v. 54, 2000.
- GRAVINA, M.E. R. ; ROCHA, L. E. Lesões por esforços repetitivos em bancários. *Cad. Psicologia Social*, v. 9, n. 2, 2006.
- HOLGUIN, F. et al. Air pollution and heart rate variability among the elderly in Mexico City. *Epidemiology*, v. 14, 2003.
- ITANI, A. Trabalho e saúde na aviação, São Paulo: Hucitec, 1998.
- JINKINGS, N. Trabalho e resistência na "frente misteriosa". Tese de doutorado, Unicamp, 2000.
- LAFLAMME L, CLOUTIER E. Mechanization and risk of occupational accidents in the logging industry. *Journal of Occup Accidents*, v. 10, 1988.
- LAFLAMME L, VINET A. Accident du travail et modernisation de la production. Le cas de l'industrie forestière québécoise. *Relat Industrielles*, v. 3, 1988.
- LEAVELL, H.R.; CLARK, E.G. Preventive medicine for the Doctor in his community. NY York: Mc Graw Hill, 1965.
- MACHADO, J.M.; MINAYO-GOMES, C. Acidentes de trabalho: concepções e dados. In: MINAYO, M.C. Os muitos Brasis: saúde e população na década de 80. São Paulo: Hucitec, 1995.

- MAENO, M.; CARMO, J.C. Saúde do trabalhador no SUS. São Paulo: Hucitec, 2005.
- MALIMPENCE, A.L.G. Saúde em ambientes hospitalares: O caso de riscos no setor de enfermagem num hospital de São Paulo, Dissertação de mestrado. Centro Universitário Senac, 2007.
- MARTINS, L.C. et al. Air pollution and emergency room visits due to pneumonia and influenza in Sao Paulo. *Rev. Saúde Pública*, v.36, 2002.
- MARZIALE, MHP; NISHIMIRA, KYN; FERREIRA, MM. Riscos de contaminação ocasionados por acidentes de trabalho com material perfuro-cortante entre trabalhadores de enfermagem. *Rev.Latino-Am. Enfermagem*, v.12, n.1, 2004
- MINAYO-GOMEZ, C. LACAZ, F.A.C. Saúde do trabalhador: novas-velhas questões. *Ciência e saúde coletiva*, v. 10, n. 4, 2005.
- MONTEIRO, C.A. Velhos e novos males da saúde no Brasil: a evolução do País e de suas doenças. São Paulo: Hucitec, 1995.
- MOREIRA, E. N. Programa de Conservação Auditiva como ferramenta de gestão da saúde auditiva na indústria de embalagens. Dissertação de mestrado. Centro Universitário Senac, 2007.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Convenção n.º 155 sobre a Segurança, a Saúde dos Trabalhadores e o Ambiente de Trabalho. Genebra: OIT, 1981.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAUDE OMS. Classificação Internacional de doenças CID. 1983; CID-10, 1994. Versão 2010.
- PADILHA, L. A. Gestão da saúde na indústria madeireira: a experiência em programa de prevenção de acidentes de trabalho. Dissertação de mestrado. Centro Universitário Senac, 2007.
- PEREZ, J.C.F. Das empresas aos tribunais: um estudo sobre os casos de LER/DORT pericliados no município de São Paulo. Dissertação de mestrado. São Paulo: Senac, 2006.
- QUEIROZ, S. Toxicologia ocupacional. São Paulo: Biblioteca 24 hs, 2010.
- RASSMUSSEN, J. Notes on Human Error Analysis and Prediction. In: APOSTOLAKIS, G. VOLTA, G. (Eds.), *Synthesis and Analysis Methods for Safety and Reliability Studies*. Londres: Plenum, 1979.
- RASSMUSSEN, J. Human errors. A taxonomy for describing human malfunction in industrial installations. *Journal of Occup Accidents*. V. 3, 1982.
- RAMAZZINI, B. (1700). *As doenças dos trabalhadores*. Reed. São Paulo: Fundacentro, 2000.
- REASON, J. R. *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Hampshire: Ashgate, 1997.
- ROUQUAYROL, M. Z.; ALMEIDA FILHO, N; *Epidemiologia e Saúde*. Rio de Janeiro: Medsi; 2003.
- SOBOLL, L.A.P. *Assédio moral organizacional*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- SOUZA, V.; BLANK, V.L.G; CALVO, M.C.M. Cenários típicos de lesões decorrentes de acidentes de trabalho na indústria madeireira. *Rev. Saúde Pública*, v.36, n.6, 2002.
- TOLEDO FILHO, P. G. Programa de gestão da saúde dos trabalhadores da indústria de papel: prevenção de perdas auditivas. Dissertação de mestrado. São Paulo: Centro Universitário Senac, 2008.
- WÜNSH Filho V. Variações e tendências nas morbimortalidades dos trabalhadores. In: MONTEIRO, C.A. *Velhos e novos males da saúde no Brasil*. São Paulo: Hucitec; 1995.

Sobre os autores

Alice Fushako Itani

Possui graduação em Ciências Sociais pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (1974), graduação em Pedagogia pela Faculdade de Educação Padre Anchieta (1972), mestrado em Psicologia (Psicologia Social) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1985) e doutorado em Sociologia - Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales (1991). Professor livre docente da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho e professor do Centro Universitário Senac.

Maria Maeno

Possui graduação em Faculdade de Medicina pela Universidade de São Paulo (1982) e mestrado em Saúde Pública pela Universidade de São Paulo (2001). De 1987 a 2006 foi médica da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, tendo integrado a equipe do Programa de Saúde dos Trabalhadores da Zona Norte de São Paulo, que originou o Centro de Referência em Saúde do Trabalhador do Estado de São Paulo, do qual foi coordenadora por 16 anos. Foi docente do Curso de Mestrado de Gestão Integrada em Segurança no Trabalho e Meio Ambiente do Senac SP. Atualmente é pesquisadora da Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho, do Ministério do Trabalho e Emprego e assessora a diretoria do Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde em Saúde Ocupacional no Brasil. Tem experiência na área de Saúde Coletiva, com ênfase em SAÚDE DO TRABALHADOR, atuando principalmente nos seguintes temas: saúde do trabalhador, políticas públicas, organização do trabalho e seus impactos na saúde do trabalhador, prevenção de incapacidade e reabilitação profissional, lesões por esforços repetitivos e acidentes do trabalho.

SOBRE OS DISCURSOS DOS LÍDERES. PEQUENO ENQUADRAMENTO À INTEGRIDADE NO SETOR HOTELEIRO.

Joaquim Pinto Contreiras

Resumo

A capacidade que os líderes têm em corresponderem as suas ações às suas palavras é a principal porta de entrada para o reconhecimento de que a sua liderança pode ser considerada como exemplar e modelo para o comportamento dos seus seguidores, concorrentes e comunidade onde estão inseridos (Bass & Steidlmeier, 1999), e principalmente para terem um poder transformacional sobre comportamentos menos éticos. Refletindo sobre esta temática são apresentados um conjunto de discursos de líderes de 5 grupos hoteleiros portugueses no que se refere à Missão; Princípios; contribuição e Valores que identificam nas suas organizações. É importante ter em conta a importância que este setor, enquadrado na atividade turística, tem para o país, e das exigências e limitações que enfrenta e exige aos seus atores.

Introdução

A postura ética ou íntegra nas organizações como forma de cultura surge na preocupação pelas pessoas ou pelos empregados. Ética tem sido definida como um traço de carácter inerente de um indivíduo (Pincoffs, 1996), e inversamente algo que pode igualmente ser imposto pela sociedade (Brass et al, 1998). Mas por ética entende-se igualmente a ação, a maneira de pôr em prática um conjunto alargado de valores morais, sendo que, por moral se entende a ordenação de valores, a orientação dos nossos posicionamentos, das nossas atitudes. Assim, a ética exerce-se num espaço entre o que é e o que deveria ser, que se traduz nas nossas ações em vida, requerendo uma firme e clara visão dos valores morais que entendemos seguir.

Aristóteles tinha uma visão prática do conceito de ética, dominada pela necessidade de fazer, em vez de raciocinar, ou seja, o conhecimento ético não se caracteriza pela certeza, mas antes pelo que geralmente se denomina por bom senso, ou pela resposta à pergunta: “o que devo eu fazer?”, ou como também Sócrates questionava: “como eu devo viver?”. Sendo que para desfrutar de uma

vida agradável a resposta é procurar o equilíbrio e evitar os excessos. Precisamente encontrar o equilíbrio entre o que é e o que deveria ser, apesar das dificuldades expostas pelas diferenças entre pessoas e situações que cada um tem de conhecer e enfrentar ao longo da sua vida. Nesta visão convencional o conceito de ética é universalmente aplicável, não importando o contexto em que está inserido o indivíduo.

Já os principais Estoicos defendiam que se deve acima de tudo viver em conformidade, coerência, com as 4 virtudes cardeais: justiça; prudência; fortaleza e assim de tudo, temperança, qualidade sempre fundamental para o ser humano, desde os tempos mais longínquos, e hoje ainda mais, para que cada um de nós, e coletivamente também, conseguirmos superar as diversas tentações que nos rodeiam. Só assim poderemos cumprir a nossa natureza, em que a sabedoria seja a nossa mais útil ferramenta.

Pequena análise ao discurso

Neste caminho pela maior integridade possível temos que contar com os nossos valores, entendidos (Robbins, 2013) como convicções essenciais dos indivíduos que uma determinada conduta ou maneira de estar é socialmente preferível a uma outra conduta ou maneira de estar, contendo por isso uma componente que permite às pessoas decidir entre o que está bem e o que está mal, o que é correcto e incorrecto. Na perspectiva da gestão, os valores descrevem aquilo que os gestores pretendem alcançar através do trabalho e da forma como entendem que devem agir (Jones & George, 2003), sendo por isso muito importantes para a compreensão da forma como os gestores e as suas organizações atuam, tratam e respondem aos outros, à sociedade onde estão inseridos.

A maioria dos valores provêm da nossa genética, os restantes têm origem na cultura nacional, nas influências de familiares, professores, amigos, patrões, chefes e colegas de trabalho. Por isso e, na sua maioria, os valores mais importante, que nos caracterizam e influenciam, são assimilados na nossa infância e adolescência, sendo assim relativamente estáveis ao longo da nossa vida. Mas, principalmente nos momentos em que temos de nos adaptar a mudanças e alterações, podemos por em causa e substituir alguns, assimilando novos valores. Quando questionamos e substituímos valores podemos entrar em processos de mudança, ou mesmo reforçar as convicções anteriores e manter os mesmos valores.

Todas estas movimentações acabam por influenciar a nossa moral, que se apresenta como uma ordenação de valores e que acaba por constituir aquilo que entendemos por correto ou incorreto, aquilo que entendemos por mais justo ou mais injusto, por mais premente ou não de realizar, tendo em conta a ordenação a que nos sujeitamos. Quando nos confrontamos com caminhos ou decisões diversas, podemos enfrentar dilemas morais e, principalmente, éticos se está em causa uma determinada acção.

Também para Whetstone (2005) ética pode ser considerada do ponto de vista do carácter moral das pessoas, na forma como as suas virtudes ou vícios influenciam os seus comportamentos pessoais. A virtude surge na forma instrumental, permitindo a cada um viver de acordo com os seus

valores. Citando Foot (2001) o mesmo autor chama à atenção para a ligação entre virtude e felicidade, para a sua ligação com os ensinamentos de Aristóteles e o conceito de eudemonismo, segundo o qual o fim e o bem supremo da vida humana é a felicidade, embora a influência da cultura e tradições locais possam colocar o indivíduo perante escolhas contraditórias e conflitos de comportamento e autoridade.

Para evitar estes problemas no caminho para uma determinada realização ou fim duma conduta que, à partida, se pretende feliz, o autor defende que a virtude ética necessita de ser acompanhada de princípios deontológicos sobre comportamentos aceitáveis, desaconselhados ou mesmo proibidos, sendo no ambiente organizacional este objetivo mais facilmente alcançado com uma liderança forte e alicerçada em princípios éticos sólidos e respeitados por todos, que facilitem a integração do indivíduo e a adequação das suas virtudes àquilo que a organização exige do ponto de vista ético e comportamental, tendo em conta os objetivos definidos e aceites pelos intervenientes organizacionais.

As organizações, quer tenham fins lucrativos ou não, sobrevivem essencialmente com base na tomada de decisões, que implicam uma determinada ação que decorrerá por um período de tempo e da qual se esperam resultados. Estes resultados irão corresponder à realização de objetivos que terão de satisfazer as necessidades e desejos das suas principais partes interessadas (clientes, trabalhadores, comunidade, ambiente). Esta tomada de decisão e consequente ação implicará por isso opções e ações que, como já vimos, poderão colocar dilemas éticos dependentes de julgamentos morais e decisões dos responsáveis pelas organizações, das ações dos trabalhadores, que podem afectar seriamente a imagem e prestígio, assim como o futuro de investidores e outras partes interessadas (Lovisky et al, 2007).

Whetstone (2005), citando o trabalho desenvolvido por Paine (1994) em que indica diversas organizações como bons exemplos, propõe uma estratégia de integridade como sendo mais eficaz no desenvolvimento de uma cultura organizacional ética em contraste como o que identifica como sendo estratégias de cumprimento. Neste sentido, defende que a tomada de decisão deve ser formulada, implementada e realizada à luz de um compromisso conjunto com preocupações éticas, sendo a estratégia de integridade desenvolvida e implementada ao longo de toda a organização, como cerne para o desenvolvimento estrutural, integrando os planos de formação, comunicação e compensação. Desta forma é mais credível a construção e realização de uma cultura ética que possa perdurar no tempo, agindo de acordo (Trapero & Lozada, 2010) com as nossas ideias, discurso e ações, com um forte respeito pela dignidade humana do próprio e, dos outros.

Nesse sentido, e analisando o discurso de 5 líderes de Grupos Hoteleiros portugueses (**Quadro 1**) entrevistados em 2010 e relativamente à sua missão, princípios, contribuição e valores, encontramos em cada um dos entrevistados uma preocupação evidente na satisfação dos seus clientes, excedendo mesmo se possível as suas expectativas e com um acréscimo acentuado do valor do serviço oferecido aos clientes, sendo este só possível com uma forte satisfação dos seus colaboradores pelo investimento na qualidade dos recursos humanos.

Quadro 1

GH	Missão	Princípios	Contribuição	Valores
1	“...rentabilizar o investimento com retorno ao acionista; satisfação dos clientes; Satisfação dos colaboradores...”	“...minimizar o impacto que esta estrutura teve neste local...” ...praticar uma política de emprego sustentada e que mantenha durante todo o ano cerca de 120 postos de trabalho...”	“...emprego, assim como do nosso esforço na formação contínua de todos os trabalhadores, orientada para a prestação de um serviço de excelência...”	(...)
2	“...Política de sustentabilidade: Exceder as expectativas dos clientes; prevenir os riscos para a segurança; minimizar os impactos negativos e prevenir a poluição; contribuir para o desenvolvimento social e económico da comunidade.”	Política de sustentabilidade	Política de sustentabilidade. Cada hotel tem autonomia para realizar eventos, mas com a responsabilidade de dar conhecimento destes eventos às chefias.	As primeiras certificações deram origem a valores importantes, representados na política de sustentabilidade, que depois se estenderam a todo o grupo.

O grupo Hoteleiro 3 (**Quadro 2**) apresenta como principal missão conseguir oferecer qualidade a um preço justo, sendo este objetivo possivelmente assente em princípios referidos pelos Diretores como minimizar o impacto da sua atividade, que no Grupo hoteleiro 2 (**Quadro 1**) está intimamente ligado a uma forte política de sustentabilidade, que se deve traduzir em ações concretas para melhorar o destino, sendo uma dessas medidas, essências em zonas com carências económicas, a criação e manutenção de emprego, um princípio referido pela maioria dos entrevistados.

Quadro 2

GH	Missão	Princípios	Contribuição	Valores
3	“...prestar um serviço hoteleiro ao maior número possível de pessoas, salvaguardando a qualidade e com um preço justo.” “...que os nossos funcionários se sintam satisfeitos e realizados no seu trabalho.”	“Melhorar o destino (social, ambiental, económico)” “Manutenção e criação de emprego ... política forte de formação contínua ... distribuição de prémios de produtividade...”	“Melhorar o destino (social, ambiental, económico)” “Manutenção e criação de emprego ... política forte de formação contínua ... distribuição de prémios de produtividade...”	“Espírito de equipa, trabalho em equipa.” “Não cobrar aos nossos clientes acima do justo valor”

Quadro 2 (cont.)

GH	Missão	Princípios	Contribuição	Valores
4	“...ter uma resposta social abrangente, acarinhando os nossos colaboradores, de forma a que também eles consigam satisfazer os nossos clientes.” “Investir na qualidade dos Rec. Humanos.”	“...primado do cliente interno. ...manutenção e criação de emprego, assim como na formação e criação de capital crítico associado aos recursos humanos.”	“... a nossa principal contribuição está ligada ao emprego, que considero ser de qualidade. Esta contribuição é continuamente reforçada com novos projetos de que muito nos orgulhamos pela sua qualidade e impacto nas regiões onde estão inseridos.	“Valorização contínua dos colaboradores; -Fidelização intrínseca dos clientes; - Inovação e criatividade.”

De todas as contribuições, que do ponto de vista ético sobressaem da atividade hoteleira desenvolvida pelos grupos hoteleiros aos quais entrevistámos os responsáveis, o emprego, a formação contínua e a prestação de um serviço de excelência, são as mais fortes. Estas contribuições não são de estranhar, tendo em conta o enquadramento atual desta atividade. Só em Portugal, são recebidos anualmente cerca de 7,7 milhões de turistas internacionais o que pressupõem uma fatia de cerca de 15.9% do PIB e cerca de 325.500 empregos diretos, quase 10% do emprego total (WTTC, 2013). Esta é portanto uma atividade significativa para a economia nacional, mas que também internacionalmente desempenha um papel económico relevante em países onde é a única atividade minimamente regulamentada e sustentável. Surge por isso como princípio interessante o referido pelo entrevistado do GH 5 (**Quadro 3**): “contribuir para um mundo mais solidário e sustentável” e naturalmente a referência à “integridade” como o seu único e principal valor.

Quadro 3

GH	Missão	Princípios	Contribuição	Valores
5	“Providenciar um valor acrescentado a todos os clientes. Flexibilidade na forma de operação, ... Trabalhar de forma a atingir a excelência e a integridade ... Estimular a inovação, aceitar a diferença e abraçar a mudança. Dar valor à unidade e trabalho de equipa. Assegurar a rentabilidade das unidades para sustentar o crescimento da empresa.”	Contribuir para um mundo mais solidário e sustentável...	(...)	Integridade

Não é de estranhar, por isso, que apareçam como valores mais referidos a sustentabilidade e a justiça. Segundo Lindfelt (2006) nos últimos anos tem-se assistido à construção de um novo paradigma, um novo modelo assente em ideias, valores e conceitos, que caracteriza a forma como as pessoas olham para a ética nas organizações. Este novo paradigma traduz-se em novas formas de realizar e conduzir os negócios, para a criação de valor e de relacionamento com os actores intervenientes no mercado em que as organizações se inserem, na aceitação de que a base indispensável para o crescimento esta para além dos recursos naturais abundantes, na associação de duas formas de capital, o humano e o do conhecimento.

Linfelt em relação aos estudos de Normann (2001) refere a importância do papel dos pioneiros empresariais, os que se iniciam numa determinada área de negócio e são os primeiros a criar valor e a possibilitar que outros também o possam fazer, criando um mercado para um determinado negócio e possibilitando com o seu crescimento a continuação da criação de valor. Acabam por dar origem a uma rede de criação de valor e de interdependências e cooperação.

Esta visão contrasta com a visão clássica (fordismo), onde o elemento central de todo o processo era o produto final, em que a cadeia de criação de valor funcionava em linha, maximizando-se a relação produção-consumo, até que o produto final chegava ao consumidor. Cada produtor trabalhava independentemente zelando individualmente pela saúde do seu negócio. Neste novo modelo, os recursos, as competências e o conhecimento substituíram a linha de produção como factor central para a criação de valor, as empresas funcionam em interdependência e cooperam com frequência no desenvolvimento e aplicação de tecnologias e conhecimento para apresentarem no mercado global novos produtos.

Neste sentido Morgan (1996) refere-se às organizações como organismos vivos, que se não retirarem do ambiente em que estão inseridas suficientes recursos não conseguirão sobreviver. Estes recursos são adquiridos através da interação com outras organizações que partilham o mesmo ambiente, sendo por isso cada vez mais importante saber trabalhar em cooperação e interação, ou seja, em rede. Bons produtos e serviços conseguirão ser recompensados com a aquisição de bons recursos ao nível financeiro, tecnológicos, de competências, entre outros.

Conclusão

Apesar do discurso destes líderes hoteleiros de 5 Grupos hoteleiros portugueses com dimensão e importância económica assinalável, sabemos de uma maneira geral que esta atividade carece, no entanto e não poucas vezes, de práticas que privilegiem uma menor precariedade laboral, políticas que privilegiem salários justos, qualificação e valorização contínua dos trabalhadores, valorização da qualidade da oferta sem excessos urbanísticos e consumo em grande escala de recursos naturais como a água e, produção de resíduos em grandes quantidades.

Isso mesmo é referido pela Organização Mundial de Turismo (OMT), desde 1999, no Código Mundial de Ética para o Turismo, onde são assinaladas as principais obrigações dos atores do desenvolvimento turístico, na salvaguarda do ambiente e dos recursos naturais, na perspetiva de um crescimento económico são e contínuo, capaz de satisfazer equitativamente as necessidades e as

aspirações das gerações presentes e futuras.

Tal organização alertou para a necessidade das organizações turísticas terem em atenção a especificidade e tradições das regiões e países recetores, num quadro de compreensão e promoção de valores éticos de tolerância e de respeito pelos direitos dos trabalhadores em beneficiarem de uma formação coerente e ajustada, inicial e contínua e uma proteção social adequada.

Voltando ao conceito prático de Aristóteles, na indústria hoteleira, e como noutras em geral, que lidam diretamente com pessoas e pretendem deixar uma marca positiva forte, pois a experiência é um componente fundamental para o sucesso ou insucesso da sua atividade, encontrar o equilíbrio entre o que é e o que deveria ser, apesar das dificuldades expostas pelas diferenças entre pessoas e situações que frequentemente acontecem, está fortemente dependente do conceito ético em que se acredita e inevitavelmente se pratica. Só assim poderemos ter organizações com maior capacidade de competirem neste mercado global do turismo e da hotelaria.

Referências bibliográficas

- Bass, B.M. Steidlmeier, P. (1999) "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior" *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Brass, D. J., Butterford, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: a social network perspective. *Academy of Management Review*, 55(1), 57–71.
- Lindfelt, L-L. (2006). Making Sense of Business Ethics – About Not Walking the Talk. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, Vol 11. Nº 1, 10-16.
- Norman W. MacDonald C. (2004) "What's Wrong With the Triple Bottom Line?" *6Degrees.ca Newsletter*, July.
- Pincoffs, E. L. (1996). *Quandaries and Virtues: Against Reductivism in Ethics*. Lawrence, KS: University of Kansas Press.
- Robbins, S.P. Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- Whetstone, J. T. (2005) A Framework for Organizational Virtue: the interrelationship of Mission, Culture and Leadership. *Business Ethics*, .Vol 14, nº 4

Sobre o autor

Joaquim Pinto Contreiras

Professor Adjunto da Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve

ENVOLVIMENTO COM AS PARTES INTERESSADAS A NÍVEL INTERNO – A IMPORTÂNCIA DOS VALORES, DA LIDERANÇA E DA REDEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DA EMPRESA.

Fernando Miguel Seabra

Resumo

A necessidade de repensar a gestão das empresas no sentido de uma gestão ética e sustentável é um desafio que não sendo recente, é ainda extremamente actual.

No actual contexto de crises, tanto financeiras como de valores, o conceito de responsabilidade social das empresas surge como uma tentativa de dar resposta às expectativas que são depositadas na empresa contemporânea por um conjunto alargado de partes interessadas.

Neste capítulo, focalizando a responsabilidade social interna, procura-se colocar em destaque os eixos fundamentais para concretizar uma gestão socialmente responsável. Partindo da definição dos eixos estruturantes da responsabilidade social ao nível da empresa apontam-se medidas para a sua concretização na prática.

1. A responsabilidade social como compromisso de gestão

A responsabilidade social das empresas enquanto compromisso de gestão de satisfação dos interesses de múltiplas partes interessadas implica a presença de três factores fundamentais:

- A adesão da liderança.
- A consideração de valores como alicerce das práticas de gestão.
- A redefinição de objectivos organizacionais.

As “lideranças”, de topo, nível intermédio, ou de base são fundamentais no esforço de disseminação da responsabilidade social por toda a estrutura da empresa. Sem a adesão da liderança, a rotina diária acabará por impor modelos de gestão muitas vezes perspectivados no curto prazo, privilegiando o resultado imediato em detrimento da sustentabilidade da organização. É pois fundamental o papel do líder, de topo, de nível intermédio ou de base, na procura continuada de uma gestão alicerçada em valores.

Os valores fundamentais do respeito pela condição humana, da procura

da integridade, da verdade e da justiça, são absolutamente fundamentais na criação de alicerces que suportarão a responsabilidade social das empresas. Sem estes valores na base da responsabilidade social, assistir-se-á à operacionalização de um conjunto de instrumentos perspectivados para “parecer” e não para “ser”. Na ausência de valores, estaremos perante uma responsabilidade social como acto de mera “reformulação de imagem”.

A redefinição de objectivos organizacionais conduzirá a empresa à prossecução de objectivos de satisfação dos interesses das suas múltiplas partes interessadas, quer a nível interno, quer a nível externo¹. Já não interesse apenas a satisfação dos interesses dos accionistas. A empresa contemporânea deverá responder aos interesses das suas partes interessadas, internas e externas, que em si depositaram confiança. Responder afirmativamente a essa confiança é um factor fundamental para a afirmação da empresa enquanto entidade confiável. Desta forma as empresas terão de encontrar forma de gerir os interesses das suas partes interessadas internas e externas, na procura da sua própria sustentabilidade.

Face ao exposto, compreender-se-á que a consideração dos interesses das partes interessadas, do qual resultará uma gestão focalizada no envolvimento com essas mesmas partes interessadas, tem na base um conjunto de valores que definem e que darão forma à intervenção do empresário ou do líder organizacional. Não fará sentido inverter o processo, começando por construir o “edifício” da responsabilidade social sem que estes valores estejam presentes, alicerçando a conduta da empresa.

Figura 1 – Dos valores ao envolvimento com as partes interessadas



Fonte: elaboração própria

¹ A incorporação da responsabilidade social enquanto modelo de gestão provocará alterações ao nível dos Conselhos de Administração, como refere Esperança et al. (2011) "(...) um Conselho de Administração comprometido com a responsabilidade social da empresa e que procura harmonizar os interesses de diversos constituintes, tem de adaptar a sua composição e funcionamento a este novo papel." (Esperança et al., 2011: 86).

1.1 Reflexão sobre a importância da liderança

Será o líder empresarial que em primeira instância dará o exemplo que será norteador da acção dos trabalhadores. Para além da gestão pelo exemplo, o líder assume um papel preponderante na definição de metodologias, regras e procedimentos que darão forma à gestão da empresa. Esses instrumentos de gestão deverão incorporar os valores que o líder respeita, de forma a que os objectivos organizacionais possam estar articulados com o envolvimento pretendido com as partes interessadas. Caso o líder máximo da empresa não possua os valores essenciais à operacionalização de uma responsabilidade social efectiva, dificilmente a empresa poderá superar essa lacuna. Pelo contrário a empresa que se pretende assumir como socialmente responsável necessita de lideranças habilitadas a fazer surgir nos trabalhadores o melhor que cada um possa oferecer à organização – a liderança implícita à gestão socialmente responsável impulsionará os comportamentos éticos dos trabalhadores conduzindo-os a elevados desempenhos, no respeito pelos colegas de trabalho, líderes e partes interessadas².

1.2. Reflexão sobre os valores

Naturalmente os valores que acompanham o empresário/líder organizacional não poderão ser depositados à porta da empresa, quando o indivíduo assume o papel de empresário ou de gestor³. Os valores acompanham o indivíduo, fazem parte integrante daquilo que a pessoa é e sente. Compreender a importância de incorporar na gestão os valores de respeito pela condição humana, perante outros indivíduos e perante o próprio indivíduo em si mesmo, é condição necessária à edificação de uma empresa gerida pelo conceito da responsabilidade social. Será pois fundamental que para além das competências técnicas se passe a considerar na selecção de responsáveis organizacionais o respeito pelos valores tidos como essenciais pela empresa. É fundamental saber se um indivíduo ao qual vai ser atribuída a responsabilidade de gerir pessoas, está comprometido com os valores que a empresa considera essenciais. Na ausência desse comprometimento, o gestor procurará a satisfação de objectivos vinculados a outros valores, eventualmente incompatíveis com aquilo que a empresa mais valoriza. Desse equívoco poderá resultar o descrédito da responsabilidade social da empresa.

1.3. Reflexão sobre o objectivo da empresa: do lucro à criação de valor

Tradicionalmente o objectivo da empresa foi pensado como gerar lucro. A resposta tradicional às expectativas do accionista implicava envolver a empresa naquelas actividades que tivessem como resultado expectável a geração de um capital financeiro que remunerasse o accionista da empresa. Este objectivo,

2 A propósito da liderança transformacional Cunha et. al. referem ser um "(...) processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses (designadamente os materiais) em prol dos objectivos da organização, assim conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos." (Cunha et al., 2003: 309), sendo que "Estes líderes promovem a consciência dos seguidores apelando a valores como a justiça, liberdade, humanitarismo, paz – e não através de emoções como o medo, a cobiça, inveja e ódio." (Cunha et al., 2003: 309).

3 Rego et. al. definem valores como "conjunto central de crenças e princípios considerados como desejáveis pelos grupos de indivíduos." (Rego et al., 2006: 25).

definido isoladamente, terá como consequência a subalternização das outras partes interessadas na vida da empresa, conduzindo no limite a um desequilíbrio organizacional com implicações na própria sustentabilidade da empresa.

Hoje, constata-se que uma nova definição de objectivos empresariais tem vindo a ganhar relevância em fóruns internacionais. A geração de valor será um objectivo para uma nova geração de empresas, interessadas em utilizar bem os recursos da sociedade, de forma a gerar valor que possa ser partilhado pelas suas partes interessadas: também pelo accionista mas também para outras partes interessadas internas e externas⁴.

2. Da reflexão à prática

A tripla reflexão proposta resulta num conjunto de acções a equacionar. Neste âmbito deveremos ter em consideração quer o nível de actuação interno, quer o nível de actuação externo.

Sendo certo que a responsabilidade social da empresa acontece no espaço de intercepção entre a responsabilidade social interna e a responsabilidade social externa, não excluindo partes interessadas, neste capítulo abordar-se-á a responsabilidade social interna⁵. Poder-se-á dizer que a responsabilidade social interna é fundamental em si mesma, mas também como possibilidade para transpor para o nível externo à empresa essa mesma responsabilidade social.

Dever-se-á ter presente que a responsabilidade social não é apenas uma questão de grandes empresas. Pequenas empresas estão também vinculadas a princípios e valores éticos. Sendo que cada caso empresarial apresentará as suas especificidades, cada empresa deverá proceder aos seus próprios diagnósticos de situação e repensar a sua actuação no âmbito dos eixos seguidamente apresentados.

2.1. Gestão de recursos humanos socialmente responsável

A gestão de recursos humanos deverá assegurar que os processos de recrutamento, quer a nível interno quer a nível externo, avaliação de desempenho e formação asseguram a concretização dos elementos indispensáveis a uma gestão socialmente responsável.

O recrutamento e selecção será um processo fundamental na gestão socialmente responsável. O nível de capacidade técnica dos candidatos deverá ser suportado com um alinhamento pessoal com os valores pretendidos pela empresa. Naturalmente será mais fácil aferir capacidades técnicas do que os valores que orientam os candidatos. No entanto, se a empresa preterir a vertente dos valores, corre o risco de contratar excelentes técnicos que

4 Veja-se a nova definição de *Corporate Social Responsibility* apresentada pela Comissão Europeia: "maximising the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large" (COM, 2011: 6).

5 Em 2001, o Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas (COM, 2001) apresenta quatro dimensões para a responsabilidade social a nível interno: gestão dos recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança e gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. Estas quatro grandes áreas constituindo verdadeiros pilares da responsabilidade social interna deverão ser analisadas por cada empresa num trabalho de inventariação de possíveis lacunas em áreas passíveis de reformulação e adaptação de um processo de melhoria contínua.

violarão as normas de conduta da empresa, mais tarde ou mais cedo. Igualmente a diversidade deverá ser um valor a contemplar: o género, a idade, a cor da pele, a proveniência geográfica a cultura, entre outros aspectos inerentes ao ser humano deverão ser assumidos na lógica do respeito pela diferença e pela inclusão.

Sistemas de avaliação de desempenho centrados nos resultados de curto prazo deverão dar lugar a sistemas baseados na sustentabilidade da própria empresa, incorporando resultados financeiros mas também outras métricas capazes de aferir a competitividade da empresa a longo prazo. A definição de objectivos deverá ser pensada nestes termos servindo de incentivo para uma gestão centrada na criação de valor em substituição da lógica do lucro.

A formação assegurará a interiorização da perspectiva da gestão socialmente responsável ao nível de cada trabalhador e deverá permitir o crescimento do indivíduo enquanto profissional habilitando-o a novos desafios e oportunidades.

De acordo com as temáticas apresentadas no Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas (COM, 2001), outras questões de responsabilidade social interna serão relevantes, tais como as questões inerentes à higiene e segurança no trabalho, a gestão da mudança organizacional de uma forma transparente e comunicada aos trabalhadores, procurando salvaguardar os seus direitos.

A “Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais” também incluída na vertente da dimensão interna apresentada no referido Livro Verde (COM, 2001) refere-se as vantagens denominadas por soluções win-win, nas quais a intervenção da empresa em processos mais eficientes de produção poderão resultar em benefícios económicos para a empresa e benefício para o ambiente, dada a menor utilização de recursos e menor emissão de cargas poluentes.

2.2. Disseminação dos valores da empresa pelos seus trabalhadores

Para uma empresa de média/grande dimensão, e de uma forma geral para todas as empresas, será importante incorporar os valores que regem a sua acção ao nível da elaboração de um documento escrito, que possa ser difundido por toda a empresa. A elaboração de um código de ética implica um exercício prévio de compreensão dos valores e dos compromissos que a empresa pretende assumir perante as partes interessadas⁶. A participação dos trabalhadores na definição do código de ética da empresa permitirá o levantamento de questões relevantes a serem contempladas no código.

Perante o código, cada trabalhador poderá autodiagnosticar situações a corrigir, repensar comportamentos e avançar ao encontro dos valores pretendidos pela empresa. A implementação do código de ética será favorecida por acções de formação/sensibilização. Naturalmente o código deverá ser cumprido, em contrário o processo será descredibilizado.

A empresa poderá recorrer a documentos de apoio à implementação de um código de ética por forma a beneficiar da experiência já significativa da elaboração destes documentos em empresas de vários sectores de actividade⁷.

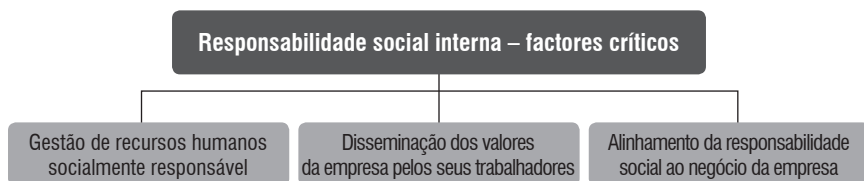
⁶ A existência de um código de ética não pode ser garantia de comportamentos éticos. Como refere José Manuel Moreira “(...) a imposição de códigos de conduta ética só por si não garante que as empresas sejam éticas; isso só se consegue se as pessoas que as integram forem íntegras (...)” (Moreira, 1999: 68)

Apesar da relevância destes documentos orientadores a experiência da própria empresa será sempre um elemento importante para a definição do próprio código de ética considerando os desafios específicos que os trabalhadores da empresa enfrentam no seu quotidiano.

2.3. Alinhamento da responsabilidade social ao negócio da empresa

A responsabilidade social é muito mais do que filantropia⁸. Envolve o desenvolvimento do negócio da empresa no respeito pela dimensão ética e pela consideração dos interesses das partes interessadas. A gestão socialmente responsável não menosprezará a criação de valor financeiro - a responsabilidade social só se concretizará se a empresa for economicamente bem-sucedida gerando valor da sua actividade. Nestes termos, é necessário que a responsabilidade social seja entendida como um vector fundamental ao nível do próprio negócio da empresa e não em alguma actividade paralela de natureza filantrópica ou outra. Deste alinhamento poderá resultar um benefício financeiro traduzido nas inúmeras vantagens normalmente associadas à responsabilidade social, desde logo a maior motivação dos trabalhadores, mas a empresa deverá assumir que a responsabilidade social resulta de um imperativo ético e não de uma análise de investimento.

Figura 2 – Factores críticos para a implementação da responsabilidade social interna



Fonte: elaboração própria

Sendo fundamental o impulso do empresário/gestor para a concretização da responsabilidade social da empresa, em algumas circunstâncias a empresa poderá beneficiar na avaliação das suas práticas de gestão e implementação de medidas de acção de instrumentos disponibilizados externamente. Neste âmbito será recomendável a análise da norma ISO 26000, ou da iniciativa *UN Global Compact*. Estes instrumentos poderão contribuir para uma análise detalhada a um conjunto significativo de aspectos relevantes no que respeita quer à responsabilidade social interna como à responsabilidade social externa.

3. Conclusão

A responsabilidade social implicará para muitas empresas uma profunda reestruturação. Muitas empresas terão de avançar da lógica do lucro para a lógica da criação de valor. De entender o trabalhador como um recurso que deve ser formado e capacitado para o alcance de um objectivo para o entendimento

⁷ Em Portugal foram desenvolvidas as normas NP 4460-1: 2007:Ética nas organizações: Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações e NP 4460-2: 2010: Ética nas organizações Parte 2: Guia de orientação para a elaboração, implementação e operacionalização de códigos de ética nas organizações (APEE/Instituto Português da Qualidade).

⁸ CARROLL (1991) apresenta quatro níveis de responsabilidades: económicas, legais, éticas e filantrópicas

do trabalhador como um indivíduo multifacetado, que para além de trabalhador é também homem, ou mulher, pode também ser pai ou mãe, é ou foi filho ou filha e é membro de uma (várias) comunidade(s).

Detentor de sonhos, expectativas, ansiedades, medo e coragem, o ser humano pretende realizar-se profissionalmente através do seu trabalho, sentir-se útil à empresa e à sociedade onde está inserido. As empresas socialmente responsáveis estabelecem regras, baseadas em valores, que possibilitam a cada trabalhador a concretização dessa realização profissional, passo fundamental para a realização integral do indivíduo.

Para além da realização profissional a empresa abre espaço para a realização do trabalhador em outros domínios – a conciliação do tempo de trabalho com o tempo da família e com o tempo pessoal é algo fundamental para a realização integral do homem e da mulher. Falar-se da responsabilidade social interna de uma empresa sem considerar a possibilidade que esta deverá conceder aos seus trabalhadores para a realização integral do ser humano será algo sem sentido e apenas mais uma actividade de comunicação sem suporte na realidade dos factos.

Em todo este esforço, o papel da liderança é fundamental: orienta, motiva, apoia. Caberá ao líder a constante tarefa de impulsionar a empresa na lógica da satisfação das partes interessadas. Neste âmbito dever-se-á ter presente a necessidade de ouvir, interpretar e pôr em prática equilíbrios que certamente não serão sempre fáceis de alcançar.

Com base numa sólida presença de valores, tais como o respeito integral pelo ser humano seja quais forem as suas características, homem, mulher, novo ou velho, cor da pele ou proveniência geográfica, assim como os valores de justiça, lealdade e verdade a empresa estará então preparada para se assumir como socialmente responsável.

A responsabilidade social é também um compromisso de coerência: entre o domínio interno e o domínio externo, em cada variável de cada um destes domínios, considerando as questões a articular e a equilibrar. Nenhuma empresa é socialmente responsável se apenas atender uns em detrimento de outros. A gestão é ciência mas também é arte de equilíbrios e certamente que a responsabilidade social exige que essa capacidade de equilíbrio seja posta em prática.

A literatura é profícua na apresentação de benefícios inerentes à responsabilidade social: motivação dos trabalhadores, clientes satisfeitos, fornecedores disponíveis a trabalhar com a empresa, comunidades locais abertas à empresa e suas actividades. Estes benefícios serão importantíssimos para a geração de valor financeiro, e sua redistribuição pelas partes interessadas: lucros, salários, produtos com qualidade vendidos a um preço justo, fornecimentos pagos ao justo valor, criação de empregos na comunidade. De qualquer forma sendo a (verdadeira) responsabilidade social, baseada em valores, em última instância não são os benefícios inerentes à responsabilidade social que motivam o empresário ou o gestor, mas sim a vontade de prosseguir um destino empresarial, a vontade de criar uma verdadeira empresa e não um negócio de oportunidade.

A implementação da responsabilidade social assim entendida é portanto também um processo de mudança de mentalidades. Mudar da lógica da venda para a lógica do serviço e da satisfação da necessidade, mudar da lógica da

produção e da acumulação para a lógica da criação de valor, mudar da lógica do trabalho (mais tempo/mais ocupação) para a lógica do rendimento, em suma mudar da lógica da aparência para a lógica da verdade.

O esforço necessário às mudanças apontadas poderá ser entendido como elevado, no entanto sendo a empresa uma comunidade de homens e de mulheres, quando os valores estão presentes, quando a liderança fomenta o comportamento ético e os trabalhadores partilham essa actitude, então a responsabilidade social será concretizável.

Referências bibliográficas

- CARROLL, Archie B. (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, Vol.34 (4): 39-48.
- COM (2001). GREEN PAPER - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, Brussels.
- COM (2011). Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - a Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, EUROPEAN COMMISSION, Brussels.
- CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos, CABRAL-CARDOSO, Carlos (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Editora RH, Lisboa.
- ESPERANÇA, José Paulo, SOUSA, Ana, SOARES, Elisabete, PEREIRA, Ivo (2011). *Corporate Governance no espaço lusófono*, Texto, Alfragide.
- MOREIRA, José Manuel (1999). *A contas com a ética empresarial*, Principia, Cascais.
- REGO, Arménio, CUNHA, Miguel Pina, COSTA, Nuno Guimarães, GONÇALVES, Helena, CABRAL-CARDOSO, Carlos (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática*, Editora RH, Lisboa.

Sítios Internet consultados

(em 28 de Novembro de 2014)

ISO 26000 - <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

UN Global Compact - <https://www.unglobalcompact.org/>

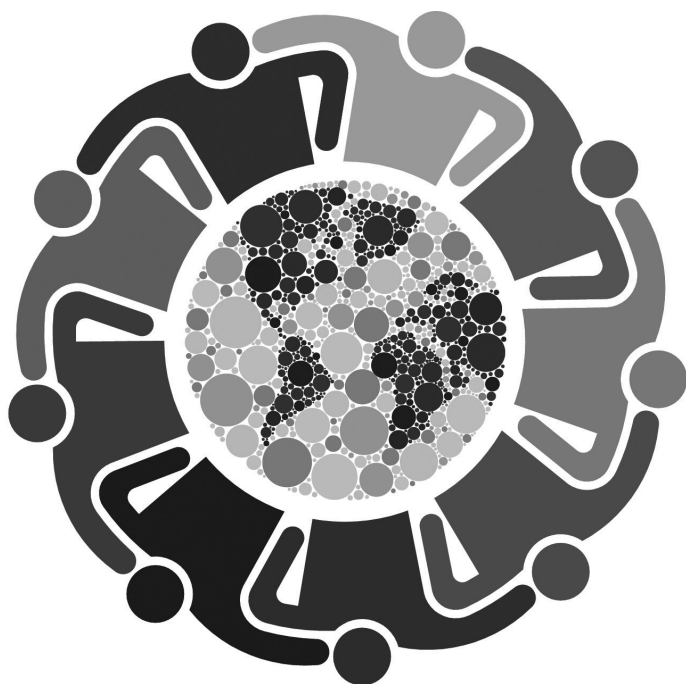
APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial - (dossier normalização nacional)

<http://www.apee.pt/normalizacao/normalizacao-nacional/14-normalizacao/55-ct165>

Sobre o autor

Fernando Miguel Seabra

Doutor em Gestão, Professor Adjunto, ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa



Parte 3

Diversidade: a inclusão e o respeito às diferenças

INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO: RELATO DE EXPERIÊNCIAS ENVOLVENDO CONTRATAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES DE DIFERENTES SEGMENTOS

Josely Nunes Villela
Gilson Brito Alves Lima

Para cumprir o propósito de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, condição essencial ao processo de aceitação social e cidadania, o Brasil instituiu a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, regulamentada pela Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989. A aplicação deste dispositivo legal constitui grande desafio em um país em desenvolvimento, de proporções continentais, com cultura diversa, em uma economia competitiva, que requer níveis crescentes de qualificação para ingresso no mercado de trabalho ou manutenção do nível de empregabilidade, e, sobretudo, em uma sociedade identificada com o padrão dominante estético e de “normalidade”.

A combinação destes elementos torna o cenário das pessoas com deficiência de extrema complexidade, demandando a integração de esforços, destacadamente: (1) do poder público para assegurar o cumprimento dos direitos básicos das pessoas com deficiência - “[...] inclusive dos direitos à educação, à saúde, ao trabalho, ao lazer, à previdência social, ao amparo à infância e à maternidade, e de outros que, decorrentes da Constituição e das leis, propiciem seu bem-estar pessoal, social e econômico” (Lei nº 7.853, de 24 de Outubro de 1989, Art. 2º) e (2) das organizações, respeitando as reservas de mercado legalmente instituídas, realizando os investimentos tanto em obras de adaptação, quanto em desenvolvimento de competências e na cultura interna para garantir o pleno acolhimento.

O relato de experiências apresentado neste capítulo combina, de um lado, um panorama histórico-social e organizacional e reflexões sobre o tema inclusão de pessoas com deficiência¹ (OLIVEIRA; NUNES-VILLELA, 2014), informando sobre a legislação vigente, a cultura e os requisitos de acolhimento e, de outro, uma investigação inspirada no Observatório do Trabalho da Rede Saci, vinculado ao Programa USP Legal da Universidade de São Paulo (USP), abordando experiências em organizações de diferentes segmentos, localizadas em Teresópolis, município da Região Serrana Fluminense.

1 Os autores agradecem a contribuição da Enga. Regilayne do Espírito Santo Oliveira, na cessão dos dados primários para o desenvolvimento deste relato.

Com base nos pontos críticos observados, pretende-se apreender os ganhos associados e as perspectivas para o Desenvolvimento Social Local.

Cenário histórico-social

A legitimidade das ações inclusivas é incontestável face ao número de pessoas com deficiência. No Brasil, este contingente corresponde a 24% da população brasileira de 203.433.821 milhões de habitantes, como estimado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014a e 2014b). A estimativa em nível mundial, publicada em 2011 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), indica que aproximadamente 1 bilhão de pessoas (ou um quinto da população global) vivem com alguma deficiência ou apresentam dificuldades significativas (OMS, 2011 apud BRASIL/SNPDP, 2010, p.19). Acima de tudo, a exclusão de pessoas com deficiência é uma realidade histórica, carregada de preconceitos e estigmas – de Aristóteles (apud BRASIL/SNPDP, 2010, p.4), que vaticinava “[...] nenhuma criança disforme será criada”, ao Brasil colônia, quando vigorava a cultura de isolamento das pessoas com deficiência; da Segunda Guerra Mundial, quando pessoas com deficiência (juntamente com judeus, negros e ciganos) foram sumariamente eliminadas, aos dias atuais, quando são impedidas de exercer seus plenos direitos. A história se encarrega de enumerar as atrocidades praticadas contra os diversos, dos primórdios da sociedade ao século XXI.

O uso do substantivo “pessoa” trouxe um toque de humanização ao tratamento dispensado a esta minoria e as variações de tratamento demonstram a evolução dos valores, culminando com a expressão “pessoas com deficiência”, consagrada na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da Organização das Nações Unidas (ONU), em 2006, como a mais adequada para contribuir na inclusão de todas as pessoas, com ou sem deficiência (BRASIL/SNPDP, 2010, p.20).

As contribuições da ONU se destacam neste cenário, especialmente: a Declaração Universal dos Direitos Humanos, publicada em 1948 sob influência das violações da 2ª Guerra Mundial, que afirma “[...] todos são iguais perante a lei e tem direito, sem qualquer distinção, a igual proteção da lei. Todos têm direito a igual proteção contra qualquer discriminação que viole a presente Declaração e contra qualquer incitamento a tal discriminação” (ONU, 1998, Artigo 7); o Ano Internacional das Pessoas Deficientes (1981) e a Década das Pessoas Portadoras de Deficiência (1983 a 1992), quando a sociedade foi chamada a pensar e agir de forma humanizada e com a devida urgência; a Convenção 159 realizada no ano de 1983, em Genebra, na qual a Organização Internacional do Trabalho (OIT) firmou seu entendimento sobre as pessoas com deficiência - “todas as pessoas cujas possibilidades de obter e conservar um emprego adequado e de progredir no mesmo fiquem substancialmente reduzidas devido a uma deficiência de caráter físico ou mental devidamente comprovada” (OIT, 1991).

No Brasil, com a Constituição Federal de 1988 e o retorno às liberdades políticas, vários movimentos de minorias ganharam força, onde se inclui a luta pelos direitos das pessoas com deficiência. No Decreto nº 3.298, de 20 de dezem-

bro de 1999 as deficiências foram conceituadas e no Decreto nº 5.296 de 2 de dezembro de 2004 foram atualizadas. A **Tabela 1** exhibe o texto oficial em vigor:

Tabela 1 – Definição oficial das deficiências

Deficiência física	Alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplicia, tri paresia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções.
Deficiência auditiva	Perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz.
Deficiência visual	Cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores.
Deficiência mental	Funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação; cuidado pessoal; habilidades sociais; utilização dos recursos da comunidade; saúde e segurança; habilidades acadêmicas; lazer e trabalho.
Deficiência múltipla	Associação de duas ou mais deficiências.
Pessoa com mobilidade reduzida	Aquela que, não se enquadrando no conceito de pessoa portadora de deficiência, tenha, por qualquer motivo, dificuldade de movimentar-se, permanente ou temporariamente, gerando redução efetiva da mobilidade, flexibilidade, coordenação motora e percepção.

Fonte: Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999 (redação revista no Decreto nº 5.296 de 2 de dezembro de 2004).

Na escalada de avanços, destacam-se os movimentos sociais em prol do cumprimento das leis e do reconhecimento às organizações que respeitam a obrigatoriedade das cotas. Na área da educação, segundo o Censo de 2010 (IBGE), 7.333.130 pessoas, com ao menos uma deficiência, frequentam creche ou escola (IBGE, 2010a), mas a escolaridade integral deve ser estimulada, sobretudo porque na escola se dá o processo ativo de desenvolvimento e socialização, em uma ambiência favorável à aplicação do princípio da igualdade de direitos, como constitucionalmente assegurado - “sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (BRASIL, 2014a, Art. 3º, inciso IV). Especialmente as linguagens Braille (criada em 1825) e Libras (oficializada em 2002) são concretos mecanismos de instrução e integração social, permitindo aos cegos e surdos o acesso à leitura e possibilidade de progressão educacional.

Na área do desporto, o Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB, 2014) contabiliza vinte e duas modalidades esportivas e 230 medalhas conquistadas em sucessivos Jogos, a partir de 1972. Este resultado é especialmente relevante porque “a participação em programa de atividades físicas promove o fortalecimento pessoal (dimensão individual), fortalecimento interpessoal (dimensão grupal) e fortalecimento político (dimensão social/sociedade)” (PUC, 2006, p.3).

Deste sucinto panorama, depreende-se que os avanços das pessoas com deficiência, assim como das demais minorias, estão associados à mudança cultural da sociedade, que é lenta e imprevisível. Percebe-se desta vinculação a possibilidade de

amadurecimento conjunto de cada grupo, em particular, e da sociedade como um todo, que evolui revendo seus paradigmas, refinando seus conceitos e quebrando barreiras burocráticas. Mas a motivação, “[...] fonte autônoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior” (BERGAMINI, 2002, p.64), que habita as pessoas com deficiência, independente da abertura da sociedade para sua aceitação, logo, dar um tratamento digno às pessoas com deficiência é, sobretudo, um remédio para a sociedade.

Cenário da inclusão na perspectiva do trabalho decente

O Brasil pode aprimorar o sistema atual de caráter prioritariamente assistencialista, já que as políticas “[...] se concentram, do lado público, na concessão de benefícios previdenciários e, do lado privado, no sistema de cotas” (PASTORE, 2000). Mas para avançar é preciso considerar o cenário objetivo, das leis, decretos e portarias instituídos para tornar a inclusão pelo trabalho uma realidade, e o cenário subjetivo, das relações e reações presentes no contexto social e organizacional. Sobre estes cenários discorreremos brevemente.

As penas aplicáveis, em caso de cerceamento dos direitos individuais e sociais das pessoas com deficiência (um a quatro anos de reclusão e multa), estão previstas no Artigo 8º da Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, do qual destacamos:

I - recusar, suspender, procrastinar, cancelar ou fazer cessar, sem justa causa, a inscrição de aluno em estabelecimento de ensino de qualquer curso ou grau, público ou privado, por motivos derivados da deficiência que porta;

II - obstar, sem justa causa, o acesso de alguém a qualquer cargo público, por motivos derivados de sua deficiência;

III - negar, sem justa causa, a alguém, por motivos derivados de sua deficiência, emprego ou trabalho. (BRASIL, 1989).

O Artigo 93 da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 assegura à pessoa com deficiência inclusão no mercado de trabalho e indica a proporcionalidade exigida nas contratações, em função do quantitativo de empregados:

A organizações com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados 2%;

II - de 201 a 500 3%;

III - de 501 a 1.000 4%;

IV - de 1.001 em diante 5%.

(BRASIL, 1991, Artigo 93, Seção VI, Subseção II).

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) aprova a aplicação de multa administrativa variável, em caso de descumprimento desse artigo, proporcional ao porte da empresa (BRASIL/MTE, 2003). Nos termos da mesma Lei, é observa a medida indicada em caso de dispensa “ao final de contrato por prazo

determinado de mais de 90 (noventa) dias, e a imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante” (BRASIL, 1991, Artigo 93, Seção VI, Subseção II, § 1º).

Visando a universalização do trabalho decente preconizado pela OIT, e com base na Agenda Nacional do Trabalho Decente que integra a Agenda Hemisférica para Promoção do Trabalho Decente (OIT BRASIL, 2006), o MTE e a Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) lançaram, em 2008, o Projeto Piloto de Incentivo à Aprendizagem das Pessoas com Deficiência, com o objetivo de incentivar a inserção no mercado de trabalho por meio da qualificação profissional, uma iniciativa possível graças ao estabelecido no art. 28, § 2º, do Decreto nº 3.298/1999: “[...] as instituições públicas e privadas, que ministram educação profissional, estão obrigadas a disponibilizar cursos profissionais de nível básico para as pessoas com deficiência. Essas instituições e as empresas devem ver além da limitação, compreendendo principalmente o potencial laborativo de cada trabalhador/a com deficiência” (BRASIL/CASA CIVIL, 1999, p.2) e considerar que em todos os processos educativos “aprender é uma ação humana criativa, individual, heterogênea e regulada pelo sujeito da aprendizagem” (BRASIL/MEC, 2006, p.13). A qualificação profissional amplia as oportunidades de emprego para as pessoas com deficiência que estão fora do mercado de trabalho (53,8% ou 23,7 milhões), beneficiando também os empreendedores, visto que um contingente expressivo trabalha por conta própria (27,4%), segundo o Censo de 2010 (IBGE 2010b).

Assim como é necessário suprimir barreiras e obstáculos em vias e espaços públicos “[...] no mobiliário urbano, na construção e reforma de edifícios e nos meios de transporte e de comunicação” (BRASIL/CASA CIVIL, 2000), como tratado na Lei nº 10.098 de 19 de dezembro de 2000, as organizações que empregam pessoas com deficiência devem observar a necessidade de adaptação das condições ambientais às rotinas destes trabalhadores. A NBR 9050:2004, elaborada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), estabelece critérios e parâmetros técnicos que auxiliam a promoção da acessibilidade, compreendida como a “possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia” (BRASIL/CASA CIVIL, 2000, Art 2º, I). Luciane Carniel Wagner e colaboradores propõem o entendimento da acessibilidade “como um paradigma da inclusão, entendendo-se que as barreiras são mais complexas e vão além da questão mobilidade” (Wagner et.al., 2010, p.57), perspectiva onde se situam as seis dimensões da acessibilidade propostas por Romeu Sassaki:

“ [...] arquitetônica (sem barreiras físicas), comunicacional (sem barreiras na comunicação entre pessoas), metodológica (sem barreiras nos métodos e técnicas de lazer, trabalho, educação etc.), instrumental (sem barreiras instrumentos, ferramentas, utensílios etc.), programática (sem barreiras embutidas em políticas públicas, legislações, normas etc.) e atitudinal (sem preconceitos, estereótipos, estigmas e discriminações nos comportamentos da sociedade para pessoas que têm deficiência) (SASSAKI, 2009, p.1). ”

As barreiras físicas não são as únicas a serem vencidas no ambiente de trabalho - há um caminho árido no campo das atitudes e da convivência que

merece ser discutido e trabalhado. A formação social do indivíduo é mediada principalmente pela família “como espaço de produção e transmissão de pautas e práticas culturais” (CARVALHO; ALMEIDA, 2003 p.109) e pela escola, lugar de “construir e reconstruir o conhecimento” [mas] “acima de tudo, um modo de ser, de ver” (GADOTTI, 2007, p.12-13) visando o êxito da integração social e do futuro laboral. Na ótica da utopia de Paulo Freire, a questão talvez possa se colocar “entre a denúncia de uma sociedade injusta e o anúncio do sonho possível de uma sociedade que pelo menos seja menos espoliadora, do ponto de vista das grandes massas populares que estão constituindo as classes sociais dominadas” (FREIRE, 1982, p.100 apud GADOTTI, 2007, p.17).

O preconceito não é inato, é assimilado ou reforçado na família, na escola ou em outras instâncias sociais. Apoiado no pensar estereotipado, o preconceito se materializa em “[...] uma atitude de hostilidade nas relações interpessoais, dirigida contra um grupo inteiro ou contra os indivíduos pertencentes a ele, e que preenche uma função irracional definida dentro da personalidade” (JAHODA; ACKERMAN, 1969, p.27 apud ANTUNES; ZUIN, 2008, p.37), constituindo barreiras que limitam a aceitação e a convivência social. No preconceituoso “[...] a violência sutil ou manifesta [...] é a resposta a uma violência sutil ou manifesta gerada inicialmente pela cultura” (CROCHIK, 1997, p.44), o que indica a importância de um olhar atento para as transformações necessárias no pensar coletivo.

Na prática organizacional, as justificativas para a não contratação de pessoas com deficiência, como falta de qualificação ou excesso de especificidades da vaga, podem esconder preconceitos, mesmo com variações quanto à forma e à intensidade. Mas, como descrito na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (BRASIL/SDH, 2012, p. 15), elas são “antes de mais nada, PESSOAS [...] com protagonismos, peculiaridades, contradições e singularidades” [portanto] “a deficiência é apenas mais uma característica da condição humana”. Quando essas características despertam preconceitos e discriminações, fica evidente a necessidade de se repensar os valores e a cultura “a partir do diálogo entre as dimensões psicológica e social que constituem os processos de humanização” (OHL et al, 2009, p.246).

Para situar a questão no contexto empresarial, é preciso admitir o poder das empresas na transformação da sociedade, quer seja nas ações internas que repercutem na vida dos empregados, de suas famílias e da comunidade, ou nas relações com o mercado e as influências recíprocas que ocorrem na perspectiva do cenário nacional. Também é necessário perceber que “a inclusão das pessoas com deficiência faz parte da responsabilidade social empresarial” [e que] “a inclusão no mercado de trabalho e de consumo é parte de um resgate maior: o da cidadania” (ETHOS, 2002, p.10-14). Das empresas é esperado o posicionamento ético que assegure uma transformação positiva sistêmica, onde se inclui a adoção de uma política inclusiva de pessoas com deficiência, estimulada pela determinação legal, mas motivada a ir além da contratação, capacitando e desenvolvendo novas aptidões, promovendo uma ambiência favorável à integração genuína e “atuando junto aos seus parceiros e à comunidade e entidades do governo, contribuindo para mudanças de cultura e comportamento que tornem a própria sociedade mais inclusiva” (ETHOS, 2002, p.8). Esta visão realizada se reverte em ganhos para a empresa, em quatro dimensões: (1) da cultura

interna, através da prática coletiva de princípios éticos, como aceitação das diferenças, e do valor dado à equipe; (2) do clima organizacional, gerando um ambiente de trabalho humanizado e confiável; (3) do desempenho, tanto da equipe, abrindo espaço para aceitação do novo e potencialmente contribuindo para a percepção de novas oportunidades, quanto das pessoas com deficiência, que “muitas vezes superam as expectativas do início do contrato” (ETHOS, 2002, p.19), (4) da imagem organizacional fortalecida junto aos stakeholders, que pode se traduzir em preferência dos consumidores:

“O prestígio que a contratação de pessoas com deficiência traz às empresas está bastante evidente na pesquisa *Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro*, realizada anualmente no Brasil, desde 2000, pelo Instituto Ethos, jornal *Valor e Indicador*. Em 2000, 46% dos entrevistados declararam que a contratação de pessoas com deficiência está em primeiro lugar entre as atitudes que os estimulariam a comprar mais produtos de determinada empresa. Em 2001, essa continuou sendo a atitude mais destacada, com 43% dos consumidores entrevistados repetindo essa mesma resposta. (ETHOS, 2002, p.19).

Diante do amparo legal e dos benefícios percebidos, a tendência aponta para o crescimento de contratações.

Para situar a questão no contexto governamental, considere-se a distinção dos termos integração e inclusão, em publicação do Instituto Ethos, transcrita na Tabela 2:

Tabela 2 – Distinção entre Integração e Inclusão

Integração	Inclusão
Contenta se com transformações superficiais.	Exige transformações profundas.
Pede concessões aos sistemas.	Exige rupturas nos sistemas.
Pessoas com deficiência se adaptam às realidades dos modelos já existentes na sociedade, que faz apenas ajustes.	Sociedade se adapta para atender às necessidades das pessoas com deficiência e, com isso, se torna mais atenta às necessidades de todos.

Fonte: ETHOS 2011, p.74

Esta proposta conduz a um novo entendimento do significado da inclusão e das responsabilidades sociais, sobretudo no que se refere às transformações profundas, às rupturas nos sistemas e à quebra do paradigma assistencialista. Do Estado espera-se a atualização das leis e uma sensível evolução no monitoramento da realidade local, para que as cotas sejam cumpridas – aos Ministérios do Trabalho e da Previdência Social compete manter as “estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por reabilitados e deficientes habilitados, fornecendo-as, quando solicitadas, aos sindicatos ou entidades representativas dos empregados” (BRASIL, 1991, Artigo 93, Seção VI, Subseção II, § 2º). A expectativa é de que tal controle contribua na correção da defasagem existente, demonstrada na **Tabela 3**:

Tabela 3 – Comparação da cota exigida por lei e realidade apurada nas empresas

Número de Funcionários	Cota Exigida Por Lei	Cota Apurada
Menos de 100	Não exigida	1,05%
100 a 200	2%	2,7%
201 a 500	3%	2,9%
501 a 1000	4%	2,8%
Mais de 1000	5%	3,6%

Fonte: Retratos da Deficiência no Brasil. Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2003, apud Câmara dos Deputados, 2009, p.7).

Também é importante que o Estado realize as articulações necessárias, no contexto do mercado e na rede institucional, para apoiar as empresas adequadas e preparar o contingente de desempregados que aguarda oportunidade de colocação, ampliando o nível de empregabilidade e promovendo interface com a realidade de trabalho. O Instituto Ethos (2002, p.14) tem registro de experiências bem sucedidas, dentre elas, um centro de atendimento profissional em Salvador (BA) que presta serviços a idosos e pessoas com deficiência, emitindo carteiras de trabalho, mantendo ativo um banco de currículos, captando vagas e qualificando os profissionais para o mercado de trabalho.

No rol de medidas inclusivas, a Rede Saci, da Universidade de São Paulo (USP) e parte integrante do Programa USP Legal, se constitui em um Observatório que “atua como facilitadora da comunicação e da difusão de informações sobre deficiência, visando estimular a inclusão social e digital, a melhoria da qualidade de vida e o exercício da cidadania das pessoas com deficiência” (REDE SACI, 2014). A Rede Saci promove a inclusão a partir de canais de comunicação sobre acessibilidade, deficiência, educação e trabalho, enfatizando conhecimentos e notícias sobre estes temas.

Este cenário se encerra com algumas certezas: as políticas públicas contribuem para que o direito de inclusão seja respeitado, podendo resultar em desenvolvimento local, de natureza endógena, nascido das necessidades e forças internas da sociedade, dialogando com todas as dimensões da mudança; as organizações, vindas de uma herança de poder verticalizado, onde as decisões são tomadas no topo, distanciadas do contato com a população, tem a oportunidade de assimilar a inclusão de pessoas com deficiência na perspectiva da responsabilidade social interna, através do compromisso de acolhimento, da humanização da cultura organizacional, da igualdade de direitos e na atitude de respeito e aceitação de seus profissionais; os protagonistas desta cena, na condição de pessoas incluídas, passam a ser considerados na sua totalidade, cidadãos em uma sociedade inclusiva.

O relato das experiências

Como o tema convida à observação da realidade, foi trabalhada uma amostra composta por organizações de diferentes segmentos, localizadas em Teresópolis/RJ, que contratam pessoas com deficiência. A expectativa é de que esta investigação possa esclarecer o cenário de inclusão local, sensibilizar outras organizações da Região Serrana, e contribuir de um novo ângulo de observação com a Rede Saci.

A amostra foi delimitada em função do porte e do cumprimento às cotas estabelecidas na Lei nº 8.213/1991. Observou-se o cumprimento do primeiro requisito (porte) por 100% da amostra. Para o segundo requisito (cotas cumpridas) buscou-se a confirmação por meio da pesquisa. No Município, as experiências de contratação de pessoas com deficiência são reduzidas, porque o mercado é prioritariamente composto por organizações de pequeno porte, o que tornou a amostra restrita a seis organizações de diferentes segmentos.

A abordagem das organizações se deu por duas vias: (1) contato telefônico com a área de Administração ou de Recursos Humanos, para checar o atendimento aos pré-requisitos necessários à participação da organização na pesquisa (número de empregados superior a 100 e cumprimento da Lei por meio da contratação de pessoas com deficiência); (2) concreta aplicação da pesquisa, estruturada com base no questionário do Observatório do Trabalho da Rede Saci (USP), para verificar em cada contexto organizacional se as práticas internas viabilizam o ideal de acolhimento. Os respondentes foram gestores e profissionais seniores, indicados em função da experiência prática com os respectivos Programas, e a aplicação se deu por meio virtual, utilizando o aplicativo Google Drive que permite o compartilhamento *online* da pesquisa. A abordagem metodológica foi qualitativa, associada a tratamento quase-estatístico (ROBSON, 2011) para demonstração dos resultados.

Em cumprimento à ética, a pesquisa primária (OLIVEIRA; NUNES-VILLELA, 2014) foi submetida e aprovada na Plataforma Brasil (MS/SISNEP), tendo os respondentes assinado os respectivos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e, por opção das organizações, as identificações foram protegidas. Assim, os resultados da pesquisa foram compilados e exibidos com uso de códigos (A, B, C, D, E, F), possibilitando uma apreciação isenta. Os quantitativos de empregados e as respectivas proporções de cotas compõem a **Tabela 4**:

Tabela 4 – Porte *versus* cotas da amostra

Código	Setor	Quantitativo de empregados	Cota proporcional
A	Bebidas	592	4%
B	Bebidas	392	3%
C	Educação	1800	5%
D	Informática	648	4%
E	Administração pública	3623	5%
F	Indústria e comércio de lazer	310	3%

Fonte: Organizações da amostra (informação referente ao 2º semestre de 2014).

A pesquisa buscou observar múltiplos aspectos relacionados às práticas de acolhimento de pessoas com deficiência, aqui relacionados: motivação original, cumprimento da proporção estabelecida em Lei, resistências observadas, deficiências admitidas, adaptações processadas em instalações e equipamentos, nível atual de acessibilidade, convivência em espaços comuns, nível de rotatividade, áreas da organização onde as oportunidades são ofertadas, benefícios oferecidos, participação em programas de capacitação e avaliação do desempe-

nho, impactos e mudanças na cultura da organização, pontos críticos (positivos e negativos) e tendências. Os resultados objetivos foram consolidados em planilha, em sete blocos de perguntas afins ou complementares, associados a frequências e percentuais. As respostas subjetivas foram transcritas e comentadas. Para compreensão das informações, considere: NI = não informado / NA = não se aplica.

I. ADESÃO E MOTIVAÇÃO

Ano inaugural da iniciativa de inclusão de pessoas com deficiência						
A	B	C	D	E	F	
2006	2009	2005	2004	2000	NI	

Cumprimento das cotas (como estabelecido na Lei 8.213)								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Sim	x	x		x		x	4	67%
Não			x		x		2	33%

Motivação original da iniciativa de inclusão								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Espontaneamente				x			1	17%
Em cumprimento à exigência legal	x	x	x		x	x	5	83%

Observa-se que as adesões se deram com um lapso de tempo variável em relação a 1991, ano em que a Lei nº 8.213 foi sancionada (com tempo de resposta entre 9 e 18 anos), o que sugere alguma dificuldade no alinhamento e um posicionamento reativo, embora não seja possível afirmar que naquele ano as organizações empregavam o contingente mínimo exigido para aplicação da Lei (100 trabalhadores). Em relação ao cumprimento de cotas, considerando o referencial 'porte versus cotas da amostra', demonstrado na Figura 4, a pesquisa revela que o mercado local está parcialmente em conformidade com a Lei. A motivação original, no entanto, confirma a massiva adesão em caráter reativo (83%).

II. RESISTÊNCIAS E CONVIVÊNCIA

Resistências à presença de pessoas com deficiência								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Sim				x			1	17%
Não	x	x	x		x	x	5	83%

Trabalho de sensibilização realizado com os empregados, visando a plena aceitação dos profissionais com deficiência								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Sim		NI		x			1	20%
Não	x				x	x	3	60%
Outros			x				1	20%

II. RESISTÊNCIAS E CONVIVÊNCIA (cont.)

Compartilhamento dos mesmos espaços								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Sim	x	x	x	x	x	x	6	100%

Este bloco demonstra que a maior parte das organizações (83%) não observou resistência interna à presença de pessoas com deficiência, indicando um baixo nível de dificuldade ou um grau de relativa facilidade na gestão das diferenças interpessoais. Associa-se a ausência de sensibilização das equipes (60%) às justificativas declaradas (a organização C deu “apenas orientação aos gestores”, enquanto a organização F julga que “ainda não foi necessário”) e depreende-se a fragilidade do cuidado preventivo nas relações de trabalho. Somente uma organização (D) observou resistências, declarando, coerentemente, ter realizado um trabalho corretivo de sensibilização (20%). Com relação ao compartilhamento de espaços, os resultados revelam que, em todas as organizações, pessoas com deficiência partilham com os demais empregados os mesmos espaços físicos, um forte indicativo de integração e aceitação.

III. DEFICIÊNCIAS ACEITAS, ADAPTAÇÕES NECESSÁRIAS E ACESSIBILIDADE

Tipos de deficiência admitidos								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Física			x	x	x	x	4	67%
Auditiva	x	x	x	x	x	x	6	100%
Visual	x	x	x				3	50%
Mental		x		x		x	3	50%
Mobilidade reduzida	x	x	x		x		4	67%

Necessidade de adaptações em instalações e equipamentos								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Sim	x	x	x	x	x		5	83%
Não						x	1	17%

Necessidade de adaptações em instalações e equipamentos (segundo a NBR 9050:2004)								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Entradas (portas e rampas)	x	x		x	x	NA	4	29%
Áreas e vagas de estacionamento	x			x			2	14%
Áreas embarque/desembarque		x					1	7%
Sanitários		x	x	x			3	22%
Áreas resgate/refúgio/emergência		x	x				2	14%
Equipamentos exclusivos		x		x			2	14%

III. DEFICIÊNCIAS ACEITAS, ADAPTAÇÕES NECESSÁRIAS E ACESSIBILIDADE (cont.)

Acessibilidade atual						
Alternativas	A	B	C	D	E	F
Acessibilidade assegurada	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
Estimativa de acessibilidade atual	100%	60%	40%	100%	NI	50%

Este bloco mostra que todos os tipos de deficiência são aceitos, sobretudo a auditiva, presente em 100% das organizações, a deficiência física e a mobilidade reduzida estão presentes em 67% das organizações e com um menor nível de aceitação figuram as deficiências visual e mental (50%). É interessante observar que nenhuma organização aceita todos os tipos de deficiência, o que pode estar associado a investimentos demandados em adaptações, que foram, efetivamente, realizados por 83% da amostra - o conjunto de adaptações processadas, por cada organização, deixa entrever o alto investimento realizado. As organizações B e D empreenderam maior número de adaptações previstas na NBR 9050:2004. As adaptações mais requeridas são entradas (portas e rampas) e sanitários, respectivamente correspondentes a 29% e 22%. O interlocutor da organização E, onde as instalações são descentralizadas, observou “não conheço a condição de todos os prédios”. Finalmente, é demonstrado o cenário global de acessibilidade, onde apenas duas organizações (A e D) declararam que a “acessibilidade está totalmente assegurada”, indicando que os avanços resultam de investimentos graduais. Especificamente F, que declarou que não houve “necessidade de adaptações em instalações e equipamentos da organização para atender as pessoas com deficiência”, figura com apenas 50% de acessibilidade, contradição que, na prática, pode estar causando dificuldade a seus trabalhadores.

IV. ROTATIVIDADE E VAGAS OFERTADAS

Retenção de pessoas com deficiência no quadro de pessoal						
Alternativas	A	B	C	D	E	F
Pessoas admitidas	11	NI	27	61	NI	NI
Pessoas mantidas	11	19	27	32	12	09

Áreas onde estão localizadas as oportunidades de trabalho								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Administrativo			x				1	17%
Operacional						x	1	17%
Administrativo/ Operacional	x	x		x	x		4	66%

Neste bloco, note-se as declarações das organizações B, E e F:
B: “Infelizmente não tenho esta resposta, pois tivemos rotatividade de pessoas com necessidades especiais”.
E: “Esclareço que, começamos a cumprir a cota de deficiente a partir do concurso do ano de 2000, sendo que somente a partir do concurso de 2006 passamos a registrar os dados cadastrais de quem entrou pela vaga de deficiente, por isso não possuímos exatidão quanto aos números”.
F: “As pessoas vão saindo e entram novas. A disputa por pessoas deficientes é muito grande. Tem organizações que buscam, em outras organizações, pessoas com deficiência e oferecem um salário maior, com o objetivo de cumprir sua cota. Não temos essa postura, pois tratamos os deficientes da mesma forma dos outros funcionários, não valorizamos o funcionário pela sua “deficiência”, mas pelo desempenho”.
O propósito desta investigação foi observar a rotatividade existente - vide o quantitativo informado pela organização D e as declarações das organizações E e F. Considere-se, ainda, que a organização D teve uma redução expressiva (de 52%) em 10 anos de adesão à Lei. A declaração de F revela uma prática de mercado que fere a ética e impacta o propósito de inclusão (pessoas com deficiência vistas como produtos). Com relação às áreas onde estão localizadas as oportunidades de trabalho oferecidas, na maior parte das organizações (67%) as pessoas com deficiência são aceitas em ambas as áreas, administrativa e operacional, indicando a quebra de barreiras, sobretudo nos ambientes operacionais (note-se a presença de três indústrias na composição da amostra).

V. ISONOMIA NAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Isonomia de benefícios entre as pessoas com deficiência e os demais empregados								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Sim	x	x	x	x	x	x	6	100%

Participação das pessoas com deficiência nos programas de capacitação e aperfeiçoamento								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Sim	x	x	x	x		x	5	83%
Não					x		1	17%

Compartilhamento dos mesmos espaços								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Não é aplicada								
Existem critérios específicos								
Críticos comuns a todos	x	x		x	x	x	5	83%
Outros			x				1	17%

Com relação ao indicador isonomia, a paridade revela que, em todas as organizações, as pessoas com deficiência usufruem os mesmos benefícios concedidos aos demais empregados, indicativo de que as práticas de pessoal são administradas sem distinção. Em 83% da amostra há participação das pessoas com deficiência nos programas de capacitação e avaliação de desempenho, reiterando a conclusão anterior. As exceções ficam a cargo da organização **E**, maior empregador da amostra, que afirma “não temos este tipo de programa”, referindo-se a treinamento interno, e **C** que declara “não temos um programa de avaliação de desempenho”.

VI. MUDANÇAS NA CULTURA E PONTOS CRÍTICOS

Seguem-se as declarações relativas a impactos e mudanças na cultura das organizações, pontos positivos e negativos observados a partir do ingresso de pessoas com deficiência:	
Mudanças na cultura das organizações	
C	Não houve impacto
D	Não tivemos mudanças ou impactos na cultura da organização, o que aconteceu foi uma orientação da diretoria sobre a forma de tratamento com os profissionais com deficiência. Mas nada muito substancial, apenas uma orientação
E	Não houve impacto
F	Não houve impacto

Pontos positivos observados	
B	Trabalhar a diversidade e limitação do outro, faz com que as pessoas repensem suas atitudes
C	Oportunizar a integração, promovendo a sensibilização e aceitação das diferenças
D	A percepção da equipe com relação à pessoa com deficiência mudou. Não são vistos como pessoas limitadas, pelo contrário, há pessoas com deficiência com nível de produtividade altíssima, bem superior aos demais funcionários
F	Integração com os demais funcionários

VI. MUDANÇAS NA CULTURA E PONTOS CRÍTICOS (cont.)

Pontos negativos observados	
B	Os profissionais no mercado são escassos
C	Dificuldade em encontrar profissionais no mercado de trabalho da cidade
D	Alguns funcionários com deficiência criam uma imagem de que outros funcionários já possuem uma visão preconceituosa deles, ou seja, acreditam que não são aceitos, o que não é verdade. Na verdade existem alguns casos de deficientes que já carregam os preconceitos e trabalham na defensiva
F	Alguns deficientes preferem romper o contrato com a organização para continuar recebendo do governo

Estes três ângulos de observação traduzem percepções reais do cenário de inclusão de pessoas com deficiência no *locus* estudado, indicando, de um lado, a oportunidade de amadurecimento intrapessoal e, de outro, a escassez de pessoas com deficiência no mercado local (depósitos de B e C), que contribui para dificultar o atendimento às cotas estabelecidas. Em seu relato, a organização D chama atenção para o preconceito das pessoas com deficiência que alimentam o sentimento de menos valia, atribuindo aos colegas de trabalho a sua não aceitação. A organização F observa o protecionismo vigente, que leva algumas pessoas com deficiência a fazerem opção deliberada pelo rompimento do contrato de trabalho, para usufruir os programas sociais do Governo, deixando entrever um comodismo que deve ser combatido. As fragilidades intrapessoais apontadas nos trabalhadores com deficiência, se pertinentes, indicam a necessidade de um suporte psicológico visando auto-aceitação e fortalecimento da própria imagem.

VII. TENDÊNCIAS

Tendência das organizações com relação à iniciativa de inclusão								
Alternativas	A	B	C	D	E	F	Frequência	Percentual
Manter					x		1	17%
Aprimorar	x	x					2	33%
Expandir			x	x		x	3	50%
Reduzir								

Este resultado indica a satisfação das organizações com o Programa de inclusão pela Lei 8.213/1991 – o desejo de expansão e aprimoramento soma 83%. A partir deste conjunto de evidências, pode-se concluir que, mesmo com pontos que demandam melhoria, as organizações buscam cumprir o estabelecido na Lei com razoável empenho e satisfação. A carência de pessoas com deficiência no mercado local, como depreendido na declaração de F (localizada no bloco IV), indica que há vagas a serem preenchidas, logo as pessoas com deficiência que ainda aguardam oportunidade de colocação, necessitam ser trabalhadas visando sua inserção no mercado.

Não houve evidências de que as lacunas existentes (objetivas e subjetivas) estejam impedindo o desenvolvimento das potencialidades laborativas, mas sim indicativos de que o Programa requer um gerenciamento sistemático para assegurar o alinhamento de todos os atributos à perspectiva do acolhimento integral e do trabalho decente.

Investindo no futuro social

Buscando a compreensão do tema na perspectiva do Desenvolvimento Social Local, inicialmente cabe observar o caráter permanente do Programa, que corrige um erro histórico de exclusão, de indiscutível importância para seus beneficiários diretos e indiretos, as pessoas com deficiência e suas famílias. Nesse contexto, não há espaço para omissões da gestão, governamental ou organizacional, apenas urgência na correção de não conformidades e lacunas.

Na ótica do Estado, a assistência às pessoas com deficiência é um dever constitucional, portanto, responsabilidade inalienável suportada pelo princípio fundamental “[...] de cidadania e dignidade da pessoa humana” (BRASIL, Art. 1º, incisos II e III). Nas organizações, a admissão de pessoas com deficiência, inicialmente imposta por lei, quando assimilada como Responsabilidade Social Interna (mudança do paradigma da Integração para a Inclusão, como visto na Figura 2), resulta em ganho de efetividade.

Como o Programa somente se realiza na perspectiva sistêmica, envolvendo governo, organizações e sociedade, onde se incluem os beneficiários, é razoável se pensar em soluções participativas como: (1) governança em Rede, compreendida como “[...] sistemas compostos por “nós” e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.)” [com foco] “na sua expressão e ocorrência local e interativa, sem que se percam de vista os determinantes estruturais da sociedade, da economia e do Estado” (MARTELETO; SILVA, 2004, p.41 e 46) e/ou (2) Observatório Social, “espaço para o exercício da cidadania, que deve ser democrático e apartidário e reunir o maior número possível de entidades representativas da sociedade civil com o objetivo de contribuir para a melhoria da gestão pública” (OSB, 2014). O Observatório Social do Brasil, composto pela Rede OSB presente em 80 cidades de 15 Estados brasileiros, aderiu ao Pacto Global das Nações Unidas, o que reforça seu compromisso com a mudança. Dos dez princípios universais do Pacto Global, três se relacionam, diretamente, ao tema inclusão de pessoas com deficiência (respeitar e proteger os direitos humanos; impedir violações de direitos humanos; eliminar a discriminação no ambiente de trabalho).

Em Teresópolis, além das organizações tratadas na pesquisa, o governo local respondeu favoravelmente à intervenção realizada, corroborando com a discussão em torno do tema e demonstrando interesse em impulsionar o Programa de inclusão, através da articulação entre a Secretaria de Trabalho, Emprego e Economia Solidária e a Secretaria de Desenvolvimento Social. Percebido o potencial do Programa no Desenvolvimento Social Local, algumas parcerias poderão ser conjugadas, envolvendo o Sistema Nacional de Emprego (SINE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e Serviço Social da Indústria (SESI), por meio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), e as Associações diretamente interessadas, como a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), presente no Município.

A partir dos dados censitários mencionados neste estudo, compreende-se a importância de estender os benefícios desta observação a diferentes mercados, dando conhecimento da concreta realidade aos brasileiros que, com esperança, aguardam a evolução de questões sensíveis na área da Responsabilidade Social.

Referências bibliográficas

ABNT NBR 9050:2004. *Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos*. 2. Ed. Rio de Janeiro, RJ, 2004, 97 p.

- ANTUNES, D. C.; ZUIN, A. A. S.. *Do bullying ao preconceito: os desafios da barbárie à educação*. Psicol. Soc., Porto Alegre, v.20, n.1, Abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v20n1/a04v20n1.pdf>>. Acesso em 23 Nov. 2014.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação: uma viagem ao centro do conceito*. Revista RAE Executivo, v.1, n.2, p. 63-67, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34822/33620>> Acesso em: 22 Nov. 2014.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 83 de 05 de agosto de 2014. Senado Federal. Disponível em: http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.08.2014/CON1988.pdf>. Acesso em: 20 Nov. 2014.
- _____. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Casa Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm>. Acesso em: 20 Nov. 2014.
- _____. Decreto Nº 5.296 de 2 de dezembro de 2004. Casa Civil. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm>. Acesso em: 24 Nov. 2014.
- _____. Lei Nº 7.853 de 24 de outubro de 1989. Casa Civil. Brasília, 1989. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7853.htm>. Acesso em: 22 Nov. 2014.
- _____. Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991. Casa Civil. Brasília, 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm>. Acesso em: 22 Nov. 2014.
- _____. Portaria nº 1199, de 28 de outubro de 2003. Ministério de Trabalho e Emprego. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/legislacao/portaria-n-1-199-de-28-10-2003.htm>>. Acesso em: 22 Nov. 2014.
- _____. Projeto Piloto de Incentivo à Aprendizagem das Pessoas com Deficiência. Ministério de Trabalho e Emprego e Secretaria de Inspeção do Trabalho. Brasília, 2008. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCF973A-0548CE/fiscatrab_projeto_aprendizagem2008.pdf>. Acesso em: 22 Nov. 2014.
- _____. Ministério da Educação e Cultura; Secretaria de Educação Especial. Educação inclusiva: atendimento educacional especializado para a deficiência mental. [2. ed.]. Brasília: MEC, SEESP, 2006. 68 p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/defmental.pdf>>. Acesso em: 22 Nov. 2014.
- _____. Lei Nº 10.098 de 19 de dezembro de 2000. Casa Civil. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10098.htm>. Acesso em: 22 Nov. 2014.
- _____. Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência: Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. ed., rev. e atual. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos, Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2012. Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/convencaoopessoascomdeficiencia.pdf>>. Acesso em: 22 Nov. 2014.
- _____. Análise sobre a reserva de cargos em empresas privadas para pessoas com deficiência. Câmara dos Deputados, 2009. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2661/vagas_deficiencia_baars.pdf?sequence=3>. Acesso em: 23 Nov 2014.

- _____. Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos das Pessoas com Deficiência. Para todos: O movimento político das pessoas com deficiência no Brasil. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.sdh.gov.br/assuntos/pessoa-com-deficiencia/pdfs/catalogo-para-todos>>. Acesso em: 19 Nov. 2014.
- CARVALHO, I. M. M. de; ALMEIDA, Paulo Henrique de. Família e proteção social. São Paulo Perspectiva, São Paulo, v. 17, n. 2, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v17n2/a12v17n2.pdf>>. Acesso em: 24 Nov. 2014.
- CPB (Comitê Paralímpico Brasileiro). Como funcionam as modalidades adaptadas e quantas medalhas o Brasil já conquistou nos jogos. Disponível em: <<http://www.cpb.org.br/pages/f-a-q/>>. Acesso em: 22 Nov. 2014.
- CROCHIK, J. L.. Preconceito, indivíduo e cultura. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997. 152 p.
- ETHOS (Instituto Ethos). *O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência*. Coordenação Marta Gil. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/25.pdf>>. Acesso em: 23 Nov. 2014.
- ETHOS (Instituto Ethos). *Empresas e Direitos Humanos na Perspectiva do Trabalho Decente - Marco de Referência*. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-cb3MarcoDeReferenciaCOMPLETO.pdf>>. Acesso em: 23 Nov. 2014.
- GADOTTI, M.. *A escola e o professor: Paulo Freire e a paixão de ensinar*. São Paulo: Publisher Brasil, 2007. Disponível em: <http://acervo.paulofreire.org:8080/xmlui/bitstream/handle/7891/2773/FPF_PTPF_12_026.pdf>. Acesso em: 23 Nov. 2014.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Projeções e estimativas da população do Brasil e das Unidades da Federação: População brasileira às 16:23:31 de 18/11/2014. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 18 Nov. 2014a.
- _____. Censo Demográfico de 2010. Disponível em <<http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?view=noticia&id=1&idnoticia=2170&t=censo-2010-numero-catolicos-cai-aumenta-evangelicos-espiritas-sem-religiao>>. Acesso em: 18 Nov. 2014b.
- MARTELETO, R. M.; SILVA, A. B. O.. *Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local*. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 3, p.41-49, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a06v33n3.pdf>>. Acesso em: 29 Nov. 2014.
- OHL, N. G. et al . Escolarização e preconceito: lembranças de jovens com e sem deficiência. Psicol. Esc. Educ. (Impr.), Campinas, v. 13, n. 2, Dec. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pee/v13n2/v13n2a06.pdf>>. Acesso em: 23 Nov. 2014
- OIT (Organizações Internacionais do Trabalho). *Convenção 159: Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes*. Brasília: OIT, 1991.
- OIT (Organizações Internacionais do Trabalho). *Trabalho decente nas Américas: uma agenda hemisférica 2006-2015*. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/decent_work/doc/agenda_hemisferica_537.pdf>. Acesso em: 22 Nov. 2014.
- OLIVEIRA, R. do E. S.; NUNES-VILLELA, J.. *Inclusão de Pessoas com Deficiência no mercado de Teresópolis: realidade ou desafio?* Projeto Final de Graduação. Curso de Engenharia de Produção, UNIFESO, 2014.

- ONU. Assembleia Geral das Nações Unidas. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Brasília, 1998. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001394/139423por.pdf>>. Acesso em: 23 Nov. 2014.
- _____. Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework. New York and Geneva, 2011. Disponível em: <http://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinessshr_en.pdf>. Acesso em: 23 Nov. 2014.
- OSB. Observatório Social do Brasil. O que é um Observatório Social (OS)? Disponível em: <http://www.observatoriosocialdobrasil.org.br/osb-adere-ao-pacto-global-das-nacoes-unidas-2-22007-216907.shtml>>. Acesso em: 23 Nov. 2014.
- PASTORE, J.. *O Trabalho dos Portadores de Deficiência. XI Encontro Nacional de Entidades de Deficientes Físicos*. Recife, 2000. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/em/em_091.htm>. Acesso em: 19 Nov. 2014.
- PUC (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais). *Propostas e ações inclusivas: impasses e avanços. Anais do IV Seminário Internacional Sociedade Inclusiva*. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: < <http://proex.pucminas.br/sociedadeinclusiva/sem4/118.pdf>>. Acesso em: 22 Nov. 2014
- ROBSON, C.. *Real World Research: a resource for users of social research methods in applied settings* 3rd Ed. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd., 2011. Chapters 14, 17.
- SASSAKI, R. K. *Inclusão: Acessibilidade no lazer, trabalho e educação*. Revista Nacional de Reabilitação (Reação), São Paulo, Ano XII, mar./abr. 2009, p. 10-16.
- USP (Universidade de São Paulo). Rede Saci. Disponível em: <<http://saci.org.br/>>. Acesso em: 23 Nov. 2014.
- WAGNER, L. C. *et al. Acessibilidade de pessoas com deficiência: o olhar de uma comunidade da periferia de Porto Alegre*. Revista Ciência em Movimento. Porto Alegre, v. 12, n. 23, p. 55-67, 2010. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ipa/index.php/RS/article/viewFile/94/58>>. Acesso em: 23 Nov. 2014.

Sobre os autores

Josely Nunes Villela

Doutoranda da Universidade Federal Fluminense (UFF) em Sistemas de Gestão Sustentáveis, Mestre em Sistemas de Gestão do Meio Ambiente (UFF), graduada e licenciada em Psicologia (PUC/RJ). Possui especialização em Sustentabilidade no Master in Strategic Leadership towards Sustainability (Blekinge Institute of Technology, Suécia) e em Desenvolvimento de Recursos Humanos (FGV/RJ). Realizou MBA em Organizações e Estratégia (UFF) e MBA em Management - Formação de Gerentes e Diretores (FGV/RJ). Atua como consultora em empresas públicas e privadas de diversos setores e como docente convidada em instituições de ensino superior, ministrando conteúdos relacionados a Planejamento, Sustentabilidade e Gestão. É professora e pesquisadora do Centro Universitário Serra dos Órgãos (UNIFESO) e da Universidade Estácio de Sá (UNESA).

Gilson Brito Alves Lima

Possui Graduação em Engenharia Civil (1988), Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho (1995), Extensão em Gestão Ambiental Empresarial (1995), Extensão em Ciclo de Estudos de Políticas e Estratégia (1996), Mestrado em Engenharia Civil (1992) e Doutorado em Engenharia de Produção (2000). Atualmente é Professor Associado da Universidade Federal Fluminense. Atua em Pesquisa, Ensino e Extensão, na área de Engenharia de Produção, com ênfase nos seguintes temas: Segurança Industrial, Gerência de Riscos; Manutenção Industrial e Gerenciamento Ambiental na Indústria.

AS POLÍTICAS PARA AS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES: EM BUSCA DA EQUIDADE DE GÊNERO?

Kamila Cristina da Silva Teixeira
João Bosco Hora Góis

O presente capítulo tem como objetivo analisar iniciativas voltadas para a valorização de mulheres que trabalham em empresas que operam no Brasil. Para o desenvolvimento desse estudo realizamos uma pesquisa qualitativa. O método qualitativo permite descrever e compreender determinados fenômenos ou objetos de estudo que não podem ser reduzidos a variáveis e examinados apenas por meio de dados estatísticos.

A pesquisa abrangeu um total de 17 empresas de setores diversos. Destas, duas foram examinadas em maior profundidade. Não tendo sido identificadas, foram classificadas como Empresa I e Empresa II, seguindo a ordem cronológica da realização das entrevistas com seus representantes: julho 2012 e outubro de 2013, respectivamente. Além daqueles advindos das entrevistas com informantes-chave, também utilizamos dados provenientes de fontes documentais disponíveis nos sítios digitais das empresas: código de ética ou conduta e os relatórios de sustentabilidade dos anos de 2010, 2011 e 2012.

A Empresa I é uma empresa nacional de médio porte, fundada em 1975. Pertencente ao setor químico, seu escritório e fábrica estão situados no estado de São Paulo. A Empresa II é uma multinacional do setor bancário que está presente no Brasil em 545 municípios.

A análise dos dados centrou-se nas iniciativas empresariais voltadas para as mulheres que fazem parte do público interno. Particular atenção foi dada às ações relacionadas à ascensão na carreira, à saúde e à qualidade de vida e à maternidade.

1 - As Iniciativas Empresariais para Mulheres com Ênfase no Público Interno

As empresas examinadas desenvolvem práticas que geralmente estão ligadas aos programas de gestão de pessoas e valorização da diversidade e vinculadas à área de recursos humanos. Optamos por dividi-las em cinco grupos: carreira, saúde, maternidade, canais de denúncias e campanhas de sensibilização.

1.1 – As Ações para Inserção e Desenvolvimento da Carreira das Mulheres

As ações relacionadas à carreira estão mais voltadas para a inserção, o treinamento e a ascensão das mulheres no quadro funcional das empresas. Uma iniciativa relevante nesse âmbito é o estabelecimento de cotas para mulheres na ocupação de cargos de direção e chefia.

Outra iniciativa identificada foi a criação de programas de tutoria/*mentoring*. Parece que esse tipo de iniciativa vem se constituindo como uma tendência nas grandes empresas. O estudo de Teixeira (2010) deixou evidente que a principal iniciativa para as mulheres na Philips do Brasil era um programa deste tipo. Nele eram debatidos temas relacionados à carreira e à vida pessoal das gerentes da companhia. Cabe ressaltar que os mentores das gerentes eram líderes que ocupavam cargos de vice-presidência e de presidência.

Este tipo de iniciativa ocorre na Empresa II, a qual criou um programa de tutoria/mentoria voltado ao desenvolvimento profissional das mulheres que já ocupam cargos de gerente para que elas possam alcançar a liderança sênior, em nível de executiva do Comitê Gerencial da companhia. Os mentores são executivos e executivas que já se encontram nos níveis mais altos do quadro funcional. Desde 2007 o programa é realizado anualmente. Em cada edição a empresa conta com a participação de mais ou menos 25 a 30 mulheres.

A Empresa II ainda implementa outras iniciativas para o desenvolvimento da carreira das trabalhadoras. Uma delas é o programa “Women Leadership”, o qual busca “integrar” melhor as mulheres no ambiente empresarial. Essa ação, de acordo com um entrevistado, foi desenhada:

“... para que a mulher entenda um pouco mais as características que, socialmente [...] acabou adquirindo ao longo de nossa existência e que são diferentes das dos homens. Bem como ela conseguir navegar melhor nesse ambiente corporativo, que ainda é muito masculino no topo, e ser mais efetiva.”

O público-alvo do programa é de trabalhadoras que já estão inseridas em cargos de gestão e que, na avaliação da empresa, demonstram potencial para chegar a uma posição mais elevada na estrutura ocupacional.

Outra iniciativa é chamada de “Almoço com Executivos”, a qual busca promover a integração entre membros do comitê executivo da companhia e as colaboradoras definidas como detentoras de alto potencial.

Soma-se às atividades já explicitadas na Empresa II o esforço de diversificar o seu quadro funcional, de modo a nela inserir “grupos com risco de exclusão”. Os gerentes se comprometem, por meio de cláusula no contrato de trabalho, a promover a diversidade no quadro funcional e a apresentar mulheres qualificadas para determinadas posições de liderança.

A Empresa I adota procedimento semelhante de valorização da diversidade humana em seu quadro funcional através do aumento do número de funcionários pertencentes às chamadas minorias sociais, notadamente as mulheres. A empresa reestruturou sua forma de divulgação das vagas. Além do anúncio de vagas nas agências de recursos humanos, ela articula-se com organizações do movimento das mulheres com vistas a expandir os canais de divulgação dos seus

postos de trabalho, garantir maior diversidade nos processos seletivos e proporcionar a inserção de mais mulheres em seu quadro funcional. Segundo a empresa, essa iniciativa tem apresentado resultados positivos. Hoje, de acordo com o censo interno, as mulheres representam mais de 50% da sua força de trabalho.

É certo que tais iniciativas empresariais podem ser consideradas importantes na medida em que as mulheres ainda experimentam uma série de desvantagens e desigualdades no mundo do trabalho em geral e no ambiente empresarial em particular, como bem assinalam os indicadores nacionais e os estudos sobre essa questão. (BRUSCHINI & PUPPIN, 2004; BRUSCHINI, 2007; BRASIL, 2013).

Houve uma significativa elevação da escolaridade das mulheres brasileiras nas últimas décadas (GUEDES e ARAÚJO, 2011). Entre as pessoas inseridas no mercado formal, o número de mulheres com 15 anos de escolaridade ou mais é superior ao número de homens. Apesar disso, persistem as barreiras que dificultam a ascensão delas nas estruturas hierárquicas assim como a participação nos espaços decisórios mais importantes das empresas.

Ao falar sobre essa questão um dos entrevistados salienta que na sua empresa as mulheres representam mais de 50% do total de funcionários. Contudo, ocupam apenas cerca de 30% dos cargos nos níveis hierárquicos mais elevados. Esse dado é consistente com os achados de diferentes estudos. Pesquisa realizada pelo Instituto ETHOS (2010) evidenciou que mulheres eram sub-representadas nos níveis mais elevados da hierarquia ocupacional das empresas analisadas: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo. Já a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2012 mostra que o acesso das mulheres nos cargos de direção e gerenciais é menor em comparação aos homens: 5,0% para as mulheres e 6,4% para os homens (BRASIL, 2013).

Ao analisar a situação das mulheres brasileiras nos conselhos de administração e nos postos de presidência, por sua vez, percebemos que elas ainda continuam praticamente invisíveis nos centros de decisão das grandes corporações do setor público e privado. No Brasil, apenas cerca de 5% a 7% dos cargos de maior responsabilidade decisória são ocupados por mulheres. Este número tende a diminuir quando se avalia a participação delas em companhias de maior impacto no país. Nesse caso, o percentual cai para 2%.¹

É nesse contexto que se manifesta a limitação do “efeito diploma” (CAPPELLIN, 2008). Apesar de estarem investindo mais nas carreiras e apresentarem um nível de escolaridade mais elevado do que o dos homens, as mulheres ainda enfrentam dificuldades para alcançar os cargos de comando nas empresas. Quando alcançam, o fazem predominantemente: a) em organizações que atuam em áreas tradicionalmente femininas, a exemplo da assistência social, da educação, da cultura, da saúde e da administração pública (BRUSCHINI & PUPPIN, 2004); b) em cargos menos estratégicos para as companhias e com remunerações mais baixas, como recursos humanos, administração e re-

1 Os estudos sobre esse assunto ainda são muito incipientes no Brasil. Esses dados foram colhidos a partir de uma entrevista concedida pela pesquisadora Angela Donaggio e publicada pelo Movimento Mais Mulher 360. Disponível no endereço: <<http://movimentomulher360.com.br/2013/301/cotas-e-outras-politicas-de-apoio-a-mulheres-em-cargos-de-liderang/>> Acesso: 13/01/2014.

lações públicas (alcançando mais de 50% do total de cargos) (BRASIL, 2010). Isso equivale a dizer que as mulheres seguem segregadas nas organizações e permanecem inseridas em áreas de atuação menos “valorizadas” e, portanto, menos privilegiadas.

No que pese a importância, algumas das iniciativas aqui apresentadas, principalmente os programas de mentoria e aqueles que buscam gerar mudanças comportamentais, não podem passar sem críticas na medida em que acabam por reforçar o poder masculino no interior das empresas. Esses programas possuem componentes que funcionam como mecanismos produtores e reprodutores de hierarquias de gênero, visto que os homens, na figura dos executivos, são definidos como aqueles que possuem o domínio do “saber empresarial” e, por isso, devem ensinar às mulheres o caminho para o desenvolvimento de suas carreiras.

Isso ocorre porque nas organizações os modelos e as referências de sucesso ainda são marcados pelas imagens dos personagens masculinos. Além disso, nesses espaços, os valores de competência, de responsabilidade e de liderança, os quais fazem parte do dia a dia dos executivos, foram historicamente construídos e legitimados por homens para outros homens (CAPPELLIN, 2008). Assim, a ascensão feminina na estrutura ocupacional das empresas é conquistada a duras penas, em um constante enfrentamento de uma herança cultural que robustece a dominação dos homens sobre as mulheres.

A análise dos programas que visam produzir mudanças em certos comportamentos também mostra que as empresas nem sempre buscam uma mudança na cultura empresarial marcada por atitudes preconceituosas e discriminatórias. Ao contrário tendem a tentar adaptar as mulheres a uma cultura masculina e machista que é um dos fatores responsáveis por sustentar as desigualdades entre homens e mulheres nas condições e relações de trabalho. Ela também é um fator que colabora para a preservação da violência vivenciada por muitas trabalhadoras, violência esta que se manifesta, por exemplo, no assédio sexual e moral.²

1.2 – As Iniciativas no Âmbito da Maternidade

Um conjunto de ações relativas à maternidade ganha destaque na agenda das empresas analisadas. A Empresa I, por exemplo, adota as seguintes iniciativas para o apoio à maternidade: **a)** licença amamentação, que as funcionárias podem gozar por até sete meses se optarem por incluir o período de férias (04 meses previstos na lei, 02 meses concedidos pela empresa e 01 mês de férias); **b)** auxílio creche e incentivo a educação infantil de até um salário mínimo; e, **c)** licença paternidade, que o funcionário da empresa pode optar por gozar por até 90 dias (05 dias previstos pela legislação, 25 dias mais, 01 mês concedidos pela empresa e 01 mês de férias).

A licença paternidade pode ser requerida durante o primeiro ano de vida do filho ou filha do funcionário e deve ser consentida pela sua companheira,

2 Segundo a OIT, 52% das mulheres que fazem parte da população economicamente ativa em todo o mundo já sofreram assédio sexual. No Brasil, o assédio sexual foi inserido na legislação brasileira como crime em 2001 e, até os dias atuais, o assédio moral não recebeu este mesmo status. Contudo, vem sendo amplamente divulgado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, com vistas a contribuir para a sua erradicação nos ambientes de trabalho.

pois é ela quem encaminha a solicitação para a área de Recursos Humanos, expondo a sua necessidade e vontade. Quando o casal é funcionário da companhia, tanto a licença amamentação quanto a licença paternidade podem ser compartilhadas.³

O exposto indica que a Empresa I busca ampliar a legislação vigente no que se refere à licença paternidade, com uma perspectiva de dividir as tarefas de cuidado dos filhos e filhas entre homens e mulheres. Essa postura, em geral, não é compartilhada pelo setor empresarial. Ao contrário, as iniciativas empresariais ainda direcionam as tarefas do cuidado dos filhos para as mulheres.

Este cenário, marcado por um viés maternalista, é alimentado pela legislação brasileira uma vez que ela institui um significativo desequilíbrio entre os sexos no que diz respeito aos direitos que permitem a conciliação entre a vida familiar e a carreira profissional. Tais direitos garantem a estabilidade das gestantes no emprego; a licença maternidade de 120 dias, que pode ser prorrogada por mais 02 meses; e creches nos primeiros anos de vida dos filhos ou filhas de mães trabalhadoras. Já a licença paternidade, garantida pela Constituição Federal de 1988, tem duração de apenas cinco dias corridos após o nascimento do filho ou filha e só tem acesso a ela os trabalhadores regidos pela CLT e servidores públicos.⁴

A legislação brasileira, ao definir apenas cinco dias de licença paternidade e não garantir a estabilidade do trabalhador que faz gozo desse direito pode apresentar-se, em certa medida, como um obstáculo para a promoção de uma participação mais equitativa de homens e mulheres nas tarefas do cuidado da prole.

Os benefícios concedidos pelas empresas certamente ampliam os direitos das trabalhadoras quando do nascimento dos seus filhos. No entanto, vale mais uma vez ressaltar que, por serem direcionados prioritariamente para as mulheres, eles acabam por responsabilizá-las pelas tarefas do cuidado na primeira infância, contribuindo para reforçar os estereótipos de gênero e a divisão de papéis. Estes estereótipos, por sua vez, atuam como fortes mecanismos indutores do aprofundamento das desigualdades e das desvantagens entre os sexos na divisão do trabalho doméstico e, consequentemente, no mercado de trabalho.

A análise acima expressa uma parte da desigualdade de gênero na vida privada. Em linhas gerais, independentemente da qualificação profissional, do nível de escolaridade, da idade e da ocupação no mercado de trabalho, as mulheres passam mais tempo exercendo atividades domésticas e familiares se comparadas com os homens. Os dados da PNAD demonstram que 87,9% do total de mulheres ocupadas declararam realizar as tarefas domésticas, enquanto 46,1% do total dos homens fizeram a mesma declaração (BRASIL, 2009). Em média, as mulheres dedicam 20,8 horas semanais a essas atividades, enquanto que os homens apenas 10 horas (BRASIL, 2013). Estudos na área (SORJ, 2004; BRUSCHINI, 2007; SORJ, 2009) apontam que a participação masculina na esfera privada é limitada, seletiva e se constitui como uma ajuda pontual

3 Informações disponíveis no documento “Programa Cultivando Nossa Gente”, disponibilizado pela empresa em questão.

4 Cabe sublinhar que, antes da promulgação da Carta Magna de 1988, a CLT previa como licença paternidade o afastamento remunerado de um dia para os trabalhadores regidos por ela, no decorrer da primeira semana do nascimento do filho ou filha.

dada às mulheres. Os homens geralmente se dedicam as tarefas que envolvem a interação entre espaço público e privado (cuidar das crianças, ajudar nas atividades intelectuais, fazer compras para a casa e levar as crianças ao médico) e isto tende a diminuir quando as atividades implicam trabalho manual, rotineiro e solitário (SORJ, 2004 e 2009).

Ao analisar a realização dos afazeres domésticos no âmbito da família, Soares (2008) salienta que, particularmente naquelas em que há crianças com até seis anos, a jornada das mulheres com esses afazeres aumenta em cerca de uma hora. Tais dados indicam uma inegável desigualdade entre os sexos na divisão das tarefas domésticas.

A dupla jornada de trabalho, que às vezes também pode ser tripla, acarreta impactos negativos na saúde e na qualidade de vida das mulheres. Muitas delas, diariamente, se dividem entre as responsabilidades profissionais e as tarefas domésticas. Essa situação produz uma sobrecarga que se manifesta em desgastes físicos e psíquicos, tais como estresse, depressão e fadiga crônica, gerando repercussões negativas na vida familiar e social. (MARCONDES *et al.*, 2003; OLIVEIRA *et al.*, 2012). Além disso, muito em função das extensas jornadas semanais, as mulheres dispõem de um tempo mínimo para as atividades e práticas - maior número de horas de sono; consumo de alimentação de melhor qualidade; inserção em lazer e outros cuidados com o corpo - que ao menos mitiguem esses desgastes. (AQUINO *et al.* 2005).

1.3 – Saúde e Qualidade de Vida

Em face ao exposto no item acima, não é casual que tema “saúde da mulher” também faça parte da agenda das empresas estudadas. Na Empresa I a atuação nesta área se desenvolve a partir de uma abordagem mais educativa e voltada para a sensibilização. Ela vem implementando medidas compatíveis com as recomendações da Organização Mundial da Saúde e do Ministério da Saúde. Assim, realiza palestras periódicas com vistas à sensibilização de suas funcionárias, além de oficinas sobre diversos assuntos ligados à saúde reprodutiva e à sexualidade abordando aspectos físicos, psicológicos e culturais que predisponham ou não ao autocuidado sexual e reprodutivo. Questões relacionadas à segurança e qualidade de vida no trabalho também são discutidas.

Todas as atividades descritas, segundo a empresa, são desenvolvidas em parceria com o poder público por meio das redes municipal e estadual de saúde.

Nas últimas décadas muitas transformações ocorreram no mundo do trabalho. Foram, em grande medida, ocasionadas por um modelo de produção apoiado nas inovações tecnológicas e na flexibilização da produção que visa garantir a produtividade, a qualidade do produto e o lucro. Ao mesmo tempo esse modelo impacta negativamente a saúde dos trabalhadores de ambos os sexos. Esse modelo exige um trabalhador mais dinâmico, mais criativo e polivalente. Tais exigências, orientadas para atender à produção, provocam “perda da capacidade potencial e/ou efetiva corporal e psíquica” (LAURELL & NORIEGA, 1989, p. 110). Ademais, produzem o surgimento de “novas” doenças que vêm a reboque desse processo as quais são denominadas por Lacaz (2000) de “mal-estar difuso”. Em outros termos, a implantação de novas tecnologias e as modificações nos processos produtivos, em nível macro e micro, provocam

mudanças nos perfis de morbidade e de mortalidade dos trabalhadores e das trabalhadoras. Muito em função disso é que se observa a existência de um perfil duplo nos modos de adoecer e de morrer da força de trabalho. Tal perfil se conforma a partir da combinação da permanência da ocorrência de acidentes típicos do mundo laboral com “novas” doenças atípicas do trabalho, aquelas que não possuem uma causalidade relacionada diretamente ao processo produtivo. São as chamadas doenças crônicas não transmissíveis, tais como doenças cardiovasculares, câncer, estresse, hipertensão, diabetes e dependência química (LACAZ, 2000).

É nesse contexto, do qual fazem parte precárias e insuficientes políticas públicas no campo da saúde do trabalhador e uma forte disseminação do apelo da responsabilidade social empresarial, que passam a ser desenvolvidas pelas empresas políticas para a saúde das mulheres trabalhadoras.

1.4 – Campanhas de Sensibilização e Criação de Canais de Denúncias

Outra iniciativa relevante é a implementação de campanhas de sensibilização e conscientização que visam promover a valorização da diversidade e combater as diferentes formas de discriminação. É importante frisar que elas são direcionadas para os segmentos estigmatizados na sociedade e, por isso, se debruçam também sobre as mulheres.

Muitas dessas campanhas assumem o formato de palestras, debates e divulgação de material educativo, os quais têm o propósito de socializar informações e proporcionar discussões acerca de temas relacionados aos direitos humanos, à presença das mulheres nas organizações, às conquistas femininas, à conciliação entre vida familiar e trabalho, entre outros.

A Empresa I informa que criou, nos anos 2000, uma política de diversidade que posteriormente, em 2007, foi ampliada para todos os níveis da empresa, com a finalidade de promover a diversidade de gênero e raça por meio de diversas ações, dentre elas, aquelas com ênfase na conscientização e sensibilização. A companhia destaca que organiza palestras e outros eventos para os funcionários, com vistas a conscientizá-los sobre as questões de gênero.

Como exemplo, vale citar a atividade realizada em comemoração ao Dia Internacional da Mulher, que contou com a participação dos funcionários e da comunidade do entorno, bem como dos representantes do poder público. No evento foi exibido o filme “Mulheres do Brasil: Presente!” e logo após foi realizado um debate acerca do papel da mulher na sociedade brasileira e os avanços das políticas públicas para elas. Em outro ano, a empresa celebrou essa data com a realização de oficinas matinais para os funcionários, visando discutir os direitos das mulheres. Ademais, desenvolveu palestras com foco em assuntos como história dos movimentos pelos direitos das mulheres; e relações de gênero, sustentabilidade e cultura da paz.

Desenvolver ações de cunho educativo é uma tradição do empresariado brasileiro. A atuação nesse campo teve início com as vilas operárias, quando o empresariado se mostrava responsável por formar uma mão de obra qualificada e disciplinada compatível com os objetivos da produção (TEIXEIRA, 1990). Essa atuação se expandiu por meio da criação das instituições do “Sistema S” – SESC, Sesi e SENAI, na década de 1940, quando se iniciou um processo de

implementação de iniciativas com caráter profissionalizante e serviços voltados para a educação popular. Deve ficar claro que essas propostas não tinham apenas a finalidade de moldar o comportamento do trabalhador para o trabalho *estricto senso*, mas também intervir sobre a sua “formação moral” para que ele pudesse viver “adequadamente” em sociedade.

Outra medida que igualmente assumiu importância no debate recente do empresariado brasileiro foi o estabelecimento de canais de comunicação entre as empresas e seus funcionários nos moldes de Canal de Denúncias ou Linha Ética. Esta ferramenta funciona como um mecanismo que, no discurso empresarial, está voltado para prevenir e reduzir casos de violações regulatórias e dos princípios instituídos no Código de Ética ou no Código de Conduta das empresas.

Através de uma linha telefônica, os funcionários das organizações que dispõem desse serviço podem falar anonimamente sobre tópicos relevantes e fazer denúncias de diversas ordens, incluindo casos de discriminação, preconceito, violação dos direitos humanos e dos direitos laborais no ambiente de trabalho. As informações são tratadas com sigilo. Por esse motivo, acredita-se que tal medida pode contribuir também para prevenir e impedir casos de discriminação e de preconceito que envolvam a questão de gênero.

Embora se reconheça a importância de iniciativas de conscientização e de canais de denúncias que podem levar à punição dos que violam direitos humanos das trabalhadoras, é cabível questionar os seus limites. De um lado porque os registros disponíveis evidenciam que as violações ainda são recorrentes. De outro, porque ao inserirmos a variável “raça” nessa discussão, verificamos que a discriminação contra a mulher negra, ainda se faz presente no mercado de trabalho em geral e no setor empresarial em particular, sendo destacadamente intensa. De acordo com um fiscal do trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego, a mulher pobre e negra sofre muita discriminação no mercado de trabalho a qual se torna mais acentuada quando ela possui baixa escolaridade e idade acima de 40 anos. Ele ressalta que:

“Ela é a última, é a última que a pessoa vai lá e pega. É impressionante como acontece isso na prática. [...] Então, assim, se essa mulher for a partir de 40 anos de idade então acabou. As portas do mercado de trabalho estão fechadas para ela. Estão mesmo! A gente percebe isso não através da Comissão, mas através do projeto de inspeção que a gente vê na prática o que acontece: ela relegada a último plano. Isso é muito cruel!” (TEIXEIRA, 2014, p. 175).

Ao analisar a situação das mulheres negras no mercado de trabalho, Lima et al (2014) destacam que, nos últimos anos, nota-se avanços na participação delas nesse âmbito. Os avanços são percebidos em relação aos homens do seu grupo de cor, mas elas permanecem em uma situação de significativa desvantagem em relação às mulheres brancas.

No setor empresarial, em particular, as mulheres negras também se apresentam em posição de desvantagem quando comparadas com as mulheres brancas. Em um estudo anterior (TEIXEIRA, 2010) ficou evidente que no quadro funcional da empresa Philips do Brasil a presença de mulheres negras era quase

insignificante. Em um universo de 1.305 trabalhadoras, apenas 74 eram mulheres pretas ou pardas. Os dados da pesquisa “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas”, apontam na mesma direção. Eles demonstram que as mulheres negras se encontram em extrema vulnerabilidade no mercado de trabalho porque apresentam uma baixíssima inserção no quadro funcional das empresas investigadas. Elas correspondem a menos de 10% do total de trabalhadoras. (INSTITUTO ETHOS, 2010).

A literatura que aborda as questões de gênero, de raça e de mercado de trabalho afirma que o cenário em tela pode ser explicado pela dificuldade da mulher negra em conseguir alcançar maiores patamares de escolaridade. Analisando a realidade dessas trabalhadoras, Martini e Silva (2009) informam que a inserção precoce delas no mercado, geralmente em posições mais precarizadas e com maior vulnerabilidade em relação ao acesso aos direitos trabalhistas, influencia negativamente na possibilidade de conseguirem alcançar uma formação profissional mais qualificada e especializada. Essa falta de qualificação e especialização implica em prejuízos na medida em que reduzem as chances de melhor alocação no mercado e ascensão profissional. Já Borges (2009) lembra que, mesmo as que apresentam um desempenho educacional mais elevado, têm baixa participação em níveis ocupacionais que exigem mais de dez anos de estudo e formação universitária. Nesse sentido, cabe ressaltar que a invisibilidade delas nas empresas é a resultante dos impactos negativos da conjunção dos preconceitos associados à raça e ao gênero e à origem de classe.

Diante do cenário descrito, convém levantar as seguintes questões: qual o limite das ações educativas? Elas contêm apenas um teor informativo? Qual o alcance dessas informações? Até que ponto as informações são internalizadas? Elas conseguem proporcionar mudança de comportamentos? Os canais de denúncias realmente exercem as funções para as quais foram criados?

2 - Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar iniciativas organizacionais voltadas para a valorização das mulheres no ambiente laboral.

Tomando com base dados do estudo de dois casos identificamos que, em maior ou menor grau, houve reconhecimento por parte do setor empresarial, ao menos no plano dos discursos, que as mulheres permanecem em desvantagem em relação aos homens na sociedade e nas empresas. Parece que, por meio das iniciativas para carreira, saúde, maternidade, sensibilização e conscientização que tem como foco principal as mulheres, as organizações estão preocupadas, por diversos motivos – benefícios econômicos e imposição legislativa principalmente – com a melhoria do *status* e da participação feminina em diversas esferas da vida social, inclusive no emprego e na ocupação.

A análise dos dados empíricos revelou que as ações para as mulheres no âmbito empresarial devem ser consideradas importantes na medida em que elas, mesmo após significativos avanços na condição feminina e aumento na participação no mercado de trabalho, experimentam uma série de desigualdades no mundo do trabalho em geral e no âmbito empresarial em particular. As assimetrias de gênero no setor empresarial se expressam na inserção, nos níveis de remuneração, nas oportunidades de ascensão na carreira, assim como

na participação dos espaços de maior poder decisório e prestígio.

Contudo, não podemos deixar de reconhecer que aquelas ações apresentam diferentes limitações. Elas possuem um viés maternalista que atribui às trabalhadoras a responsabilidade pelos cuidados com os filhos e filhas, assim como não incidem adequadamente sobre a situação das mulheres negras.

Igualmente, muitas tentativas de mudança na situação das mulheres no âmbito empresarial vêm acompanhadas justamente por variáveis que contribuem para a continuidade das desigualdades entre os sexos. Isso porque as estratégias utilizadas para a mudança reafirmam as relações de domínio dos homens sobre as mulheres arraigadas na sociedade e reforçam o poder masculino e a relação hierárquica entre os gêneros no interior das empresas.

O encontro das mudanças e continuidades é uma das resultantes da conjugação de inúmeros valores construídos historicamente em nossa sociedade e que se reproduzem nas organizações, as quais colocam as mulheres ainda em um lugar de subordinação. Superar essa situação é um dos desafios mais importantes nos dias de hoje na busca pela equidade de gênero no mercado de trabalho.

Referências bibliográficas

- AQUINO, E. M. L. *et al. Mulher, Saúde e Trabalho no Brasil: desafios para um novo agir*. In: Caderno de Saúde Pública. v. 11, n. 2. 1995:281-290.
- BORGES, R. S. *Pensando a transversalidade de gênero e raça*. In: SANTOS, G.; SILVA, M. P. (org.) *Racismo no Brasil: percepções da discriminação e do preconceito racial no século XXI* Fundação Perseu Abramo, São Paulo, 2009: 61-69.
- _____. *Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições da população brasileira*. Rio de Janeiro, IBGE, 2009.
- _____. *Relatório Anual 2009/2010. Mulheres, Poder e Decisão. Observatório Brasil da Igualdade de Gênero*. SPM. Brasília, 2010.
- _____. *Pesquisa Mensal do Emprego. Mulher no Mercado de trabalho: perguntas e respostas*. Rio de Janeiro, IBGE, 2012.
- _____. *Síntese dos Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. Série: Estudos e Pesquisas: informação demográfica e socioeconômica*. n. 32. Rio de Janeiro, IBGE, 2013.
- BRUSCHINI, M. C. A. *Trabalho e Gênero no Brasil nos Últimos Dez Anos*. In: Cadernos de Pesquisa. São Paulo, v. 37, n. 132, set./dez. 2007:537-572.
- _____; PUPPIN, A. B. *Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX*. In: Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 121, jan/abr. 2004:105-138.
- CAPPELLIN, P. *As Desigualdades Impertinentes: telhado, paredes ou céu de chumbo?* In: Revista Gênero. v. 9, n. 1. Niterói, 2008:89-126.
- GUEDES, M. C.; ARAÚJO, C. *Desigualdades de Gênero, Família e Trabalho: mudanças e permanências no cenário brasileiro*. In: Revista Gênero, v. 12, n. 1. Niterói, 2011:61-79.

- INSTITUTO ETHOS. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas*. São Paulo, 2010.
- LACAZ, F. A. *Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença*. In: *Ciência e Saúde Coletiva*. v. 5, n. 1. Rio de Janeiro, 2000:151-161.
- LAUREL, A. C.; NORIEGA, N. *Processo de trabalho e saúde: trabalho e desgaste operário*. São Paulo, Editora HUCITEC, 1989: 99-144.
- LIMA, M. et al. *Articulando Gênero e Raça: a participação das mulheres negras no mercado de trabalho (1995-2009)*. In: MARCONDES, M. M. et al (orgs.) *Dossiê Mulheres Negras: retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil*. Rio de Janeiro, IPEA, 2013:53-80. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_dossie_mulheres_negras.pdf> Acesso: 06/12/2013.
- MARTINI, A. F.; SILVA, J. F. *Discriminação no mercado de trabalho – desafios de combate ao racismo no bojo da população economicamente ativa no Brasil*. In: SANTOS, G.; SILVA, M. P. (org.) *Racismo no Brasil: percepções da discriminação e do preconceito racial no século XXI*. Fundação Perseu Abramo, São Paulo, 2005:96-101.
- OLIVEIRA, E. R. A. de et al. *Gênero e qualidade de vida percebida: estudo com professores da área de saúde*. In: *Ciência Saúde Coletiva*, v.17, n.3. 2012:741-747.
- SOARES, C. *A Distribuição do Tempo Dedicado aos Afazeres Domésticos entre Homens e Mulheres no Âmbito da Família*. In: *Revista Gênero*. v. 9, n. 1, 2 sem. Niterói, 2008:9-29.
- SORJ, B. *Trabalho, Gênero e Família: quais políticas sociais?* In: GODINHO, T.; SILVEIRA, M. L. *Políticas públicas e igualdade de gênero*. São Paulo. Coordenadoria Especial da Mulher, 2004:143-148.
- _____. *Trabalho remunerado e não remunerado*. In: VENTURI, M. R.; OLIVEIRA, S. (orgs.) *A Mulher Brasileira nos Espaços Público e Privado*. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2009:107-119.
- TEIXEIRA, K. C. S. *O Tema da Diversidade na Agenda da Responsabilidade Social: um estudo de caso*. Niterói, 2010. Dissertação (Mestrado em Política Social) – Escola de Serviço Social, Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2010.
- _____. *Responsabilidade Social Empresarial: discursos e práticas sobre a diversidade*. Niterói, 2014. Tese (Doutorado em Política Social) – Escola de Serviço Social, Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2014.
- TEIXEIRA, P. P. *A Fábrica do Sonho: trajetória do industrial Jorge Street*. Rio de Janeiro: Paz na Terra, 1990.

Sobre os autores

Kamila Cristina da Silva Teixeira

Bacharel em Serviço Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2006), Mestre em Política Social pela Universidade Federal Fluminense (2010) e Doutora em Política Social Universidade Federal Fluminense/Universidade de Coimbra (2014).

João Bosco Hora Góis

Bacharel em Serviço Social pela Universidade Federal de Sergipe (1989), Mestre em Serviço Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1993) e Doutor em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Boston College (1999). Em 2003, realizou o seu pós-doutoramento na Universidade Federal do Rio de Janeiro na área de Sociologia. Professor Associado da Universidade Federal Fluminense e Pesquisador 1C do CNPq, os resultados dos seus estudos sobre as relações raciais e de gênero, política social, responsabilidade social empresarial e AIDS têm artigos publicados em revistas especializadas, nacionais e internacionais.

O ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO SOBRE A VALORIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA EXPERIENTE E O PREPARO PARA A APOSENTADORIA

David Jakubowicz Junior

Denise de Moura

Flavio Luis de Freitas Loiola

1. Introdução – O envelhecimento da população brasileira

Segundo Veras (2012), a parcela de idosos na população brasileira subiu de 3 milhões em 1960 para 20 milhões em 2010. Um aumento aproximado de 700% apenas nos últimos 50 anos. Somado a esse dado, projeções indicam que em 2050 a população dos países desenvolvidos será apenas 3% maior que em 2010, enquanto no Brasil, essa alta deve ser acima de 15% no acumulado de quatro décadas.

Giambiagi e Pinheiro (2012) apontam que toda a expansão da população, nas próximas quatro décadas, ocorrerá nas faixas mais altas de idade. Isso significa que as pessoas mais velhas representarão uma parcela muito mais significativa da população, com a consequente elevação da média de idade.

Em 2013 foi publicado pelo IBGE o relatório “Projeção da população por sexo e idade: Brasil 2000-2060 e Unidades da Federação 2000-2030”. Sobre este assunto, é digno de nota que entre as inovações trazidas por esta edição do relatório, em comparação com sua revisão anterior (publicada em 2008), está a ampliação da faixa etária mais alta estudada. Se na publicação de 2008 os intervalos culminavam na faixa de 80 anos ou mais, na edição mais recente foram disponibilizadas projeções até o limite de 90 anos ou mais, explicitando a necessidade de aumento do recorte da amostra a ser estudada, de modo a ajustar o estudo histórico à realidade atual.

Este relatório apresenta ainda, o aumento da expectativa de vida do brasileiro no intervalo entre os anos 2000 e 2060, representado na **Tabela 1** a seguir:

Tabela 1 – Esperança de Vida ao Nascer – Brasil – 2010/ 2060

Anos	2000	2010	2020	2030	2040	2050	2060
EO	69,8	73,9	76,7	78,6	79,9	80,7	81,2

Fonte: Adaptado do Relatório do IBGE – Agosto/2013

As **Tabelas 2 e 3** que se seguem destacam o número de idosos em perspectiva até 2060. Não apenas a população de 60 anos ou mais vai se multiplicar

por quase 3,8 vezes entre 2010 e 2060, como também o número de indivíduos com maior idade entre os idosos (aqueles com 90 anos ou mais) apresentará uma explosão do seu contingente, cujo fator de multiplicação será de aproximadamente 13 vezes entre esses dois anos.

Tabela 2

Grupo Etrário	2010	2020	2030	2040	2050	2060
Total	195.497.797	212.077.375	223.126.917	228.153.204	226.347.688	218.173.888
0–4	15.816.957	13.845.258	12.388.311	1.267.417	9.992.242	8.935.080
5–9	16.916.587	14.708.594	13.060.538	11.813.256	10.611.029	9.422.407
10–14	17.200.577	15.761.172	13.808.096	12.360.437	11.245.918	9.975.285
15–19	17.172.257	16.841.311	14.656.646	13.019.512	11.781.255	10.585.085
20–24	17.319.107	17.040.111	15.640.863	17.717.223	12.289.837	11.187.812
25–29	17.797.553	16.935.971	16.652.108	14.514.616	12.910.300	11.692.041
30–34	16.025.477	17.043.597	16.824.134	15.468.574	13.586.846	12.184.747
35–39	14.135.911	17.473.250	16.691.976	16.446.050	14.309.020	12.785.474
40–44	13.050.164	15.665.301	16.732.938	16.563.004	15.257.503	13.417.981
45–49	12.014.841	13.708.027	17.033.914	16.330.262	16.127.682	14.102.602
50–54	10.195.824	12.488.105	15.100.814	16.202.110	16.088.836	14.849.297
55–59	8.250.688	11.276.016	12.994.816	16.245.849	15.639.650	15.485.087
60–64	6.348.447	9.308.355	11.553.270	14.087.975	15.192.846	15.139.410
65–69	4.621.978	7.229.599	10.062.488	11.723.912	14.758.459	14.270.191
70–74	3.535.046	5.219.414	7.842.140	9.879.277	12.169.057	13.193.419
75–79	2.418.507	3.411.743	5.550.102	7.895.309	9.326.963	11.836.481
80–84	1.540.149	2.212.046	3.459.893	5.382.602	6.909.475	8.625.639
85–89	743.640	1.176.296	1.811.290	3.101.112	4.537.819	5.461.797
90 +	394.087	743.209	1.262.580	2.134.707	3.562.951	5.024.073

Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica. Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 2000-2060

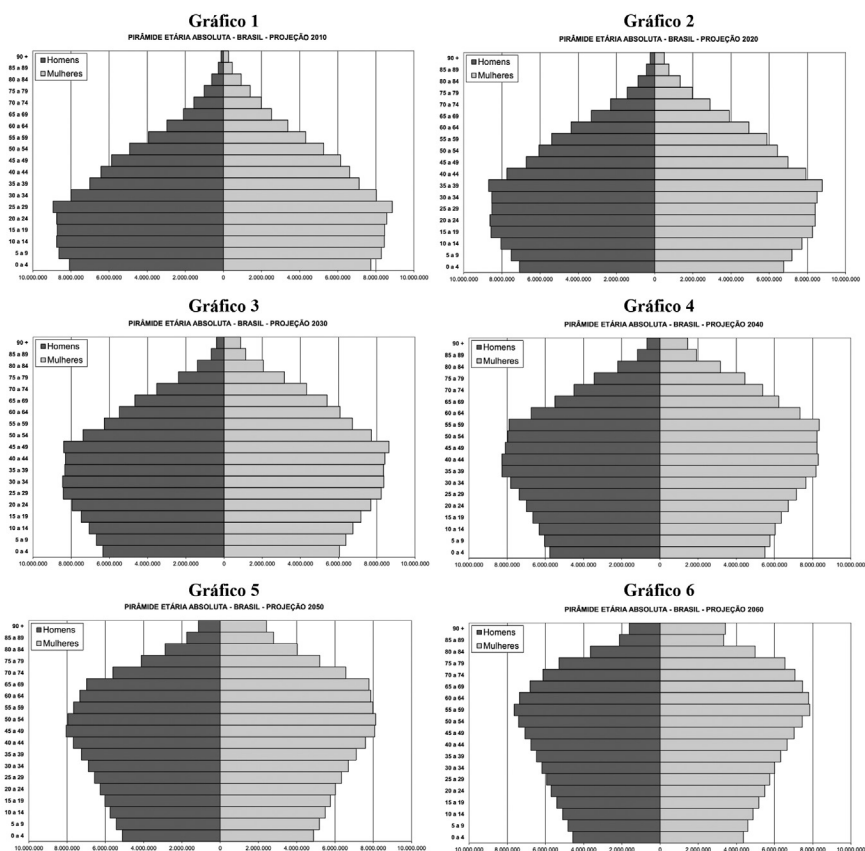
Tabela 3

	2010	2020	2030	2040	2050	2060
Total populacinal	195.497.797	212.077.375	223.126.917	228.153.204	226.347.688	218.173.888
Total do grupo 60 a 90+ anos	19.601.854	29.290.662	41.541.763	54.204.894	66.457.570	73.551.010
Percentual do grupo sobre o total populacional	10%	14%	19%	24%	29%	34%

Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica. Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 2000-2060

Com essas transformações, a pirâmide populacional se modifica duplamente: por um lado mais pessoas vivem mais e, conseqüentemente há mais idosos em termos absolutos. Por outro, nascem menos bebês, o que significa que, alguns anos depois, haverá menos jovens do que hoje e, no médio prazo, menos adultos.

A seguir, é possível analisar, nos **Gráficos 1 a 6**, as pirâmides etárias da população brasileira por sexo e idade entre 2010 e 2060, fornecidas pelo relatório citado do IBGE:



De acordo com Giambiagi e Pinheiro (2012), um fato acerca do qual a grande maioria das pessoas ainda não pensou devidamente é que todo o crescimento do PIB dos próximos 40 anos terá que vir da produtividade (PIB por trabalhador). A população brasileira vai continuar a crescer até a década de 2030 e começará a declinar na década de 2040.

Porém, de acordo com as projeções fornecidas pelo IBGE, no grupo da população hoje considerada em idade ativa, ou seja, de 15 a 59 anos, projeta-se um recuo já na década de 2030, que deverá se acentuar mais intensamente nas duas décadas seguintes. Desse modo, este grupo que em 2010 representava 65% de toda a população brasileira, em 2050 responderá por apenas 56% do total e com forte tendência de queda.

O ponto de alerta mencionado por Giambiagi e Pinheiro (2012) é que, em números absolutos, a PEA (população economicamente ativa) de 2050 será a mesma de 2010. É neste contexto que se pode dizer que toda a expansão de renda nas próximas quatro décadas terá de vir do aumento da produtividade

do trabalho, ou seja, da alta do produto por membro da população ocupada. O PIB por trabalhador terá de aumentar 3,3% ao ano e essa taxa é bem superior à média observada nos últimos anos. A pergunta então que os autores fazem é: conseguiremos ser tão produtivos?

Olhando para esta “nova realidade” que se apresenta, temos alguns cenários bastante interessantes e, ao mesmo tempo, preocupantes:

- Até 2040 as empresas estarão convivendo com equipes compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos;
- A queda na taxa do crescimento populacional vem causando uma redução no número de crianças e jovens e o consequente aumento do número de adultos e idosos no país;
- A retenção dos profissionais mais velhos no mercado de trabalho será necessária para equilibrar as contas da Previdência Social e uma alternativa para a escassez de mão de obra especializada, visando a sustentação do crescimento econômico (EAESP-FGV, 2013);

Com isso, as organizações precisam estar atentas a estas questões, sobretudo no que tange a alguns pontos fundamentais:

- Como valorizar e reconhecer os profissionais idosos que em breve estarão se aposentando de suas empresas?
- Como reter os profissionais experientes e aproveitar este capital humano da melhor forma?
- Como fazer uma gestão do conhecimento eficaz e justa, unindo conhecimento e forças para um bem maior?
- Quais iniciativas estão sendo realizadas pelas organizações para contratação ou manutenção da sua força de trabalho idosa?

2. O mercado de trabalho para o idoso: uma questão de responsabilidade social

A partir dos anos 90, o movimento da Responsabilidade Social ganha força no Brasil. Junto com ela, também o mercado vem evoluindo com a exigência da ética e transparência nos negócios. As empresas, cujo foco é baseado em princípios socialmente responsáveis, não só cumprem suas obrigações legais como têm por premissa as relações éticas e transparentes com os seus stakeholders e, assim, mantêm relacionamentos mais duradouros com parceiros e fornecedores, clientes e funcionários, governo e sociedade.

Publicada em 2010, a Norma Internacional ISO 26000 aborda que “a responsabilidade social se expressa pelo desejo e pelo propósito das organizações em incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente”. Um dos temas centrais desta norma são as práticas de trabalho, que preconizam, entre outras recomendações, a proteção social ao trabalhador. Essa proteção social se refere a todas as garantias legais e às políticas e práticas organizacionais a serem implementadas para mitigar a redução ou perda de renda, entre outros motivos, em caso de envelhecimento do empregado. (ABNT, 2010)

Nesse contexto, faz-se necessário comentar que o envelhecimento da população em países de renda alta e média, inclusive o Brasil, é considerado, atualmente,

um problema fundamental de política pública e de crucial relevância para as questões sociais no que tange à disponibilidade de mão de obra nas gerações futuras.

A Organização Mundial de Saúde sugere que só poderemos arcar com o ônus dessa longevidade se países, regiões e organizações internacionais desenvolverem políticas e programas voltados aos idosos, visando com que este processo de envelhecimento se dê de forma mais ativa, a fim de que esta população se mantenha mais saudável, independente e produtiva. É o conceito de “envelhecimento ativo” que dá ênfase, em especial, à qualidade de vida e à inclusão das pessoas como cidadãs, membros participativos da sociedade (WHO, 2001 *apud* SANT’ANNA, 2006).

Ao assumirem uma postura comprometida com a Responsabilidade Social Empresarial, as empresas tornam-se agentes de uma profunda mudança cultural, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e solidária, de agente de transformação, realizando ações que resultam em melhorias em favor do emprego e da renda, da qualidade de vida e da Terceira Idade. Ao defender a permanência do idoso em atividade, considerando que esse não deva ser tratado como um ser diferente dos demais, porque apesar de suas limitações, é um cidadão como outro qualquer, devendo ter plenos direitos para o exercício de sua humanidade de acordo com as suas potencialidades, as empresas, através da política de responsabilidade social devem estudar formas de os idosos continuarem no processo produtivo. (BRANDÃO, 2004)

2.1 Preparação para a aposentadoria: uma prática responsável das empresas

A aposentadoria, como qualquer situação de mudança, pode ser um evento desencadeador de ansiedade e ameaçador do equilíbrio psicológico da pessoa. Embora não exista unanimidade, vários autores, preocupados com esta problemática, buscaram elencar quais as variáveis que mais estão relacionadas a este desequilíbrio. Além do comprometimento físico, a aposentadoria pode também representar perdas materiais, psicológicas e sociais, como a queda dos rendimentos financeiros, desligamento dos colegas de trabalho, perda do status social que o trabalho proporcionava, entre outros, o que pode incidir na diminuição da autoestima e da motivação, ocasionando adoecimento mental que se reflete em crises depressivas, ansiedade, alcoolismo e até mesmo no suicídio (RODRIGUES et al, 2005).

Um ponto fundamental para o qual as empresas precisam estar atentas é como preparar sua força de trabalho para a aposentadoria, abordando questões como planejamento financeiro, saúde e qualidade de vida em suas diferentes dimensões (intelectual, emocional, social, física e espiritual).

O Instituto Ethos, que é uma organização de renome em âmbito nacional nas iniciativas de Responsabilidade Social possui entre seus indicadores de qualidade para o público interno, a Preparação para a Aposentadoria e coloca que uma empresa socialmente responsável deve orientar seus colaboradores sobre como enfrentar esta fase da vida.

Em primeiro lugar é importante que a empresa verifique em que estágio se encontra neste indicador específico, ou se ainda não aplica este tipo de programa na organização, conforme vemos no **Quadro 1** a seguir:

Quadro 1– Indicador Preparação para a Aposentadoria

Oferece informações básicas quanto à obtenção da aposentadoria	Orienta e oferece assessoramento regular quanto a modificações na legislação, alternativas e procedimentos administrativos necessários para a obtenção da aposentadoria.	Desenvolve atividades sistemáticas de orientação (coletiva e individual), aconselhamento e preparação para a aposentadoria, discutindo seus aspectos psicológicos e de planejamento financeiro	Além de possuir programa sistemático de preparação interna, oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho dos aposentados.
Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4
Não vemos aplicação disso em nossa empresa (Justifique)		Não havíamos tratado antes desse assunto	

Fonte: ETHOS, 2011 - Estágio de Responsabilidade Social para o indicador Preparação para a Aposentadoria

Organizações que fazem planejamento em longo prazo conseguem visualizar os funcionários que estão próximos da aposentadoria, a fim de prepará-los para uma nova realidade. Esta ação é de suma importância, pois a aposentadoria pode representar uma ruptura abrupta entre um período de tempo totalmente voltado e organizado para o trabalho e um período de tempo livre, resultando em uma verdadeira desorientação temporal. Esta transição exige um condicionamento mental e social que a maioria da população trabalhadora não possui, pois a cessação da atividade profissional exclui o trabalhador do mundo produtivo. (NETTO, 2009)

Baseada nesta constatação, as organizações que promovem Programas de Preparação para a Aposentadoria para seus funcionários entendem que esta etapa de transição de um período intenso de trabalho para outro mais tranquilo é crucial para que a qualidade de vida e a valorização do ser humano não sofram perdas. No PPA, a empresa deve desenvolver atividades contínuas de aconselhamento, abrangendo diversos fatores, tais como físicos, psicológicos, sociais, administrativos, dentre outros (NETTO, 2009).

3. Força de trabalho idosa: um novo olhar das empresas

O início do sistema previdenciário brasileiro data dos anos de 1940, quando a expectativa de vida do brasileiro era de cerca de 50 anos e, portanto, os custos com o benefício eram de baixo impacto nas contas públicas.

O advento da aposentadoria representou um marco na conquista dos direitos trabalhistas, como garantia de renda após o período de trabalho e contribuição para o atendimento das necessidades dos idosos, com vistas às melhorias na qualidade de vida. Contudo, se por um lado a aposentadoria oferece, ou pelo menos deveria oferecer segurança monetária, por outro, baseado no sistema econômico capitalista, traz consigo a ideia de inatividade e deterioração da pessoa, bem como de sua saúde mental e social. Com o capitalismo, o valor do homem passou a ser “medido” pelo seu esforço e capacidade de trabalho e estudos demonstram que a aposentadoria identifica a pessoa como incapaz, já que não contribui para a produção econômica (CARVALHO, 2009).

O que, infelizmente, muitas empresas ainda não perceberam, é que a retenção desses profissionais no mercado é necessária não apenas por questões relacionadas ao equilíbrio das contas da previdência, mas como alternativa para escassez de mão de obra especializada e à sustentação do crescimento econômico.

A PwC (PricewaterhouseCoopers) coordenou, em parceria com a FGV-EAESP, uma pesquisa sobre o envelhecimento da força de trabalho no Brasil.

Disponibilizada no site da PwC e realizada entre novembro de 2012 e janeiro de 2013 com 108 empresas (70% de origem nacional e 68% de grande e médio porte), esta pesquisa constatou que apenas 37% das empresas consideram a força de trabalho mais velha uma alternativa para a escassez de talentos. Tal conclusão fica evidente quando são analisadas as práticas de recrutamento e seleção: 88% não desenvolvem campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos e 73% não adotam uma postura proativa na contratação de profissionais mais velhos, aposentados ou na iminência de se aposentar.

Além disso, grande parte das empresas indicou, como principais barreiras para que os profissionais mais velhos façam parte de suas equipes, a falta de flexibilidade, dificuldades para lidar com a tecnologia e incapacidade de se manterem atualizados. Neste sentido, os coordenadores da pesquisa sugerem que os líderes incluam práticas de gestão de idade entre suas prioridades, planejando desde já ações para valorizar, de forma adequada, a força de trabalho mais velha, com suas experiências e habilidades próprias.

Por outro lado, foram apontados cinco principais benefícios percebidos pelas empresas, ao ter profissionais mais velhos em suas equipes de trabalho:

- Experiência profissional com relação aos conhecimentos adquiridos ao longo da carreira;
- Comprometimento e senso de responsabilidade demonstrados pelos mais velhos;
- Diversidade de ideias e pontos de vista dentro das equipes;
- Capacidade de disseminar a cultura da organização para os profissionais mais novos;
- Capacidade de disseminar os comportamentos esperados pela organização, dos mais velhos para os mais novos.

A pesquisa alerta que o não aproveitamento da força de trabalho idosa traz consigo um risco de “evasão de cérebros”. Além disso, foi constatada que as empresas, apesar de reconhecerem o valor da experiência e do saber acumulado pelos mais velhos, investem pouco em práticas de gestão e transferência de conhecimento:

- Apenas 45% das empresas pesquisadas envolvem os profissionais mais velhos em atividades de treinamento e desenvolvimento dos mais jovens;
- 78% não promovem atividades de gestão do conhecimento direcionadas para os mais velhos;
- 50% das organizações não contam com programas de *mentoring*.

Logo, faz-se necessário buscar formas de aproveitar o melhor desses profissionais e trabalhar para que esse capital humano seja visto como um ativo, em termos de capacidade de gerar valor, e não como um passivo, que acarreta despesas maiores com aposentadoria e saúde no futuro (PwC / FGV-EAESP, 2013).

3.1 Capital intelectual: um valioso instrumento de competitividade nas organizações

Outro assunto da pauta atual de discussões sobre gestão de pessoas é o aproveitamento do capital intelectual humano, considerado um valioso instru-

mento de competitividade no mercado. Neste contexto, o idoso é depositário de uma experiência e de um saber único e exclusivo dado pelos anos de vida (DEBERT, 1999 apud CARVALHO, 2009).

O conhecimento tem assumido um papel importante em mundo dinâmico e globalizado e passa a ser compreendido como um fator essencial para qualquer empresa que pretende atingir uma posição de destaque perante a concorrência acirrada.

Para Santiago (2007), o grande diferencial de uma empresa não está mais relacionado com a quantidade de equipamentos utilizados no processo produtivo e, sim, com a soma de uma série de requisitos referentes ao conhecimento coletivo gerado e adquirido, às habilidades criativas e inventivas, aos valores, atitudes e motivação das pessoas e ao grau de satisfação dos clientes. A partir deste entendimento, nota-se que os ativos intangíveis da organização assumem importância significativa, ainda mais pelo fato de ser frequente a necessidade de se desenvolver novas formas de criar, multiplicar e utilizar, eficaz e adequadamente, conhecimentos e habilidades.

Se no passado as pessoas eram consideradas fatores permutáveis na equação da produção, e o conhecimento apenas uma condição desejável, hoje o cenário é bastante diferente. O conhecimento passa a gerar valor econômico para a empresa, estando sua origem diretamente relacionada aos seus agentes criativos (REZENDE, 2001 apud UYEHARA, 2003).

Enquanto o capital físico se deprecia com o uso, o conhecimento se valoriza cada vez mais. O cabedal de conhecimentos de uma pessoa não diminui se ela o compartilha com os outros (CHIAVENATO, 2004).

As experiências acumuladas por um funcionário em sua trajetória de vida profissional podem contribuir, sobretudo, para a produtividade de uma organização, pois quando um funcionário menos experiente tem a oportunidade de aprender com um colega detentor de conhecimentos específico, ele não só adquire novos saberes, como pode colaborar, mais rapidamente, para o atingimento das metas, melhorando e aprimorando a produtividade de uma empresa.

Dado o exposto e diante de todo o cenário explicitado até o momento, destaca-se uma iniciativa que foi identificada durante as pesquisas para este estudo e que se mostrou bastante interessante no contexto em comento. Desenvolvido pela Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras), uma das maiores empresas de energia do mundo, o projeto descrito a seguir foca tanto na valorização da sua força de trabalho experiente como em uma gestão responsável e eficiente do conhecimento.

4. Estudo de caso: Gestão do Conhecimento e o Programa Mentor Petrobras

Empresas que atuam de forma responsável percebem a importância de olhar com atenção o envelhecimento da sua força de trabalho.

Somado a isso, muitas organizações atualmente vêm enfrentando questões extremamente delicadas que impactam diretamente em seus resultados:

- Aposentadoria de profissionais experientes e a consequente perda do conhecimento tácito;
- Entrada de jovens profissionais (geração y) que precisam aprender e “aprender” a cultura organizacional com profissionais experientes e reconheci-

dos pelo seu saber técnico e comportamental;

- Aprimoramento da comunicação e da troca de conhecimento entre grupos diversos, transformando esta diversidade em uma vantagem competitiva;
- Valorização da força de trabalho experiente que tanto contribui para o atingimento dos resultados de uma organização.

A Petrobras S/A tem sido pioneira em muitos projetos de responsabilidade social, e após estudos e pesquisas descrevendo e caracterizando sua força de trabalho atual, a empresa identificou dois cenários importantes: um grande número de pessoas experientes na iminência de se aposentar e um aumento considerável de profissionais recém-admitidos ou com até 5 anos de empresa.

Neste sentido, em 2012 a Unidade Operacional do Rio de Janeiro da Petrobras (UO-RIO) iniciou a implantação, em sua unidade, do projeto corporativo Gestão do Conhecimento e o Programa Mentor Petrobras.

O objetivo principal desta iniciativa era a troca de conhecimento entre uma geração mais experiente e uma equipe mais nova, estimulando e facilitando este processo em toda a Unidade e valorizando a força de trabalho detentora de um saber especial e diferenciado.

As principais etapas do projeto consistiam de:

- Identificação e indicação, por parte do corpo gerencial da Unidade, de profissionais experientes através de critérios específicos como envolvimento em atividades chave da organização e tempo de aposentadoria;
- Identificação e indicação, por parte do corpo gerencial da Unidade, de profissionais recém-admitidos ou com até 5 anos de empresa e que faziam parte da mesma área do profissional experiente indicado;

Após a indicação, estes profissionais passaram a ser denominados, dentro do programa, como Mentores (experientes) e Mentorados (profissionais a serem treinados).

Com isso, muitos mentores se sentiram lisonjeados pela indicação e por serem reconhecidos na empresa pelo seu saber técnico e experiência de vida.

O próximo passo foi a capacitação destes profissionais.

O primeiro encontro reuniu mentores e mentorados das diversas gerências da UO-RIO, escolhidos previamente, em um treinamento específico, onde foram abordados conceitos ligados a cultura organizacional, gestão do conhecimento, técnicas de mentoria, negociação e *feedback*.

Ainda neste encontro, eles conheceram as etapas e procedimentos do Processo de Mentoria que consistia de:

- Encontros periódicos entre mentores e mentorados. A periodicidade destas reuniões era acordada entre eles conforme suas disponibilidades, considerando-se que a duração do Programa era de, aproximadamente, 1 ano;
- Relação entre mentores e mentorados – 1 mentor para acompanhar até 3 mentorados;
- Definição de um produto final que seria entregue após, aproximadamente, um ano, e que deveria consistir, entre outros, de: melhoria de um processo específico; elaboração de um novo padrão de normas técnicas; criação de um manual sobre alguma prática importante da empresa; implementação de

projetos para solucionar determinado problema; “passagem de bastão” sobre um determinado processo; formação de novos instrutores.

- Acompanhamento bimestral pela área de recursos humanos sobre o andamento do Programa e intervenção, caso necessário, para tratar alguma questão específica;
- Registro no currículo, após a conclusão com êxito do projeto de mentoria, da participação do empregado no projeto como mentor ou mentorado.

Os profissionais que concluíram seus projetos se sentiram extremamente gratos pela oportunidade de participar de uma iniciativa de tamanha magnitude dentro da Petrobras. A troca de conhecimentos gerou resultados interessantes.

Para os mentores, o reconhecimento do seu saber técnico representou um importante estímulo de valorização do seu trabalho na empresa.

Para muitos mentorados, este Programa foi uma oportunidade única de crescimento e aprimoramento profissional. Eles entenderam que os conhecimentos trocados com seus mentores não podiam ser encontrados em cursos ou universidades, porque faziam parte da cultura e dos valores da empresa que foram aprendidos com muita vivência, prática e experiência pelos mentores. Além disso, compreenderam a preocupação da empresa com sua força de trabalho idosa e o seu papel socialmente responsável perante seu público interno e externo.

Posteriormente, este Programa foi utilizado pela Petrobras S/A como uma das práticas de Gestão do Conhecimento para compor o PIDV – Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário, desenvolvido de forma a adequar o seu efetivo aos desafios do Plano de Negócios e Gestão 2014-2018 e às metas do PROCOP – Programa de Otimização dos Custos Operacionais, conciliando a necessária retenção do conhecimento, indispensável ao crescimento e à continuidade operacional, segura e sustentável da Companhia e às expectativas de muitos empregados que viram, neste programa, uma forma de valorização de todo o seu empenho e comprometimento dedicados à empresa durante anos.

5. Programa de Preparação para a Aposentadoria – uma proposta atualizada

Como visto neste estudo, o Brasil apresenta um dos mais agudos processos de envelhecimento populacional entre os países mais populosos. A proporção de pessoas idosas com sessenta anos e mais aumentou de 6,1% em 1980, para 8,6% em 2000, correspondendo a um aumento absoluto de 7,3 milhões de indivíduos. O censo 2010 apontou 20,5 milhões de idosos (11% da população do país).

Algumas iniciativas promovidas pelas empresas podem e devem ir além da vida útil dos funcionários na empresa. Isto, porque organizações comprometidas e preocupadas com os seus recursos intelectuais devem ter interesse em cuidar e se relacionar positivamente com seus talentos em todas as etapas possíveis, oferecendo apoio aos profissionais que estão se aposentando e aos ex-colaboradores. Isto caracteriza uma atuação não só de respeito, mas estratégica, apreciada não só por quem deixa a empresa, mas, principalmente, pelos que ficam. (FIGUEIREDO, 2005).

Em um programa eficaz de Preparação para a Aposentadoria (PPA), os funcionários precisam ter a oportunidade de construir o seu projeto de vida, refletir sobre as maneiras de usar o tempo livre após o desligamento, receber informações sobre as regras e leis que regem o sistema previdenciário, conhecer formas de investimento/aplicações financeiras, e melhorar a sua qualidade de vida através de atividades ligadas à saúde, ao lazer e a interação social.

Portanto, foi sugerido, neste estudo, um Programa de Preparação para a Aposentadoria (**Quadro 2**) que tem início um ano antes do funcionário se aposentar. As reuniões podem ocorrer quinzenalmente com duração de duas horas cada uma. Os principais profissionais envolvidos seriam os psicólogos, as assistentes sociais, os profissionais da área de saúde e da área financeira e os gerentes.

Quadro 2 – Programa de Preparação para a Aposentadoria

1º Mês	2º Mês	3º Mês	4º Mês	5º Mês	6º Mês
Empresa, e agora? Os primeiros passos da aposentadoria como a organização pode colaborar com o profissional recém-aposentado: programas de previdência, convênios com clubes, cursos.	Trabalho e Aposentadoria Mudanças significativas (processo laborativo à aposentadoria).	Saúde e Qualidade de Vida Identificação dos pontos a serem aprimorados: emocional, físico, intelectual, espiritual, social.	Planejamento Financeiro Como manter o equilíbrio financeiro, noções de investimento, cartões de crédito, financiamentos	O que me motiva? Quais os meus pontos fortes, meus motivadores profissionais e pessoais, dons, valores	Redes de Relacionamento Como manter as atividades sociais, os relacionamentos com parentes, amigos e comunidade, assim como os contatos a serem construídos.
7º Mês	8º Mês	9º Mês	10º Mês	11º Mês	12º Mês
Administração do Tempo Como dividir o tempo com atividades prazerosas, sociais, obrigações, urgências, imprevistos	Relação com a Família Como fica a relação com os filhos, esposa, marido, netos.	Formação e Projeto de Vida Atualização de conhecimentos necessários para seguir com o plano de vida, novos conteúdos a serem aprendidos, novos negócios a serem realizados.	Apoio Psicológico e Emocional Está chegando a hora. Estou preparado? Quais os meus receios, medos, angústias.	Plano de Aposentadoria Construção de um plano que será monitorado pela empresa por um período de 3 anos.	Evento de Despedida Formal Coordenado pelo presidente da organização e pela área de Recursos Humanos

Fonte: Desenvolvido pelos autores

É interessante ainda que a empresa faça contato com os seus empregados aposentados por pelo menos 3 anos após a data da aposentadoria, realizando encontros anuais que visem um melhor acompanhamento destas pessoas, entendendo como estão vivendo e quais têm sido os seus maiores desafios.

6. Conclusão

A nova realidade demográfica, com significativa parcela de idosos, implica uma revisão nos processos corporativos de gestão. O cenário de envelhecimento atual elevará, consideravelmente, a idade da aposentadoria ou, ainda, manterá os mais velhos no mercado de trabalho e, nesse caso, deverão ser repensadas as condições de trabalho para esta faixa etária, considerando suas limitações

físicas, bem como outros aspectos próprios da idade. (CARVALHO, 2009).

Algumas empresas já identificaram o potencial do trabalhador idoso no sentido de ser detentor de experiência. A contratação ou a retenção de idosos nas organizações também é um fator valorizado pelos funcionários mais jovens, uma vez que não se sentem ameaçados pela possibilidade de serem descartados pela organização com o avanço da idade, bem como por não se identificarem como concorrentes diretos em questões de ascensão profissional, dadas as diferenças inerentes dos perfis de cada grupo. (FRANÇA, s/d *apud* CARVALHO, 2009).

Preconceitos relacionados à idade normalmente restringem o treinamento dado à força de trabalho mais velha ao que é estritamente necessário, e isso torna mais difícil a adaptação deles às novas tecnologias. Estudos demonstram que o custo com treinamento dos mais velhos não é maior do que o direcionado aos mais jovens, uma vez que os mais velhos tendem a apresentar um índice de rotatividade inferior. Eles não são apenas capazes de serem treinados, como também tendem a ser identificados como bons instrutores. Envolvê-los, por exemplo, em programas de mentoring facilita a transferência de conhecimento para os mais jovens (PwC / FGV-EAESP, 2013).

Somado a isso, as empresas que conseguem oferecer um Programa de Preparação para a Aposentadoria eficaz aos seus colaboradores estão colhendo como vantagens nessa relação: exercício da responsabilidade social na comunidade; repasse de *know-how*; imagem positiva da empresa no mercado e a elevação da qualidade de vida no trabalho. (FRANÇA, s/d).

O “descarte” do profissional mais velho por preconceito e/ou discriminação é sinônimo de desperdício de talentos comprovados e consagrado ao longo dos anos. O ideal é aliar a experiência do idoso ao vigor da juventude, criando um ambiente organizacional saudável, onde a autoestima seja elevada independentemente da idade do funcionário, valorizando suas habilidades e competências. (CARVALHO, 2009).

Referências bibliográficas

- ABNT, ABNT NBR ISO 26000:2010. Associação Brasileira de Normas Técnicas, Rio de Janeiro, 2010.
- BRANDÃO, Maria Virgínia Motta. *Responsabilidade e Envelhecimento. O que as empresas têm a ver com isso?* Disponível em: <http://www.callmunity.com/artigos/2004/09/409145.htm>. Acesso em: 22/11/14
- CARVALHO, Alessandra Silva. *Gestão de Pessoas e Envelhecimento: Sentido do trabalho para o idoso*. XXXIII Encontro da ANPAD, 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/GPR/2009_GPR3213.pdf. Acesso em: 27/11/14
- ETHOS, (Instituto ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social). *Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social Empresarial*, 2011.
- FGV/EASP, PWC. *Envelhecimento da força de trabalho no Brasil*. Março, 2013. Disponível em: http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/

pesq-env-pwc-fgv.pdf. Acesso em 11/11/14.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. *Gestão do Conhecimento. Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FRANÇA, Luciano Spina. *Quando o entardecer chega. O envelhecimento ainda surpreende muitos*. Disponível em: www.guiarh.com.br/pp46.html. Acesso em: 21/10/14.

GIAMBIAGI, Fábio. PINHEIRO, Armando Castelar. *Além da Euforia*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). *Projeção da população por sexo e idade: Brasil 2000-2060 – Unidades da Federação 2000-2030*, 2013.

IDALBERTO, Chiavenato. *Comportamento Organizacional. A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2004.

NETO, Francisco Paulo de Melo, Fróes Cesar. *Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

NETTO, Francisco Sobreira. *Programa de Preparação para a Aposentadoria – PPA: Responsabilidade Social das Organizações*. IN: NETTO, Juliana Presto Pereira. *Preparação para a Aposentadoria – Você já pensou sobre isso?* São Paulo: Ed. LTr, 2009.

RODRIGUES, Milena. AYABE, Noelle Harumi. LUNARDELLI, Maria Cristina Frollini Lunardelli. CANÊO, Luiz Carlos. *A Preparação para a Aposentadoria: O Papel do Psicólogo frente a essa Questão*. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 2005, 6 (1), pp. 53 - 62

SANT'ANNA, Rogéria Motta. *Mobilidade e Segurança no Trânsito da População Idosa: um estudo descritivo sobre a percepção de pedestres idosos e especialistas em Engenharia de Tráfego*. COPPE/UFRJ, Engenharia de Transportes, 2006. Disponível em: <http://redpgv.coppe.ufrj.br/index.php/es/produccion/disertaciones-y-tesis/2006/97-rogeria-santanna-mobilidade-e-seguranca-no-transito-da-populacao-idosa-dsc-ufrj-2006/file>. Acesso em: 07/01/15

SANTIAGO, Renato Sátiro Jr., SANTIAGO, Renato Sátiro. *Capital Intelectual. O grande desafio das organizações*. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

VERAS, R. *Desafio contemporâneo para jovens aposentados: a manutenção da saúde e da qualidade de vida*. In: FRANÇA, L.; STEPANSKY, D. (Orgs.) *Propostas multidisciplinares para o bem-estar na aposentadoria*. Rio de Janeiro: FAPERJ, 2012.

UYEHARA, Ana Maya Goto. *Despertando o mercado de trabalho para o idoso*. São Paulo: Revista Gerenciais, v. 2, set. 2003, p. 43-49.

Sites de apoio e referência:

<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/nosso-lucro-no-1-trimestre-de-2014-e-o-plano-de-incentivo-ao-desligamento-voluntario-pidv.htm>

<http://sindipetroalse.org.br/noticia/993/pidv-como-funciona-e-quais-os-riscos-do-programa-de-demissao-voluntaria>

<http://www.aepet.org.br/site/uploads/noticias/arquivos/Palestra-PIDV.pdf>

Entrevista presencial:

Funcionária entrevistada na Petrobras S/A – UO-RIO (Unidade Operacional do Rio de Janeiro): **Janaína Santos** (Administradora e Facilitadora de Gestão do Conhecimento na UO-RIO para o Programa Mentor Petrobras e para o PIDV – Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário).

Sobre os autores

David Jakubowicz

Mestrando em Sistemas de Gestão com ênfase em Logística Reversa aplicada a resíduos eletrônicos (WEEE). Graduado em Engenharia Mecânica pela UFF com três prêmios de 1º LUGAR em iniciação científica pelo CNPq e experiência acadêmica em tutoria na Universidade. Pós-graduado em Finanças e Gestão Corporativa pela UCAM-RJ, possui mais de 11 anos de experiência na área de Supply Chain Management e Gestor da Produção em importantes empresas como VALE S/A, Mahle Hirschvogel e Rassini-NHK.

Denise de Moura

Mestranda em Sistemas de Gestão, com pós-graduação em Gestão da Qualidade Total pelo LATEC/UFF. Possui mais de 15 anos de experiência na área de Recursos Humanos (Clima Organizacional, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho) em importantes empresas como Petrobras S/A, Lojas Americanas, Casa Sendas, Jornal O Dia, Outback e Flowserve do Brasil. É autora do livro Cansei de Sofrer no Trabalho, publicado em 2012 pela Qualitymark Editora no Congresso Nacional de Recursos Humanos. Atualmente ministra cursos, palestras e treinamentos em importantes Instituições como Pecege/Esalq/USP, UFF, IBMEC, FUNCEFET e TJ.

Flavio Loiola

Mestrando em Sistemas de Gestão, com ênfase em Gerência de Projetos, pelo LATEC/UFF. Pós-graduado em Gestão e Gerenciamento de Projetos pela Escola Politécnica da UFRJ e graduado em Arquitetura e Urbanismo pela UFRJ, possui 12 anos de experiência nas áreas de gerenciamento, projeto e execução de obras industriais, comerciais e residenciais. Desde 2008 atua na Petrobras como planejador de Engenharia no PMO do Projeto do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro.

EGESA – PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA PARA IDENTIFICAR AS DIFERENÇAS ENTRE OS INDIVÍDUOS E VALORIZAR COLABORADORES E COMUNIDADES

Daniela Gerhard Batista
Stela Gradim
Ana Paula Pereira Lima

A Egesa Engenharia S.A é uma empresa mineira, considerada a 14ª maior construtora do Brasil. Em 2010 figurou entre as 500 maiores e melhores empresas do país, segundo avaliação da Revista Exame. Fundada em 1962, a EGESA surgiu para atuar no mercado nacional de engenharia e construção pesada e hoje presta serviços em todo o Brasil e no exterior.

No mundo sustentável atual, com suas múltiplas exigências, novas formas de gestão das corporações se mostraram essenciais. As empresas passaram a ter maior consciência da importância do papel de seus funcionários, colaboradores terceirizados, famílias, fornecedores e clientes, para citar alguns dos públicos. Faz-se necessário, neste cenário, que as empresas analisem, planejem e realizem a gestão de seus negócios sob as diretrizes da Responsabilidade Social, principalmente no âmbito interno, levando em total consideração as dimensões econômica, ambiental e social.

A Egesa entende que o foco principal das ações sociais que realiza deva ser a busca pelo bem-estar, saúde e qualidade de vida do seu público interno. E a valorização das diferenças é um dos pilares para a construção de uma empresa socialmente responsável. No entanto, não se pode perder o foco da governança, do lucro, dos interesses externos, da boa imagem institucional e da reputação positiva.

Assim, a empresa optou por cuidar dos colaboradores para que as questões da Responsabilidade Social se articulem com os objetivos do próprio negócio. A Egesa fornece ferramentas para que esse cuidado seja realizado, com acompanhamento e avaliação, assim como ações para a sustentabilidade do negócio e da pessoa. A estratégia, coordenada pelo setor de Qualidade de Vida do Trabalhador e baseada em estatuto social próprio, tem levado à redução de custos internos por um lado e, por outro, a resultados financeiros aliados ao seu bom desempenho.

Pelo perfil de seu negócio, os projetos da Egesa espalhados pelo país utilizam mão de obra local e, portanto, com grande diversidade cultural e comportamental. Assim, a empresa viu-se no dever de criar iniciativas que promovessem a integração e o respeito dos colaboradores a essas diferenças inevitáveis.

Além de ações que têm como foco a adaptação cultural, a empresa desenvolve projetos que visam proporcionar mais qualidade de vida aos trabalhadores e programas voltados para a conscientização da responsabilidade que cada um tem que assumir para ser gestor de si mesmo, por meio do cuidado com a própria saúde, a família e a segurança no trabalho, assim como a conscientização do seu papel como agente humano para a sustentabilidade da empresa, do trabalho e do planeta.

Essas atitudes são essenciais para a melhor adaptação dos colaboradores às diferenças culturais das comunidades onde atuarão ou atuam e visam o melhor resultado na conclusão das obras.

Pode-se também comprovar que melhores condições de trabalho aumentam a qualidade de vida dos colaboradores, contribuem para o cumprimento das normas, regras e prazos das obras, diminuem índices de acidentes e afastamentos, absenteísmo, assim como reduzem o gasto com consultas médicas, tratamentos em geral, licenças e processos judiciais.

A Egesa já participou de obras de alta complexidade que contribuíram para o crescimento e desenvolvimento do país. Dentre elas, podemos citar a duplicação das rodovias Fernão Dias e Régis Bittencourt, a pavimentação da Transamazônica, a construção de gasodutos da Gasmig em diversas cidades e de parte do Gasoduto Gasbel II/ Petrobras e DUTOS/ Petrobras e a reforma do estádio Mineirão, em Belo Horizonte, além de obras de saneamento, barragens e urbanização.

A empresa conta com mais de 6 mil colaboradores, alocados em obras no Brasil e no exterior. Pela dinâmica da atividade que exerce, trabalha com públicos e localidades extremamente diversificados e tornou-se necessário e fundamental avaliar o perfil de todos os participantes das obras, da comunidade onde vai atuar, assim como quais são e como são os colaboradores internos que farão parte do empreendimento em questão.

Consciente de seu papel, a Egesa procura fazer da engenharia um meio de se construir um Brasil melhor, preservando o meio ambiente, valorizando o elemento humano e criando oportunidades de trabalho nas comunidades onde atua, criando uma história de esforço participativo e concreto. E, como um dos primeiros passos, a empresa procura ver as pessoas e identificar as diversas origens ali instaladas.

São moradores de vários estados brasileiros, com cultura própria, diferenças na educação, alimentação, folclore, costumes regionais e pessoais. Todos inseridos em um novo território, diferente em quase a totalidade dos aspectos, mas com cultura própria, que deve ser respeitada e incorporada dentro do possível.

Já as comunidades que serão ocupadas pela obra também têm cultura própria, e, por vezes, estão acostumadas a exercer atividades informais e/ou não regulamentadas, particularidades que precisam ser compreendidas pela empresa para uma abordagem adequada e colaborativa. Há casos em que a população local está com a saúde fragilizada, tem número representativo de analfabetos, registra casos de violência contra crianças e falta de saneamento

básico ou é composta por povos indígenas e movimentos populares como o dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), dentre outras situações que vão impactar diretamente no desenvolvimento da obra.

Nesse contexto, a comunidade passa a ser abordada por um novo “mora-dor” no entorno: a Egesa, que busca propor uma vida diferente aos habitantes locais e que, não raro, encontra resistência a possíveis mudanças. Porém, se devidamente apresentada, a empresa pode mostrar, por exemplo, que muitos terão a chance de trabalhar nas obras locais, possibilitando aumento de emprego e de renda no grupo em que vivem.

Também faz parte da governança prezar o bom relacionamento com o público externo, visto que as obras dependem de vários envolvidos na cadeia de valores: as parcerias, as incorporações, o governo, a imprensa, o cliente e os fornecedores, enfim, todo o entorno. Consolidar relacionamentos com compromisso e boa vontade entre as partes é fundamental para a comunicação e parcerias saudáveis. Por isso, também é necessário considerar, entender e planejar as estratégias externas para o sucesso do empreendimento.

De forma lógica e organizada, a empresa gera oportunidades de trabalho na comunidade e também patrocina programas sociais locais e procura desenvolver outros, além das questões legais, ou das de gênero, idade, igualdade racial, direitos humanos, etc. A Egesa possui as certificações ISO 9:000, 14:000 e 18:000 e está construindo agenda para a 26:000, que é a ISO referente à Responsabilidade Social.

Nos vários programas, além de tratar da inclusão de mais de 60 portadores de necessidades especiais e de egressos ou apenados, cuida de grupos com analfabetos, analfabetos funcionais, fumantes, obesos, alcoólatras e dependentes químicos.

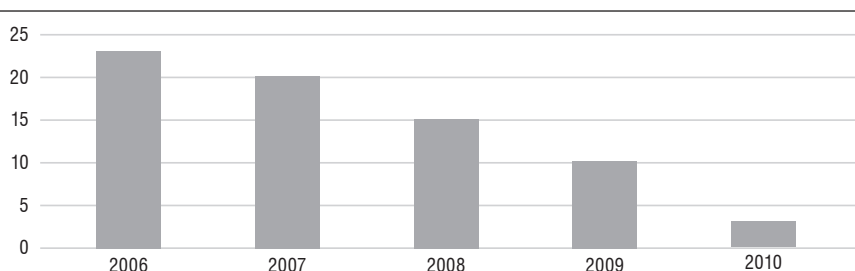
O impacto dessas ações pode ser medido, por exemplo, pelo resultado obtido com o programa antitabaco, no qual a Egesa alcançou 80% de êxito junto aos participantes. Segundo pesquisa feita em 2009 pelo Ministério da Saúde, 15,5% da população fumava naquele ano. Nesse sentido, a iniciativa da empresa é uma colaboração também para a saúde pública como um todo.

Programas instituídos pela Egesa

Voltados para o público interno:

- 1) Circuito Saúde:** O programa tem estandes montados em parceria com equipe multidisciplinar (médico do trabalho, nutricionista, enfermeira e assistente social) para aferição de pressão arterial, cálculo de massa corporal (para definição de obesos, sobrepeso e peso normal), verificação do nível de glicose no sangue capilar e aferição do nível de gás carbônico por milímetro cúbico no pulmão (monoximetria). Além disso, são promovidos debates sobre álcool e tabagismo, relacionamento interpessoal, ergonomia e bem-estar físico e mental. Na área nutricional é feita aferição de peso, altura, prega cutânea do tríceps e circunferência abdominal, atendimento nutricional para funcionários acima do peso, distribuição de folder, kit de saúde bucal e lanche light. Desta forma, o profissional médico do trabalho tem o perfil de tabagistas, hipertensos e diabéticos, com acompanhamento de cada médico do trabalho da filial em que atua.

- 2) Terça Mais Saudável:** das 8 às 12h, funcionários identificados como hipertensos e/ou diabéticos fazem a verificação arterial e de glicemia capilar. De manhã, recebem pão integral e uma fruta, medem a pressão e a circunferência abdominal e fazem apontamento no Passaporte Funcional para acompanhamento da evolução do processo. Os colaboradores que estão acima do peso contam com uma nutricionista para atendimento personalizado com diagnóstico do perfil nutricional.
- 3) Segunda-feira light:** com o objetivo de garantir uma alimentação mais leve e nutritiva após o fim de semana, foram introduzidos no cardápio arroz integral, massas com rúcula, ricota e grão de soja. Atualmente, grão de bico e lentilha fazem parte da dieta; substituiu-se o sal por sal light (para redução do teor de sódio) e houve acréscimo de ervas, molho de iogurte, suco de maracujá e mostarda nas saladas. No inverno, a cozinha oferece um festival de caldos de mandioca, feijão, caldo verde e canjiquinha.
- 4) Não fume... Perfume-se:** em 2006, o programa “Um dia sem cigarro” foi lançado com um convite às pessoas para que ficassem sem fumar o máximo de horas possível. Pelo e-mail, os fumantes informavam o que conseguiam. Campanhas, folders, dinâmicas e palestras de sensibilização foram incorporadas ao processo, e, em 2010, foi realizado um evento para cessação do tabagismo que consistiu em várias etapas, como palestra de sensibilização; atendimento médico personalizado, avaliando necessidade de medicação; participação em cinco sessões para acompanhamento cardiológico e psicológico. A empresa arcou com o custo dos medicamentos. O projeto teve índice de 80% de sucesso sem lapsos e os outros 20% estão tendo acompanhamento. Muitos dos ex-fumantes adquiriram sobrepeso e a empresa disponibiliza atendimento nutricional para controle dos quilos excedentes. Dos 13 participantes, 11 pararam de fumar.



Constatou-se que o total de fumantes apresenta decréscimo ano a ano pelo Programa Não fume... Perfume-se!!

- 5) Desafio Interativo:** é apresentado um prato de salada com alface, tomate e repolho roxo, e feito um desafio a todos para que adivinhem quantas calorias o prato tem. Ganha quem der o lance mais próximo do real. O objetivo é frisar a importância do consumo do verde. Ainda neste projeto, inseriu-se uma garrafa pet com feijão, milho ou arroz para mostrar os valores do ferro e fontes de carboidratos.
- 6) Prato Vazio, Consciência Limpa:** Todos os dias, as sobras dos alimentos (resto ingesta) são pesadas com o objetivo de acompanhar o que

foi deixado nos pratos. Os funcionários são orientados sobre a importância do consumo equilibrado e consciente dos recursos, não somente da comida como também dos copos descartáveis.

Gráfico de Desperdício 2005 / 2006

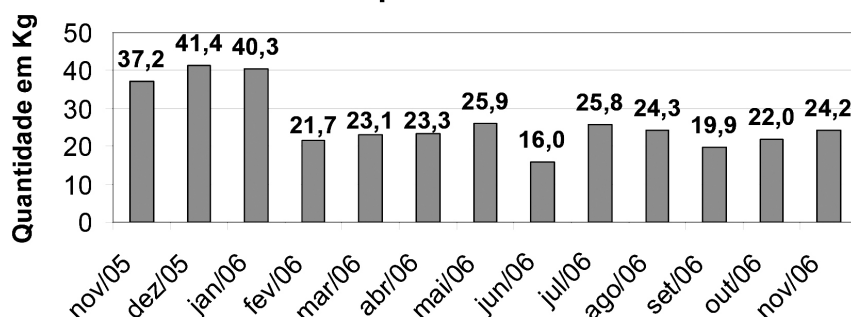
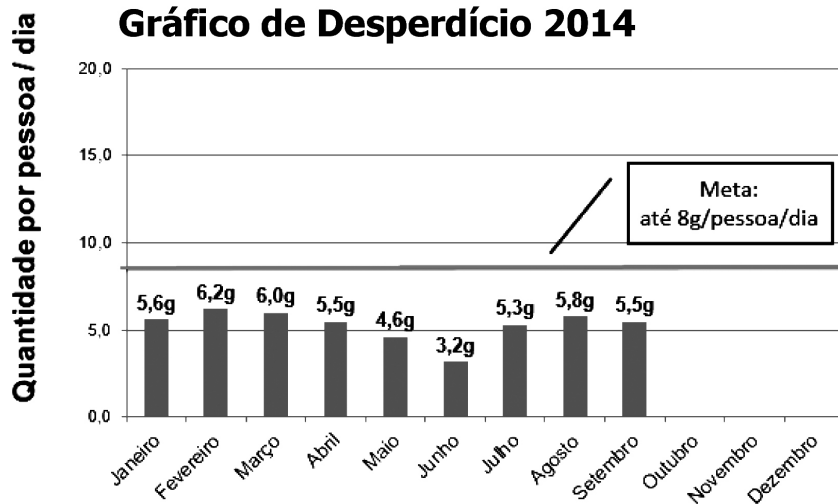


Gráfico de Desperdício 2014



- 7) **Mexa-se:** programa de atletismo, na modalidade corrida de rua, que envolve funcionários incentivando-os a participarem de corridas. A Egesa fornece o uniforme. Um educador físico ministra aulas de orientação para desenvolver potencialidades relacionadas à corrida. Participam dezenas de funcionários, inclusive o Presidente.
- 8) **Aniversariantes do mês:** a comemoração é bimestral. Os salgadinhos e refrigerantes foram substituídos por um café da manhã saudável com frutas, sucos light e sanduíches naturais.
- 9) **PAPS – Apoio Complementar à Saúde:** programa permanente, executado tanto nas obras como na sede, que visa à mensuração de verminoses, doenças endêmicas, vacinação e censo epidemiológico, identificando o perfil de saúde dos funcionários para medidas preventivas e corretivas.

- 10) Saúde Bucal:** os colaboradores têm plano odontológico e a operadora faz palestras educativas na SIPAT com sensibilização e brindes. Voltados para o público externo - comunidade
- 11) PROERD:** Programa desenvolvido pela Polícia Militar nas escolas para o combate ao uso de álcool e drogas. A empresa fornece a camiseta e o lanche para o evento dentro da comunidade onde atua.
- 12) Compartilhando:** junto com a equipe de segurança e meio ambiente são promovidos plantio de árvores, coleta seletiva e palestras envolvendo a comunidade. São convidados o Exército, a Guarda Florestal e médicos para ministrarem palestras sobre temas correlatos ao meio ambiente. São organizadas gincanas com as crianças, promovendo a limpeza de um bairro. A Egesa oferece a infraestrutura e lanche. Neste programa são sugeridas ações de voluntariado em geral. É um momento de conhecimento e construção mútua de possíveis necessidades da comunidade e troca de informações.
- 13) SER e FAZER:** a empresa tem 60 funcionários portadores de necessidades especiais. Patrocina três praticantes de atletismo e cadeirantes. A empresa arca com uniforme, custos das viagens, lanches e hospedagem. O monitoramento e a avaliação desta ação são feitos em conjunto com a orientadora de esporte e o RH da empresa.
- 14) Menor Legal:** em parceria com o Sistema S (SENAI, SESI, IEL, SENAC, SESC e SENAR) e a Rede Cidadã, que é conveniada com a Fundação Roberto Marinho e a IBM, a Egesa seleciona dez filhos de funcionários para participar do programa, que consiste em cinco dias de práticas em diversos setores da empresa e um dia de aula teórica na Rede Cidadã.
- 15) Voluntariado na Creche:** a cada ano, um setor da empresa indica uma entidade para receber o dinheiro arrecadado no Amigo Oculto do fim do ano. O montante é revertido em material escolar e há sorteio de brinquedos e lanches.
- 16) Egressos:** um contrato com a Secretaria de Segurança de Porto Velho/RO prevê a contratação de 50 egressos de unidades prisionais na obra de conservação de rodovia no Estado de Rondônia para o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). A obra é pioneira na modalidade de prestação de serviços por esse público e conta, efetivamente, com 20 participantes. Esse sistema permite a contratação apenas de acautelados em regime semiaberto, mas eles podem perder o direito à progressão se tiverem algum tipo de desvio de conduta. A cada três dias trabalhados, reduz-se um dia na pena. O contratado tem direito a uma bolsa de um salário mínimo, e, deste valor, 11% é destinado ao Fundo Penitenciário, que repassa ao INSS 25% do bruto, que é a taxa usada para manutenção e administração do fundo. A Egesa banca os 25% aos presos a título de assiduidade. Esse programa foi implantado em janeiro de 2009 e vem sendo multiplicado nas obras. Em novembro de 2010, a Egesa recebeu o Selo de Responsabilidade Social do Conselho Nacional de Justiça.
- 17) Meu corpo, morada de mim mesmo:** uma nutricionista da empresa atua nas escolas carentes no entorno da sede com palestras.

- 18) Cantineiro Voluntário:** colaboradores da empresa fazem almoço para creches que atendem pessoas com Síndrome de Down, como as APAEs ou algum asilo. O cantineiro chega a cidade e, para interagir, convida uma entidade para um almoço que ele está preparando. Isso acontece sempre que uma obra chega a uma comunidade.

Programas condicionantes

São programas solicitados conforme o momento, devido a uma necessidade para que a obra flua com o mínimo de interferências possível. Basta analisar: como começar a construção das casas se não forem retirados integrantes do MST da área onde será construída a obra? Assim, tão importante quanto a sensibilização do MST ou de povos indígenas é conscientizar os funcionários para entenderem a cultura dessas comunidades para que possam receber bem os integrantes da região, respeitar seus costumes, as mulheres e as crianças.

A recíproca é fazer com que o indígena e os sem-terra aceitem bem as benfeitorias para seu conforto e entendam que as estradas lhes trarão o benefício de ir e vir, facilidades para aquisição dos produtos de consumo e a valorização da região.

- 19) Comunidades Indígenas:** Trabalho direto com o público interno para respeitar a cultura indígena e manter regras de boa convivência numa obra em Pacajá, no Pará. Uma tribo indígena Parakanã fica a quase 100 km dessa obra, que prevê a pavimentação de quase 300 km da BR-230, correspondentes ao projeto de pavimentação entre os municípios de Altamira e Marabá. Com esse trabalho direto, a Egesa objetiva treinar e informar os colaboradores quanto às regras de conduta, com a intenção de que tudo transcorra dentro da normalidade, sem conflitos e desentendimentos no local, e sempre primando pelo bom relacionamento, sendo necessário respeitar e conhecer os direitos, a cultura e as tradições desse povo. Esse trabalho ou atividade foi direcionada a todos os 297 colaboradores da obra, sendo que a participação efetiva foi de 210 funcionários, o que corresponde a 70,7% do total de efetivo.

- 20) Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra:** cerca de 2 mil famílias estavam assentadas pelo MST na cidade de Barreiros, em Pernambuco. Para construir casas populares pelo PAC para desabrigados da enchente que destruiu grande parte da cidade, a Egesa teve que negociar a transferência dos assentados e, após reuniões com a coordenação e liderança do movimento, visando o bem comum, o respeito e o compromisso social, foi possível iniciar as obras. Em 17 de fevereiro de 2011, procede a desocupação da área onde se encontravam os sem-terra. A Egesa apoia a remoção com auxílio de dois caminhões e, para maior agilidade no processo, quatro ajudantes foram designados para o transporte/ mudança, bem como uma máquina D-6 para a derrubada das casas que ficaram de pé. É importante destacar que a ação é autorizada pela liderança do MST e profissionais envolvidos da empresa. Todo o processo foi acompanhado, in loco, pelo Serviço Social e pela Engenharia de Segurança no Trabalho.

- 21) Projeto Angola - Continente Africano:** A Egesa procurou chegar até os colaboradores, num outro país, com todo o cuidado, mostrando uma postura ética e disposta a oferecer acolhimento, saúde, trabalho e renda à comunidade.

Angola se recupera das grandes perdas da guerra civil e está em pleno desenvolvimento. A palavra de ordem desse povo é reconstrução. A estrutura de atendimento à saúde no canteiro de obras é adequada às necessidades locais e há uma grande preocupação dos dirigentes da obra quanto ao bem-estar físico e psicossocial de brasileiros e angolanos. Há um médico, que atende semanalmente, e dois enfermeiros que em regime de escala pré determinada trabalham sete dias na semana, 24 horas por dia. Todos os casos que extrapolam os recursos locais são encaminhados para Luanda, capital do país, onde são atendidos em clínica médica especializada como urgência/emergência. A maior preocupação dos colaboradores são as doenças endêmicas e as tropicais, tais como malária, febre tifóide e diarreias, dentre outras. Preventivamente, uma parceria com o corpo de saúde foi estabelecida e houve campanhas informativas sobre as diversas doenças e formas de prevenção. O médico solicitou o envio de 80 doses de vacina contra febre tifóide para serem aplicadas nos colaboradores brasileiros e autorização para compra de microscópio para assegurar maior confiabilidade nos testes realizados para diagnóstico de malária. Destaca-se também o tratamento ministrado dentro do canteiro de obra (estaleiro), onde todo funcionário acometido por problemas de saúde, sendo o mais comum a malária, recebe tratamento diferenciado no quesito alimentação e acompanhamento. Todos os medicamentos necessários são disponibilizados pela empresa, sem custo para o colaborador. Como em todos os projetos em que a Egesa trabalha, é feita uma intervenção para colocar colaboradores e comunidades em sintonia. É apresentada aos funcionários brasileiros a história geral de Angola: cultura; costumes; hábitos; alimentação e saúde. Depois, brasileiros e angolanos participam de reuniões sociais com temas diversos: controle da pressão arterial; higiene pessoal; febre tifóide; malária; DST/Aids; relações interpessoais; alcoolismo e drogas. É feito acompanhamento individual dos funcionários com necessidades específicas. No que se refere ao lazer, foi construído um campo de futebol. Além disso, uma lan house foi instalada para socialização e tornou-se um ponto de encontro daqueles que mantêm contato com as famílias pela internet. Também há salão de jogos para sinuca, totó, pingue pongue, dama e mesas para carreado, além de sala de TV e passeios esporádicos a praias, Luanda e outras localidades. Um cuidado importante que a empresa teve foi o de visitar as famílias dos funcionários brasileiros em Angola. O propósito foi estreitar laços entre Egesa X Funcionário X Família, pois a empresa acredita que quanto mais próxima estiver da realidade dos colaboradores maiores serão os resultados na produção. Importante destacar nessas visitas a satisfação dos familiares em receber o funcionário da Egesa levando informações e mostrando, através de fotografias, a realidade local, explanando sobre o trabalho social que está sendo realizado. Com as famílias, é exposta toda a temática do trabalho e saciadas dúvidas que possam existir sobre o trabalho em Angola. A Egesa entende que a família tem grande participação no processo de adaptação e permanência do colaborador em Angola. Por essa razão, há

contatos frequentes com esses familiares, via telefone, a fim de manter todos alinhados no processo de desenvolvimento, adaptação, permanência e produtividade.

Outros programas e projetos

Investir em programas que ofereçam bem-estar e qualificação é uma prática frequente na Egesa e estrategicamente a empresa foca em ações que conquistem os clientes pela boa imagem institucional. Essa imagem é garantida quando os funcionários são saudáveis e estão satisfeitos, pois trabalham melhor por se sentirem acolhidos. Outros projetos compõem esta sintonia, como:

- 22) Terça Cidadã:** Consiste em atividades educativas, de promoção pessoal e em grupo para todos os colaboradores internos da obra. É realizado dentro do alojamento e promovido quinzenalmente, às terças-feiras, após o jantar, na sala de jogos. Os temas são trabalhados por profissionais da área em palestras acompanhadas de atividades recreativas, premiações, lanche e brindes. Temas como prevenção à saúde, tabagismo, DST/Aids, saúde bucal, relacionamento interpessoal e de equipe e higiene pessoal, segurança, alimentação e meio ambiente são o foco. No projeto Vargem Grande, com a Cia Vale do Rio Doce, foi feita uma ação dentro do Programa Terça Cidadã para conscientizar a população sobre a Lei Seca. Na data, foi realizada palestra com a equipe da Operação Lei Seca envolvendo os colaboradores da Egesa. A atividade foi desenvolvida no Canteiro I, na Praia da Beira, na obra de São Gonçalo, e teve participação de dois cadeirantes, vítimas da combinação álcool e direção. O colaborador Gabriel Leite, técnico de segurança, ressalta: “Precisamos sensibilizar as pessoas para que não dirijam depois de beber, pois acidentes ocorrem com todo mundo. Eu sou um exemplo: bebi e dirigi e hoje corro o risco de perder minha carteira”.
- 23) Semana Integrada:** SIPAT – Programa com agenda atualizada sobre temas relevantes de saúde e socioculturais da localidade;
- 24) Capacitação:** Promove continuamente a capacitação e o aperfeiçoamento de pessoal, com treinamentos, cursos e palestras que, além de capacitar, permitem uma maior interação entre os funcionários das diversas unidades;
- 25) Cuide-se bem:** Barbearia – acontece em todas as obras e consiste em identificar, dentre os colaboradores, aqueles com essa expertise, que abrem um salão e cobram um valor simbólico. A empresa libera o funcionário uma hora antes para ele abrir o salão.
- 26) Bem-estar:** espaço adequado e calendário com diversas atividades físicas, propiciando e estimulando a prática de esportes bem como desenvolvendo as habilidades de trabalho em equipe e lazer (incluindo cinema com pipoca).
- 27) Estímulo à leitura:** Criação de biblioteca com locais para leitura e campanhas para a valorização dos livros como fonte de cultura e conhecimento.
- 28) Delícias do Brasil:** Funcionários escolhem um prato típico da região onde moram. O prato é servido e profissionais capacitados explicam aos colegas a origem da iguaria, o que contém de especiarias, vitaminas e

calorias, porque é considerado típico, etc. Os colaboradores se sentem respeitados e têm um sentimento de pertencimento e acolhimento, pois a empresa está valorizando sua cultura.

29) Programas de Educação Sócios Ambientais: atividades direcionadas à comunidade com o intuito de promover a educação ambiental com palestras em escolas do entorno. Sensibilização junto à população usuária das vias utilizando o sistema “Pare e Siga”, onde são distribuídas cartilhas informativas sobre preservação ambiental.

30) Evento Nossa Alimentação: workshop da culinária mostrando a importância e os cuidados com a alimentação transportada dos funcionários da Petrobras, Cia Vale do Rio Doce e outras empresas.

31) Plantão psicológico: O objetivo é dar apoio nos conflitos e demandas necessárias, ajudando funcionários a encontrar um caminho para amenizar o próprio sofrimento, dentro de sua experiência. Os atendimentos possibilitam encaminhamentos para serviços como Centro de Atenção Psicossocial, Alcoólicos Anônimos e centros de especialidades médicas. O acolhimento pode acontecer em um único encontro ou com sessões de retorno.

32) Projeto de Reforma, modernização e gestão do Estádio Magalhães Pinto – Mineirão: a Egesa integrou o consórcio Minas Arena com mais duas empresas para reforma e revitalização do estádio em BH, uma obra de R\$ 663,3 milhões.

Nessa magnitude de projeto, a Egesa participou com a contratação de 12 trabalhadores haitianos vítimas da devastação provocada pelo terremoto de janeiro de 2010 no país de origem deles. Também encabeçou programa de educação alimentar, com orientações sobre práticas saudáveis e a importância do consumo de leguminosas.

Ainda desenvolveu uma campanha contra o desperdício de copos na obra, já que algumas pessoas usavam de três a quatro copos para se servir de suco por vez.

Cerca de 80 trabalhadores passaram pela escola montada no canteiro de obras do estádio. As aulas fazem parte da modalidade de Educação para Jovens e Adultos (EJA), da rede estadual. O carpinteiro Roberto Carlos de Souza, 45 anos, formou-se no Ensino Fundamental. “Se não fosse a obra, não teria chegado até aqui. Havia parado de estudar em 1980”.

Outra ação da Egesa foi levar dois funcionários para realizar palestra junto aos colaboradores sobre drogas e seus efeitos. O foco foi na segurança de si e de terceiros, e nas implicações administrativas quanto ao uso de substâncias proibidas durante a jornada de trabalho. Foram destacadas as implicações sociais que envolvem as questões familiares e houve exposição de casos reais advindos da vivência da psicóloga Fernanda Gradim, que teve atuação direta em um centro de recuperação e tratamento de dependentes de substâncias psicoativas.

Conclusão

Neste capítulo conta-se a história da Egesa, empresa que, ao longo de 50 anos de existência, foi percebendo a complexidade e a magnitude das atividades que desenvolve e viu a oportunidade de criar ações voltadas para a saúde e a qualidade de vida do colaborador e comunidades onde atua, buscando economia em vários departamentos e a sintonia com as relações interpessoais.

As iniciativas de conscientização ajudam no melhor desempenho dos funcionários e proporcionam maior interação e colaboração entre todos os envolvidos e com a comunidade onde a obra está sendo construída.

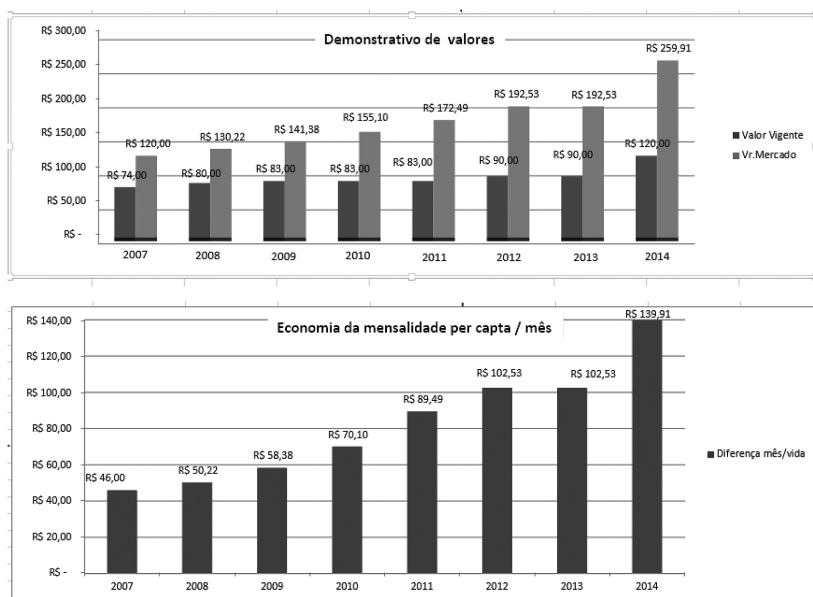
Tais práticas de Responsabilidade Social Interna não só contribuíram para o aumento da qualidade de vida dos colaboradores como reduziram acidentes e licenças, reduziram o absenteísmo, o gasto com afastamento e os processos judiciais.

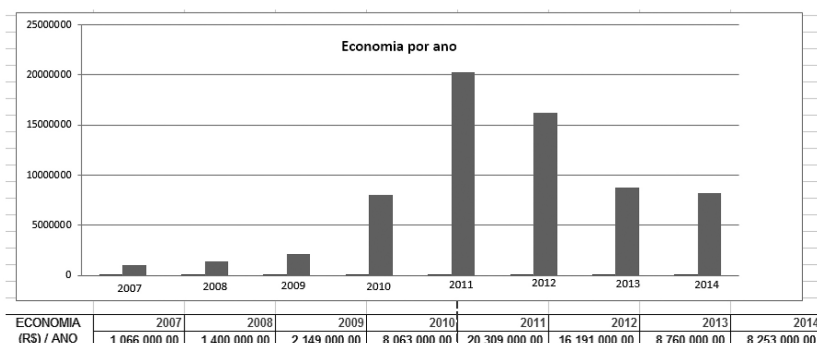
Este capítulo traz vários programas e projetos comprovadamente executados. Os resultados exitosos foram conhecidos por outras empresas, tanto do ramo da construção pesada como de outros segmentos, e elas começaram a solicitar consultoria da Egesa para alcançar os mesmos resultados, principalmente na economia com planos de saúde. Diante da demanda, foi criada uma nova empresa para trabalhar exatamente essas estratégias em outras corporações: A Vida e Valores – Gestão em Governança Corporativa.

Muitas empresas têm, hoje, altas despesas com plano de saúde, sem que haja impacto na saúde do colaborador. Por isso, a Egesa tem por objetivo manter um custo justo com foco em programas baseados no tripé EMPRESA (colaborador) x CORRETORA x OPERADORA.

Foi feito um trabalho de 2007 a 2014 mostrando que a despeito dos aumentos sugeridos pela Agência Nacional de Saúde (ANS) e pela operadora contratada, a Egesa aumentou a economia ano a ano em virtude dos programas adotados. Os atores Empresa x Corretor x Operadora estão juntos para promover mudanças de hábitos, como a medicina alternativa e preventiva, e contribuir para a promoção da saúde e bem-estar e o melhor controle das doenças.

Economia com planos de saúde





É interessante analisar de forma holística o processo, pois, além de contribuir para a saúde, novos produtos e serviços ajudam a reduzir o impacto ao meio ambiente ou a “pegada ecológica” e o custo do sistema de saúde do país. Uma análise bem mais ampla da Responsabilidade Social, do investimento no trabalhador e uma visão estratégica dentro do negócio da empresa fizeram com que a Egesa conseguisse diminuir o tempo de internação e de uso dos serviços médicos, o que reduz, consequentemente, o desperdício de recursos e a produção de resíduos. Consultas físicas menos frequentes levaram a menor tempo e necessidade de deslocamento e proporcionam redução de consumo de energia nos hospitais e clínicas, etc, impactando diretamente o meio ambiente.

A Egesa pode contar então com profissionais mais saudáveis, como pode ser comprovado nos acompanhamentos dos programas que a empresa exerce. Os colaboradores faltam menos ao trabalho, são mais felizes, produzem mais, sofrem menos acidentes e adoecem menos.

Hoje, o segundo maior custo das organizações é com despesas de saúde dos funcionários, perdendo somente para a folha de pagamento. Antigamente, o plano de saúde representava 3% das despesas das empresas, participação que agora é de 12%. Portanto, o investimento a que as empresas se propõem em programas desse tipo têm sentido e favorecem a sustentabilidade de um ambiente corporativo saudável. O papel da empresa é sensibilizar o colaborador a “ser gestor de si mesmo”. Esse é o maior desafio da Gestão Integral da Saúde Corporativa (RH extensivo a equipe multidisciplinar - SSO – Segurança, Saúde Ocupacional) e de todos os envolvidos.

Referências bibliográficas

- Egesa. Disponível em: <<http://www.egesa.com.br/>>. Acesso em 23 de novembro de 2014.
- Fundação Dom Cabral. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 24 de novembro de 2014.
- Instituto Ethos. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em 24 de novembro de 2014.
- Instituto Akatu. Disponível em: < <http://www.akatu.org.br/>>. Acesso em 23 de novembro de 2014.
- Organização Gife. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/>>. Acesso em 24 de novembro de 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas orga-

nizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELO NETO, Francisco Paulo de. FROES, César. Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Sobre as autoras

Daniela Gerhard Batista

Especialista em Responsabilidade Social. Formada em Relações Públicas, Jornalismo e pós-graduada em Mkt. Fundadora da Valor Social, empresa especializada em consultoria em Responsabilidade Social. Tem sólida expertise em Responsabilidade Social Corporativa, Voluntariado, Comunicação, Marketing, Pesquisa, Diagnóstico Social, Relacionamento com Comunidades, Clima Organizacional com ferramentas de RS, capacitação, mobilização e captação de recursos para entidades sociais para projetos de leis de incentivo à cultura, FIA (Fundo da Infância e Adolescência) e leis de incentivo ao esporte e ao idoso, assim como outras formas de mobilização de recursos. Palestrante e professora do tema na UFMG e outras empresas e entidades. Capacitada em Responsabilidade Social Corporativa em um dos programas do Banco Mundial com a INWENT (ong alemã), com desenvolvimento e aplicação de metodologias específicas para a gestão da RS Corporativa e aplicação de novas estratégias de posicionamento entre as partes envolvidas. Elabora Relatórios Sociais, de Sustentabilidade e Balanços Sociais. Idealizadora e gestora de eventos sustentáveis relacionados ao terceiro setor. Coordenou a Gerência de Acompanhamento de Colegiados da Prefeitura de Belo Horizonte de 2010 a 2012 organizando a funcionalidade dos conselhos de políticas públicas da cidade. No início da vida profissional, atuou, por mais de 10 anos na área comercial de veículos de comunicação como Rádio Alvorada FM e TV Globo Minas. Atua em empresas como Fiat Automóveis, Isvor do Brasil, Banco Bonsucesso, SENAC Minas, Petrobrás, Ômega Energia, Egesa Construtora, Cemig, Camargo Corrêa, Patrus Transportes, Diágeo Brasil, ESAB, FIEMG e Ministério Público de Minas Gerais. Atende entidades nos mais diversos segmentos sociais, como o Salão do Encontro, Missão Ramacrisna, Instituto Reciclar T3, Toca de Assis, Aliança de Misericórdia, Ong Tennis Para Todos, Ong Favela é Isso Aí, APAPE BH, Santa Casa de Misericórdia de BH, Instituto Dona Lucinha, Projeto Providência, Movimento Nossa BH, Associação Dinâmicas, Núcleo Assistencial Caminhos para Jesus, Terra da Sobriedade, Clínica Ammor e Grupo Solidário, Instituto Hartman Regueira, APAC Itaúna, Instituto Unimed Vitória, Federação das APAES do ES, entre outras entidades e empresas.

Stela Porto Gradim

Sócia-diretora da EGESA Engenharia S.A. exercendo o cargo de Gestora de Governança Corporativa. Atualmente coordena o atendimento aos empregados em demandas de natureza pessoal, funcional, benefícios; além das situações decorrentes de emer-

gências relacionadas ao trabalho, em conformidade com as rotinas e programas da empresa em obras como: Vale do Rio Doce – Vargem Grande – Itabirito (Terraplenagem e Duplicação de correia transportadora); Gasoduto – Petrobrás – GASBEL II / Carandaí – Santos Dumont/MG (Extensão 110km); Obra Petrobrás – Refinaria abreu Lima / EDTI; Petrobrás – Refinaria abreu Lima / COEG; Petrobrás – Replan / Paulínea São Paulo; Mineirão / Belo Horizonte/MG.

Ana Paula Pereira Lima

Bacharel em Comunicação Social pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Especialista em Globalização, Mídia e Cidadania (UFJF). Editora do jornal Hoje em Dia, em Belo Horizonte, com especial atuação na editoria de cidades (saúde e educação) de Primeira Página. Foi repórter de TV e de outros veículos impressos, redatora da Rádio Inconfidência e assessora de imprensa da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG), onde teve a oportunidade de divulgar ações voltadas para agricultores familiares.

A RSE E OS DIREITOS HUMANOS LGBT NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Neide Lúcia de Oliveira Almeida

Edna Ribeiro

Resumo

Este capítulo aborda um tema cuja discussão progressivamente saltou do âmbito familiar e social para as esferas legais e corporativas: o compromisso das organizações brasileiras com os direitos humanos LGBT.

Desde a publicação da ISO 26000, em outubro de 2010, que normatiza as diretrizes sobre responsabilidade social, à versão para o português da publicação “Orientação Sexual e Identidade de Gênero no Regime Internacional de Direitos Humanos”, feita pelas Nações Unidas, em 2013, ou à publicação do “Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT”, com orientações para o mundo empresarial com ações voltadas às lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais, feita pelo Instituto Ethos, em dezembro de 2013, os gestores de Recursos Humanos das empresas de todo tamanho e segmento passaram a contar com balizadores importantes, capazes de orientar o planejamento e a implementação de suas políticas de inclusão, uma vez que tais documentos apontam caminhos legais e socialmente responsáveis em relação à proteção e garantia dos direitos humanos dessas minorias.

Dessa forma, este estudo investiga e analisa a evolução da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, as dimensões da cultura organizacional e a nova dinâmica social corporativa, a responsabilidade social corporativa interna e o papel das lideranças, o capital humano e o compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT. Por fim, as autoras apresentam, após verificação dentre as 25 maiores empresas brasileiras, quais aquelas que divulgam suas políticas afirmativas de inclusão específicas para o público LGBT em suas páginas eletrônicas e, em caso positivo, como o fazem.

Palavras-chave

Direitos Humanos LGBT, Políticas de Inclusão, Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

1. Introdução

Em 30 de outubro de 2014, através de um artigo publicado na *Bloomberg Businessweek Technology*, o diretor-executivo da maior empresa de tecnologia do mundo declarou publicamente a sua orientação sexual. Tim Cook, CEO da Apple, disse o que todos já sabiam – ele é, sim, gay.

Esse depoimento tornou-se destaque no meio empresarial e na imprensa internacional, tendo sido manchete no noticiário de vários países e também nos do Brasil. À 00:45h, do dia 25 de novembro de 2014, no sítio eletrônico do Google, tem-se exatos 1.040.000 (um milhão e quarenta mil) resultados de publicações internacionais para a busca “*Apple CEO Tim Cook proud of*”. Todos os links referem-se, exclusivamente, ao depoimento, íntegra e repercussão do artigo em que Tim Cook afirma sentir-se orgulhoso por sua opção sexual.

Os grupos de ativistas e a comunidade LGBT de diferentes partes do mundo agradeceram, aliviados. Afinal, devido à complexidade histórica que o assunto envolve, motivada por questões culturais, sociais e religiosas, ouvir um CEO, com o *status* que tem Cook, falar aberta e orgulhosamente sobre sua homossexualidade é ter a garantia da reinserção e da ressignificação do tema junto às sociedades modernas.

Em se tratando de Brasil, é fato que o poder legislativo e a população brasileira, em sua maioria, ainda não convergem para a unanimidade quanto à aceitação e respeito à opção sexual de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais. No entanto, o Brasil corporativo dá os primeiros e decisivos passos em direção à condução das questões relativas às políticas afirmativas de inclusão. Em um número cada vez mais crescente de empresas, diversas conquistas dos direitos humanos LGBT já podem ser percebidas e devidamente registradas.

A ISO 26000 dedica, em seu capítulo 6, o subitem 6.3 à questões ligadas aos Direitos Humanos e, nele, lê-se, dentre outros que “os Estados têm o dever e a responsabilidade de respeitar, proteger e cumprir os direitos humanos. As organizações têm a responsabilidade de respeitar os direitos humanos, inclusive dentro de sua esfera de influência”.

Organismos do porte da ONUBR (Nações Unidas Brasil) e do Instituto Ethos são alguns dos que, numa busca rápida na internet, apresentam cartilhas e manuais cujos objetivos específicos são os de orientar o governo e a sociedade civil sobre os direitos da população LGBT.

No caso específico da ONUBR, o Escritório do Alto Comissariado da ONU para os Direitos humanos (ACNUDH) lançou uma cartilha sobre “Orientação sexual e identidade de gênero no direito internacional dos direitos humanos”, traduzida para o português desde 2013 e disponível para ser baixada no site da instituição. Essa cartilha está centrada nas cinco “obrigações do Estado”, quais sejam “proteger contra a violência homofóbica, prevenir a tortura, descriminalizar a homossexualidade, proibir a discriminação e defender liberdades civis”.

Num resumo de recomendações, a referida cartilha intitulada “Nascidos Livres e Iguais”, prevê a necessidade de haver a proteção às pessoas da violência homofóbica e transfóbica; a prevenção à tortura e ao tratamento cruel, desumano e degradante às pessoas LGBT “em detenção através da proibição e punição de tais atos, garantindo socorro às vítimas”; a revogação de leis que criminalizam a homossexualidade, “incluindo as leis que proíbem a conduta sexual privada

entre adultos do mesmo sexo”; a proibição da discriminação com base na orientação sexual e identidade de gênero e a proteção das liberdades de expressão, de associação e de reunião pacífica para as pessoas intersexo e LGBT.

O Instituto Ethos (2013), por sua vez, no âmbito do Grupo de Empresas e Direitos Humanos, com apoio da Embaixada do Reino dos Países Baixos, publicou, em dezembro de 2013, o seu manual “O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT – Orientações para o mundo empresarial em ações voltadas a lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transsexuais”.

No referido Manual do Ethos (2013, p. 48), foram firmados os dez compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT, que mais adiante serão listados.

No âmbito da iniciativa privada, grandes empresas começam a disponibilizar *links* para acesso à cartilhas de valorização da diversidade – o caso do Carrefour e do Walmart Brasil – ou vídeos institucionais sobre suas políticas de inclusão – o caso da SAP.

Percebe-se, pela amostra, que a afirmação do editorial do Instituto Ethos é definitivamente verdadeira: “o tema da diversidade sexual, com foco nos direitos LGBT, tem ganhado espaço na agenda pública do país de forma intensa” (2013, p. 7).

Como, então, lidar com as questões ligadas à gestão dos recursos humanos dentro das organizações, de modo a garantir o respeito e a promoção dos direitos humanos em geral e dos grupos LGBT em particular?

Analisar a evolução e as mudanças nas políticas organizacionais de gestão de pessoas a partir do enfrentamento à heteronormatividade e à homofobia, com a implementação de práticas que visam o reconhecimento e inclusão desses grupos e minorias, é o objetivo geral deste capítulo.

Os objetivos específicos pretendidos são, em ordem:

- identificar literatura e analisar a nova dinâmica social corporativa e as dimensões da cultura organizacional;
- identificar literatura e analisar a Responsabilidade Social Organizacional Interna e o papel das lideranças;
- identificar literatura e analisar o tema capital humano e o compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT;
- verificar quais empresas, classificadas dentre as 25 maiores do Brasil, divulgam suas políticas afirmativas de inclusão específicas para o público LGBT em suas páginas eletrônicas e como o fazem.

2. Método de pesquisa

Na perspectiva filosófica, a pesquisa é uma atividade básica das ciências e suas indagações, questionamentos e descobertas a cerca da realidade. Não diferente na temática de inclusão do grupo LGBT como prática de RSE, a partir dos Direitos Humanos, objeto desta investigação (MINAYO, 1993).

A pesquisa tem entre seus propósitos trazer à tona a questão da inclusão social corporativa quanto à mitigação da heteronormatividade e o combate à homofobia nas organizações.

Quanto aos fins, trata-se de um estudo exploratório, já que há pouco conhecimento sobre o tema. É ainda descritivo e explicativo, pois visa esclarecer indagações e perplexidades sobre o assunto. Com este propósito, as autoras revisaram a literatura para validar as informações colhidas em livros, teses, dis-

sertações, monografias e artigos. Além disso, investigaram documentos publicados nos endereços eletrônicos das instituições que tratam de temas ligados aos direitos humanos e, em especial, aos das políticas inclusivas dos grupos LGBT.

Esses tipos de pesquisas (exploratória, descritiva, explicativa, bibliográfica e documental) promovem uma maior abrangência de acesso a informações e contribuem para o debate e conhecimento (VERGARA, 2006; GIL, 2007).

O universo investigado foi o das 100 maiores empresas do Brasil em 2013, divulgadas na Revista Exame, da Editora Abril, por critério de faturamento, que possuem práticas declaradas de RSE via inclusão pela diversidade do público LGBT. Já a amostra se configurou pelas 25 maiores empresas brasileiras ranqueadas.

Os sujeitos da pesquisa foram os dados levantados nos sites das empresas que, através da busca das palavras-chave ‘Responsabilidade Social’, ‘Responsabilidade Social Corporativa’, ‘Responsabilidade Social Empresarial’, ‘Direitos Humanos’, ‘Diversidade’, ‘Inclusão’, ‘Homossexualidade’ e ‘LGBT’ declararam, dentre as empresas da amostra, práticas voltadas para a inserção dessas minorias.

Para o tratamento das informações levantadas, optou-se pela análise qualitativa através da interpretação dos dados coletados nos sítios eletrônicos das empresas que integraram a amostra deste estudo.

Ressalte-se, por fim, que a subjetividade das autoras, valores, crenças, cultura, veracidade e sensibilidade estão presentes na interpretação dos dados acessados.

3. Revisão da literatura

3.1 A evolução da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas: do departamento pessoal ao RH

“O mundo mudou muito desde que eu era criança. A América está se movendo em direção à igualdade no casamento, e as figuras públicas que bravamente se declararam gays ajudaram a mudar as percepções e tornaram a nossa cultura mais tolerante. Ainda assim, existem leis nos livros da maioria dos estados que permitem aos empregadores demitir pessoas com base unicamente em sua orientação sexual... Inúmeras pessoas, especialmente crianças, encaram medo e abuso todos os dias por causa de sua orientação sexual... (Tim Cook, CEO da Apple – 2014)”

Ao longo da última década a política das práticas de Recursos Humanos (RH) vem sofrendo transformações significativas dentro das organizações.

A Carta de 1937, quarta Constituição Brasileira, embora tida como autoritária e imposta pelo Governo de Getúlio Vargas, apesar de ter reintroduzido a pena de morte e extinguido o direito de greve, paralelamente, avançou no sentido de destacar a necessidade da preparação de pessoal objetivando o provimento das novas oportunidades abertas pelo mercado de trabalho.

Esse fato introduziu a estruturação das funções de RH, com a delimitação das práticas de Recrutamento & Seleção. Ainda assim, esse não foi um processo considerado ideal e justo, já que a seleção de pessoas era realizada apenas pelo atributo “condições físicas” para o trabalho, dada a grande disponibilidade de trabalhadores à época, com remuneração e treinamento pre-

cários (CONSTITUIÇÃO, 1937; OLIVEIRA; MORAES, 2011).

O desenvolvimento da industrialização brasileira, movimento que emergiu no período entre guerras, proporcionou um importante marco na estruturação do trabalho que, através da adoção de práticas baseadas na Teoria da Administração Científica de Taylor, trouxe significativas mudanças na gestão de Recursos Humanos.

Naquela época, as funções do, então, Departamento de Pessoal eram limitadas à administração de pagamentos e benefícios dos empregados, às relações trabalhistas e às políticas disciplinares. O foco era apenas na implementação de procedimentos, políticas e regras operacionais.

Ainda que com uma visão míope da função de RH, promoveu a criação dos Departamentos de Pessoal, classificando e direcionando as práticas de recrutamento, seleção, remuneração e demissão (OLIVEIRA; MORAES, 2011).

A partir dos anos 1990, o Departamento de Recursos Humanos adquire maior importância no planejamento das organizações e passa a integrar a estratégia da empresa, sendo considerado parceiro interface no tripé negócio-empresa-trabalhadores. O foco da área sai das pessoas e migra para o resultado, metas atingidas vinculadas ao plano estratégico da empresa (idem).

A flexibilidade da organização do trabalho ganha notoriedade no final do século XX, com o advento dos novos modelos de contratação – contratos por tempo determinado, contratos em tempo parcial, terceirizações, etc. Além disso, estruturas organizacionais enxutas, planas e menos hierarquizadas são destaques e marcam um novo olhar para área de gestão de pessoas.

Desse RH estratégico, além da valorização do conhecimento tácito e explícito, passa-se a esperar foco no negócio principal da empresa. Para isso, lhes é devido desenvolver pessoas, atrair e reter talentos, principal capital intelectual das empresas (OLIVEIRA; MORAES, 2011).

Com o advento da globalização, o capital humano torna-se elemento fundamental para o sucesso das organizações (KIESSLING & HARVEY, 2005). A demanda de recrutamento de profissionais talentosos requer do RH competências e habilidades para atrair para a empresa a pessoa certa para o lugar certo, caso contrário, as vantagens competitivas empresariais ficarão comprometidas (COLLINGS, SCULLION & MORLEY, 2007; SCULLINON, 1974).

Os negócios ultrapassaram os limites nacionais face ao desafio das organizações lidarem com os conflitos globais e customizações locais, aspecto que exerce grande influência nos Recursos Humanos das organizações em seus processos de Recrutamento, Seleção e Gestão de Pessoas. Este cruzamento intercultural promove diferentes valores e comportamentos das pessoas (ADLER, 1997; HOFSTED, 2001; HOFSTED & HOFSTED, 2005, TRIANDIS, 1989, 2003).

A exemplo, tem-se pesquisa de marketing apontando que os consumidores aderem melhor às mensagens congruentes com seus valores culturais (ZANG & GELB, 1996)

Atualmente o espectro de oportunidades e responsabilidades dos profissionais de recursos humanos parece tão amplo que pode causar excitação e, ao mesmo tempo, tensão. É legado à área de Recursos Humanos a possibilidade de “dar valor” ou apenas “notificar” as empresas (ULRICH, 1997).

O mundo organizacional apresenta-se, pois, dividido: de um lado, aparecem

as tradicionais tarefas da área, tais como regras, operações e transações. De outro, estão as funções muito mais abrangentes e comprometidas com o sucesso do negócio da empresa como, por exemplo, a colaboração para as mudanças organizacionais, execução de estratégias e fornecimento de recursos e capacitações.

Para esse RH cúmplice e parceiro, constituído de pessoas fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e inteligência que impactam nas tomadas de decisão, são demandadas tarefas que se desdobram do *core business* das organizações, quais são o suporte, o foco e a atenção ao cumprimento interno das boas práticas que as empresas declaram ao seu público externo.

A integridade e honestidade, dentre outras, aparecem como exemplos dessas ações. Isso porque as rápidas, intensas e profundas mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de forma conjunta, sistêmica e dinâmica, às quais as organizações estão constantemente expostas, promovem resultados inesperados, acarretando importantes transformações, imprevisibilidade e incerteza para todos os envolvidos neste contexto. Em resumo, o que acontece fora estabelece forte impacto dentro das empresas (ULRICH, 1997; CHIAVENATO, 2014).

Além disso, não se pode descon siderar o papel fundamental do RH de apoio aos gestores de linha para o melhor exercício da gestão, muito embora os profissionais da área sinalizem preocupação com os diversos papéis que as organizações esperam que eles desempenhem (DALZIEL, STRANGER, WALTERS, 2006). Dentre esses papéis está o de aumentar a produtividade das empresas, minimizando significativamente os recursos investidos.

Esse processo requer não apenas a garantia de melhores condições para os trabalhadores como também que se estabeleçam relações adaptativas para seu sucesso. Esse aspecto representa uma das maiores expectativas do meio empresarial pois implica em responsabilidade social corporativa para além de competitividade organizacional.

Em se tratando de um ambiente em que políticas inclusivas de proteção contra discriminação a minorias ou a grupos vulneráveis, como o é o LGBT, a ISO 26000 (2010, p. 42) sugere

“A organização pode adotar uma visão positiva e construtiva sobre a diversidade entre as pessoas com quem interage. Ela poderia considerar não somente os aspectos de direitos humanos, como também os ganhos de suas operações em termos de valor agregado pelo pleno desenvolvimento de recursos humanos e relações humanas.”

Nesse sentido, junto aos colaboradores, o RH pode contribuir de forma significativa oferecendo subsídios para algumas respostas às questões de caráter de desenvolvimento pessoal, do tipo “Quem sou eu?”, “Para onde vou?”, “Estou supervalorizando coisas difíceis?”, “Como faço para ter noção do significado?”, “Como faço para experimentar prazer?”.

Estas inquietações, dentre outras, representam algumas das indagações advindas do público interno, cujas respostas podem contribuir para melhoria de ambas performances, pessoal e profissional do trabalhador, e impactar no suceso ou insucesso do binômio ‘empregado&empresa’ (ULRICH, 1997).

Dessa forma, a Gestão dos Recursos Humanos não somente contribui para a promoção da prática de responsabilidade social corporativa interna e externa, como também produz resultados socialmente responsáveis, já que propicia a criação de uma autonomia solidária e comprometida no ambiente de trabalho (ARNAUD, 2008). Representa um modelo de gestão com viés humanístico que enfatiza as necessidades comuns do homem e orienta o desenvolvimento da virtude humana (MELÉ et al, 2011).

3.2 As dimensões da cultura organizacional e a nova dinâmica social corporativa

“*A empresa que eu tenho a felicidade de dirigir há muito defende os direitos humanos e a igualdade para todos... Nós vamos continuar a lutar por nossos valores, e eu acredito que qualquer CEO desta empresa incrível, independentemente de raça, sexo ou orientação sexual, faria o mesmo. E eu, pessoalmente, continuo a defender a igualdade para todas as pessoas até que meus dedos dos pés apontem para cima...*”
(Tim Cook, CEO da Apple – 2014)

Hofstede (2005, p. 292-296) definiu seis fatores distintos e mutuamente independentes que refletem as dimensões da cultura empresarial.

A dimensão 1 (orientação para processo *versus* orientação para resultados) opõe a gestão voltada para o entendimento das regras (processos) ou para o dos objetivos (resultados). Em culturas orientadas para o processo, as pessoas evitam o risco, se esforçam menos em relação ao trabalho e preferem a rotina. Grupos voltados para os resultados, arriscam-se e esforçam-se mais, se sentem confortáveis em situações novas e preferem que novos desafios lhes sejam propostos.

Na dimensão 2 (orientação para o empregado *versus* orientação para o trabalho), são confrontadas a forma de gestão – se essa valoriza mais as pessoas ou o trabalho. Nas culturas orientadas para o empregado, as pessoas se sentem valorizadas quando seus problemas pessoais são levados em conta, quando a empresa toma para si a responsabilidade pelo seu bem-estar e o de sua família, oferecendo-lhes benefícios (*welfare*) e quando toma decisões corporativas a partir da discussão em grupos ou através da criação de comitês.

Orientações para o trabalho impõem uma forte pressão para a execução e término do trabalho. Os atores não se sentem valorizados nem no âmbito pessoal nem no social, não são consultados para as tomadas de decisão e não têm garantidos benefícios extras. É uma orientação comum à empresas que passaram por dificuldades econômicas recentes e pode variar de acordo com o perfil das lideranças que estejam ocupando cargos gerenciais.

A dimensão 3 trata das questões amadoras *versus* profissionais. Quanto mais orientadas para as questões amadoras, mais os colaboradores vão entender as empresas como um lugar onde se leva em conta, não apenas a sua competência profissional, mas o seu passado e a sua experiência familiar e social. Não se preocupam em planejar o futuro, uma vez que entendem que a empresa é responsável por fazê-lo e agem e se comportam de um modo único, tanto em casa quanto no ambiente de trabalho.

Quanto mais voltada para a dimensão profissional, mais as pessoas valorizam sua privacidade, consideram que somente suas competências e experiências profissionais são levadas em conta no momento de suas contratações, fazem planos de longo prazo e se preocupam com o futuro.

A dimensão 4 (sistema aberto *versus* sistema fechado) confronta os sistemas receptivos com os sistemas mais tradicionais e preconceituosos. É em sistemas abertos que, tanto as empresas, quanto seus funcionários, se mostram receptivos ao que é novo. Todas as pessoas são bem-vindas, são aproveitadas de alguma forma na organização e precisam de poucos dias para se “sentirem em casa.”

Ao contrário, os sistemas fechados são segregadores, inclusive com os funcionários internos, consideram que pouquíssimos profissionais servirão aos interesses da empresa e novos empregados precisam de mais de um ano para se sentirem relativamente acolhidos. Essa dimensão comunica e evidencia o clima organizacional.

A quinta dimensão (controle superficial *versus* controle rígido) refere-se à forma de estruturação interna da organização. A inexistência de controle propicia um ambiente onde piadas sobre a empresa e o trabalho sejam frequentes, não haja preocupação com gastos, tampouco com pontualidade e frequência de reuniões, por exemplo.

Se, por outro lado, a estrutura empresarial for orientada pelo rígido controle, haverá entre os colaboradores a conscientização com os gastos e com a pontualidade, além do respeito com a empresa e observância dos códigos de comportamento e até de vestuário.

A última dimensão da cultura organizacional (normativo *versus* pragmático), lida com a noção da gestão orientada ou não pelo cliente corporativo. Empresas mais pragmáticas são orientadas pelo mercado. As empresas normativas são regidas pela implantação de regras invioláveis no trato com o mundo externo. Nesse caso, seguir corretamente as normas corporativas, inclusive as relacionadas aos processos, é mais importante do que o atingimento dos objetivos propostos. São, de um modo geral, empresas mais éticas e honestas.

Nas empresas predominantemente pragmáticas, a ênfase está no atendimento das necessidades do mercado, independentemente dos procedimentos, o que implica em menos ética mas em melhor adaptação às situações de competitividade.

Hofstede afirma que as dimensões 1, 3, 5 e 6 relacionam-se aos tipos de trabalho que as organizações fazem e ao tipo de mercado em que elas operam. Refletem, parcialmente, a cultura da indústria.

As outras duas dimensões, a 2 e a 4, relacionam-se aos fatores históricos, à filosofia dos fundadores das empresas e às crises recentes a que as empresas estiveram submetidas ou que as ameaçam no momento.

E é em empresas que observam as dimensões culturais que privilegiam a valorização das pessoas, bem como as que oferecem sistemas abertos e receptivos aos seus funcionários que se observa a possibilidade de haver maior aderência às propostas de garantia dos direitos humanos e políticas de inclusão das minorias e grupos LGBT.

A empresa passa a ter mais visibilidade e melhor imagem perante a sociedade quando promove ações de melhoria interna das condições de trabalho. Com a crescente valorização da motivação e dos atributos pessoais que favorecem a

cooperação, a solidariedade e o respeito entre os gestores e seus subordinados, o mapeamento do sistema social da empresa contribui para a identificação das disfunções que possam existir e das barreiras impeditivas de mudanças.

Para Veloso (2008), as “empresas passam, ao menos simbolicamente, a partilhar de um objetivo comum”, quando se utilizam do conceito de responsabilidade para “refletir sobre o que seria a ‘boa sociedade’ e qual o seu papel na construção de tal sociedade.” Para a autora,

“*Esse objetivo envolve não apenas o desenvolvimento social, a inclusão e a cidadania, mas, fundamentalmente, a ideia de diversidade. Atuar como uma empresa social e ambientalmente responsável significa, para um número cada vez maior de empresas, agir pautada pelo respeito a diferentes conceitos de diversidade (VELOSO, 2008, p. 45).*”

Aceitar a empresa como um ambiente de cultura própria, com uma forma de sociabilidade produzida, transmitida, partilhada e renovada (SAINSAULIEU e KIRSCHNER apud ALMEIDA, 2011, p.4) implica na observação de suas lideranças.

3.3 A responsabilidade social corporativa interna e o papel das lideranças

“*Ser gay me deu uma compreensão mais profunda do que significa estar em minoria e me proporcionou uma janela para os desafios com que as pessoas de outros grupos minoritários lidam todos os dias. Isso me fez mais compreensivo, o que levou a uma vida mais rica. Tem sido difícil e desconfortável às vezes, mas minha opção me deu a confiança necessária para ser eu mesmo, para seguir o meu próprio caminho, e para superar as adversidades e a intolerância. Ser gay também me deu a pele de um rinoceronte, que vem a calhar quando você é o CEO da Apple.... (Tim Cook, CEO da Apple – 2014)*”

Na nova dinâmica social corporativa, torna-se imprescindível que as empresas fiquem atentas não apenas às suas responsabilidades legais e econômicas mas também à suas responsabilidades éticas, morais e sociais. Há um “reconhecimento de que ética, cultura e valores morais são inseparáveis de qualquer noção de responsabilidade empresarial” (ASHLEY, 2005, p. 3).

Por responsabilidade ética entende-se os “comportamentos, atitudes e práticas esperados ou proibidos, ainda que não estejam codificados em leis”.

Por valores morais, a autora destaca as crenças pessoais sobre “comportamento eticamente correto ou incorreto, tanto por parte do indivíduo quanto com relação aos outros.”

Sobre moral, essa abrange representações imaginárias que dizem aos agentes o que se espera deles e qual a maneira de agirem coletivamente – o bem e o mal, o certo e o errado, o permitido e o proibido, a virtude e o vício.

A empresa contemporânea passa a ser um lugar que não se limita a gerir e manter recursos econômicos, técnicos e humanos, mas um ambiente para o desenvolvimento de novos recursos, que valoriza a qualidade da estrutura social das relações humanas de trabalho, uma das suas fontes cruciais de criatividade.

O gestor do futuro deve conceber formações, ajudar equipes a se constituírem, tratar a ordenação de conflitos, gerir projetos. Além da competência técnica que essas atividades requerem, é a competência social do gestor que será requisitada (ROULEAU, 2006, p. 235).

Quanto mais os colaboradores confiam nos seus líderes, mais envolvidos e comprometidos com as causas da empresa eles se tornam.

“*Os comportamentos de funcionários nos ambientes empresariais, tais como ser assertivo, tomar a iniciativa para a solução de problemas de trabalho quando eles surgem, mostrar energia e motivação intrínseca para ver as coisas feitas, assumir riscos e experimentar novas ideias, ser mais criativo, emergem de relacionamentos de confiança... Um empregado que respeita a competência de seu chefe e confia nele, responde com e atitudes e comportamentos positivos no seu local de trabalho (COSTIGAN et al., 2006, p. 275).*”

Rouleau, Tonelli e Burrell (2006, p. 309) sugerem que uma administração baseada nas pessoas e em suas relações reconhece que os colaboradores levam para a empresa o seu ‘ser integral’ e não apenas o ‘ser profissional’. Para os autores, “eles trazem consigo diariamente a sua sexualidade, suas emoções, seus desejos, medos, seus vínculos familiares, amorosos, amigais”.

Destacam que o desafio para os gestores não é saberem “anexar ou incorporar o mundo social e pessoal de seus trabalhadores, mas consagrar espaço e alcançar um balanceamento apropriado entre os elementos.”

3.4 O capital humano e o compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT

“*Parte do progresso social é entender que uma pessoa não se define apenas por sua sexualidade, raça ou gênero. Eu sou um engenheiro, um tio, um amante da natureza, um fanático por fitness, um filho do Sul, um aficionado por esportes, e muitas outras coisas. Espero que as pessoas respeitem meu desejo de me concentrar nas coisas para as quais eu sou mais adequado, e no meu trabalho, que me traz alegria... (Tim Cook, CEO da Apple – 2014)*”

Ainda que seja dever e responsabilidade do Estado “respeitar, proteger e cumprir os direitos humanos”, a ISO 26000 (2010, p. 36) afirma que “as organizações têm a responsabilidade de respeitar os direitos humanos, inclusive dentro de sua esfera de influência”.

Cabe às organizações, portanto, “tomar medidas positivas para evitar a aceitação passiva ou a participação ativa por parte da organização na violação de direitos” (2010, p. 37). Ainda que o Estado falhe ou se mostre incapaz de cumprir o seu dever de proteger o cidadão, no caso, o dos grupos minoritários, a ISO 26000 adverte para que a organização fique alerta para garantir o cumprimento do respeito aos direitos humanos, uma responsabilidade que também é sua.

Ao tratar da discriminação e dos grupos vulneráveis, a ISO 26000 explicita que “grupos que sofrem discriminação persistente, que leva a desvantagens

crônicas, são vulneráveis a mais discriminação, e convém que seus direitos humanos recebam maior atenção em termos de proteção e respeito pelas organizações” (2010, p. 41).

O item 6.4.1.2 da ISO 26000 (2010), que trata das práticas de trabalho e da responsabilidade social (p. 47), afirma que as práticas de trabalho “têm um grande impacto no respeito pelo estado de direito e no senso de justiça presente na sociedade” e declara que “práticas de trabalho socialmente responsáveis são essenciais para a justiça, a estabilidade e a paz.”

No descritivo das práticas de trabalho, a questão do desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho, a ISO 26000 sugere que

“As organizações podem usar políticas e iniciativas no local de trabalho para atingir um maior desenvolvimento humano e contemplar questões sociais importantes como a luta contra a discriminação, o equilíbrio das responsabilidades familiares, a promoção da saúde e bem-estar e o aumento da diversidade de suas forças de trabalho. Elas podem, ainda, usar políticas e iniciativas para aumentar a capacidade e empregabilidade dos indivíduos. Empregabilidade refere-se às experiências, competências e qualificações que aumentam a capacidade do indivíduo de obter e reter trabalho decente (2010, p. 54).”

Sendo a norma brasileira que dá as diretrizes sobre a responsabilidade social, em seu escopo a ISO 26000 diz fornecer orientações sobre “integração, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável em toda a organização e por meio de suas políticas e práticas dentro de sua esfera de influência” (2010, p.13), dentre outros.

Chama atenção, no entanto, o fato de não haver qualquer referência ao grupo LGBT, em toda a publicação e, em especial, no capítulo 6 – Orientações sobre temas centrais da Responsabilidade Social – e subitem 6.3, que trata dos Direitos Humanos.

Ressalte-se que no subitem 6.3.7.2, destinado às ações e expectativas específicas relacionadas aos grupos vulneráveis, nos exemplos dados sobre a descrição desses grupos lê-se referências às mulheres e meninas, pessoas com deficiência, crianças, povos indígenas, migrantes, pessoas discriminadas com base na sua descendência (castas, inclusive) e raça, e outros vulneráveis, tais como idosos, pobres, analfabetos, portadores de HIV/AIDS, grupos minoritários e religiosos. A expressão LGBT não é citada uma única vez nessa Norma.

Diferentemente da ISO 26000, o “Nascidos livres e iguais”, livreto publicado pelas Nações Unidas (*United Nations Human Rights*) e traduzido para o português, em 2013, fala aberta e claramente sobre orientação sexual e identidade de gênero.

Para Navi Pillay, alta comissária das Nações Unidas, “a extensão dos mesmos direitos usufruídos por todos para as pessoas lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros não é radical e nem complicado” (2013), se apoiado em dois princípios fundamentais: os da igualdade e da não discriminação.

Na cartilha produzida pelas Nações Unidas, lê-se que atitudes homofóbicas combinadas com a falta de proteção jurídica adequada contra a discriminação em razão de orientação sexual e identidade de gênero, expõem muitas pessoas

LGBT a violações de seus direitos humanos. Constata-se que as discriminações acontecem no mercado de trabalho, nas escolas e nos hospitais, além dessas pessoas serem maltratadas e rejeitadas por suas próprias famílias.

O livreto “Nascidos livres e iguais” apresenta um conjunto de recomendações dirigidas aos Estados designados para fortalecer a proteção dos direitos humanos dessas minorias. Pretende definir as obrigações que os Estados têm para com as pessoas LGBT, descrever como os mecanismos das Nações Unidas têm aplicado o direito internacional nesses casos e ajudar os defensores dos direitos humanos a reclamar aos Estados “explicações sobre as violações do regime internacional de direitos humanos”.

O resumo das recomendações do documento é descrito em cinco passos que abordam desde a proteção às pessoas da violência homofóbica e transfóbica, a prevenção à tortura e tratamento cruel, desumano e degradante às pessoas LGBT, até a proteção às liberdades de expressão para pessoas intersexo e LGBT, dentre outros.

Em “Nascidos livres...”, as reflexões, amparadas em citações da Declaração Universal dos Direitos Humanos, do Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos e uma série de convenções, são direcionadas ao Estado, uma vez o texto refere-se aos aspectos das obrigações legais desses em relação à proteção dos direitos humanos.

É na publicação do “O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT – Orientações para o Mundo Empresarial em Ações Voltadas a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais”, feita pelo Instituto Ethos (2013), que as empresas encontram estímulo para adotar ações de políticas inclusivas. O referido manual teve como objetivo fomentar o debate e contribuir “para a construção de um mercado de trabalho que respeite e promova os direitos humanos em geral e os direitos LGBT em particular” (2013, p. 7)

As orientações voltadas para o mundo empresarial estão divididas em dez capítulos e merece destaque o capítulo 4, que trata da Responsabilidade Social e dos Direitos Humanos LGBT.

O manual ressalta o fato de que os temas ligados à orientação sexual e identidade de gênero estão ganhando maior projeção devido ao movimento de responsabilidade social empresarial. E essa projeção resulta em “maior visibilidade nas agendas de trabalho e inserção nas práticas efetivas relacionadas a direitos humanos e responsabilidade social” (2013, p.37).

Atualmente, com a globalização e a velocidade das informações, não permitir que um travesti ou um transexual participem de um processo seletivo pode implicar em críticas nas redes sociais ou mesmo nas mídias tradicionais, fatos que afetam sobremaneira a reputação e imagem institucional da empresa. Como propõe a publicação, o mundo empresarial precisa atualizar suas práticas de gestão, agindo voluntariamente para o acompanhamento da nova realidade e das novas aspirações da sociedade.

O capítulo 5 do manual do Instituto Ethos (2013, p. 48) apresenta 10 compromissos das empresas com a promoção dos direitos LGBT. Os compromissos expressam a expectativa da promoção da igualdade no tratamento e nas oportunidades e a sensibilização e a educação para o respeito aos direitos desse público através de sugestões sobre como iniciar e manter ações de valorização

da diversidade sexual e de “enfrentamento da heteronormatividade e da homofobia”, em caráter tanto interno quanto externo às organizações.

Para cada compromisso sugerido, o manual apresenta uma série de indicadores de ação para a promoção desses direitos LGBT nas organizações, bem como propõe o desdobramento dos compromissos em indicadores de profundidade. Esses, por sua vez, favorecem a identificação da situação atual da própria empresa, ajudam na definição da situação desejada e permitem elaborar o plano de ação para se alcançar a situação desejável (2013, p. 57).

Dentre as sugestões, destacam-se as práticas para sensibilização para o tema, a inserção do tema na comunicação interna, a realização de eventos, a produção de cartilhas e “desenvolvimento de profissionais que falem de valorização da diversidade, respeito e combate a assédios e erradicação de práticas de discriminação” (2013, p. 63).

No capítulo 8, são apresentadas as práticas adotadas por dez empresas com reconhecida atuação no tema, cujas informações são públicas. São elas, em ordem alfabética: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Dow Química, Google, Grupo Fleury, HSBC, Itaú Unibanco, KPMG, Procter&Gamble (P&G) e WalMart.

Vale ressaltar que as dez empresas, cujas práticas de políticas inclusivas estão narradas no manual publicado pelo Ethos, integraram um movimento empresarial liderado pela Txai Consultoria e Educação em parceria com o Instituto Ethos, para discussão de “temas relacionados à vida das empresas na busca por aplicação dos direitos das pessoas LGBT” (2013, p. 45).

Desse movimento, que em agosto de 2013 contava com a participação de 36 grandes empresas, nasceu o Fórum de Empresas e Direitos LGBT, responsável pela criação dos 10 compromissos, seus indicadores de ação e seus indicadores, acima referenciados.

4. As 25 maiores empresas do Brasil em 2013 e suas políticas de RSE, direitos humanos e afirmativas de inclusão e reconhecimento do público LGBT

“Claro, eu tive a sorte de trabalhar em uma empresa que adora a criatividade e a inovação e que sabe que isso só pode florescer quando você abraça as diferenças das pessoas. Nem todo mundo é tão sortudo...”
(Tim Cook, CEO da Apple – 2014)

Contrariamente à publicação do Instituto Ethos, onde a escolha das empresas que serviram de referência para apresentação das diferentes abordagens e práticas de suas políticas inclusivas foi baseada nos critérios de atualidade, divulgação da própria empresa e sintonia com os 10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT (2013, p. 67), as autoras deste capítulo optaram por investigar especificamente as políticas inclusivas e de direitos humanos LGBT praticadas pelas maiores empresas brasileiras, selecionadas pelo critério de faturamento (vendas líquidas).

Mediante consulta à lista das 100 maiores empresas brasileiras em 2013, publicada na Revista Exame, da Editora Abril, foram selecionadas as 25 empresas primeiras colocadas. Em seguida, foi feita a verificação se há, em suas

páginas eletrônicas, citação e/ou divulgação sobre a adoção de políticas de Responsabilidade Social Empresarial, de direitos humanos e, em caráter específico, se há políticas voltadas para os grupos LGBT.

O resultado desta pesquisa está demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1 – 25 maiores empresas de 2013 e suas políticas de RSE, direitos humanos (D.H.) e LGBT

Posição/empresa	Setor	Endereço eletrônico	Políticas		
			RSE	D.H.	LGBT
1ª Petrobras	Energia	www.petrobras.com.br/	Sim	Sim	Não
2ª BR Distribuidora	Atacado	www.br.com.br/	Sim	Sim	Não
3ª Vale	Mineração	www.vale.com/	Sim	Sim	Não
4ª Ipiranga Produtos	Atacado	www.ipiranga.com.br/	Sim	Sim	Não
5ª Raízen Combustíveis	Atacado	www.raizen.com/	Sim	Sim	Não
6ª BRF	Bens de Consumo	www.brf-global.com	Sim	Sim	Não
7ª Bunge	Bens de Consumo	www.bunge.com.br	Sim	Sim	Não
8ª Volkswagen	Autoindústria	www.vw.com.br	Sim	Sim	Não
9ª Cargill	Bens de Consumo	www.cargill.com.br	Sim	Sim	Não
10ª Braskem	Quím/Petroquímica	www.braskem.com	Sim	Sim	Não
11ª Fiat	Autoindústria	www.fiat.com.br	Sim	Sim	Não
12ª Telefônica	Telecomunicações	www.telefonica.com.br	Sim	Sim	Não
13ª Via Varejo	Varejo	www.viavarejo.com.br	Não	Sim	Não
14ª Grupo Pão de Açúcar	Varejo	www.gpabr.com	Sim	Sim	Não
15ª JBS	Bens de Consumo	www.jbs.com.br	Sim	Sim	Não
16ª TIM	Telecomunicações	www.tim.com.br	Sim	Sim	Não
17ª Samsung	Eletroeletrônico	www.samsung.com	Sim	Sim	Não
18ª Correios	Serviços	www.correiosbraziliense.com.br	Não	Não	Não
19ª Walmart Brasil	Varejo	www.walmartbrasil.com	Sim	Sim	Sim
20ª Arcelor Mittal Brasil	Sid./Metalurgia	brasil.arcelormittal.com/	Sim	Sim	Não
21ª Carrefour	Varejo	www.carrefour.com.br	Sim	Sim	Sim
22ª AMBEV	Bens de Consumo	www.ambev.com.br	Sim	Sim	Não
23ª CSN	Sid./Metalurgia	www.csn.com.br	Sim	Sim	Não
24ª General Motors	Autoindústria	www.chevrolet.com.br	Sim	Sim	Não
25ª Claro	Telecomunicações	www.claro.com.br	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelas autoras

De acordo com a pesquisa, dentre as 25 maiores empresas brasileiras apenas duas não trazem resultados para a busca das expressões ‘Responsabilidade Social’ ou ‘Responsabilidade Social Corporativa’ ou ainda ‘Responsabilidade Social Empresarial’ nos seus sítios eletrônicos. Ainda assim, dessas duas exceções, a Via Varejo (13º. lugar) apresenta políticas que privilegiam os Direitos Humanos, de uma forma mais ampla. No total da amostra, 23 empresas declaram ações voltadas para a Responsabilidade Social Empresarial ou Responsabilidade Social Corporativa, nomenclaturas que, nesse caso, apresentam o mesmo significado.

Em relação à adoção de práticas voltadas para a garantia dos Direitos Humanos, na forma ampla sugerida pela ISO 26000, 24 empresas declaram que as implementaram, em suas páginas na internet, embora com diferentes

interpretações ou foco. A temática tanto foi citada como referência de ‘respeito ao outro’, quanto de ‘respeito às individualidades’ ou de ‘respeito pelas pessoas’.

Em relação ao objetivo geral deste estudo, que é o de analisar a evolução e as mudanças nas políticas organizacionais de gestão de pessoas a partir do enfrentamento à heteronormatividade e à homofobia, com a implantação de práticas que visam o reconhecimento e inclusão LGBT, as autoras constataram que apenas duas dentre as 25 maiores empresas do Brasil, por critério de faturamento, divulgam políticas e programas específicos voltados aos colaboradores declarados desses grupos de minorias.

Ao fazer a busca da expressão ‘LGBT’ nos sítios das empresas, apenas as páginas do Walmart Brasil (19º. lugar) e do Carrefour (21º. lugar) apresentam retorno, conforme exposto a seguir.

A 19ª empresa da lista pesquisada, o Walmart Brasil, declara sua política de diversidade, usando textualmente a expressão LGBT, através do seguinte texto:

- LGBT: Na página de Diversidade da intranet da empresa há informações orientadas especialmente a esse público. Também estão sendo estabelecidas parcerias com ONGs e outras entidades, como a Câmara do Comércio LGBT e a Casarão Brasil, para a ampliação do escopo e qualificação das informações repassadas.

Por ser uma empresa citada pelo manual do Instituto Ethos (2013), as autoras consultaram os relatórios de sustentabilidade da empresa, com o intuito de aprofundarem a pesquisa.

A constatação é a de que o Relatório de Sustentabilidade de 2010 do Walmart dedica ao universo LGBT um capítulo intitulado ‘Cultura de respeito pelas diferenças assegura ambiente inclusivo’, onde afirma que o “foco das ações de diversidade foram definidos em conjunto com o público interno” (2010, p. 68) e narra algumas iniciativas e campanhas realizadas com o objetivo de promover tratamento respeitoso para com todos os públicos.

Se na publicação de 2010 o Relatório faz alusão à políticas inclusivas como “forma de destacar a postura inclusiva e de valorização da diversidade”, o Relatório de Sustentabilidade da empresa de 2011 dedica um parágrafo à diversidade. Nele, lê-se que no Walmart

“várias ações são desenvolvidas para ampliar a diversidade e o respeito a ela. As iniciativas têm como foco a valorização de mulheres, negros, deficientes, jovens e lésbicas, gays, bissexuais e transexuais (LGBT). Um Guia de Diversidade está disponível a todos os funcionários, com informações e orientações sobre a importância das diferenças” (2011, p. 25).

Curiosamente, os relatórios dos anos subsequentes não trazem nenhum resultado para a busca da expressão LGBT. No Relatório de Sustentabilidade de 2012, no capítulo dedicado à diversidade, lê-se apenas referências ao incentivo à equidade de gênero e raça, ressaltando programas como o *Movimento Mulher 360*, *Programa Trainees 100 Mulheres na Liderança* e o recrutamento de alunas do programa *Mulheres Construindo Autonomia*.

No seu último Relatório, o de 2013, o Walmart não menciona o público

LGBT. Limita-se, ao abordar suas políticas de diversidade, a afirmar que “o foco da empresa é incluir pessoas com deficiência e combater qualquer espécie de discriminação relacionada à raça, à orientação sexual, à religião e ao gênero”.

Com relação ao Carrefour, 21^a. maior empresa em faturamento atuando no Brasil, o que se lê em sua página eletrônica a respeito de diversidade e inclusão de minorias é o que se segue:

Comitê de Diversidade – Um comitê estratégico de Diversidade reúne-se mensalmente com o objetivo de:

- Validar e assegurar a aplicação do programa de diversidade; propor e acompanhar ações relacionadas à diversidade; analisar e rever processos quando necessário; Assegurar aspectos regulatórios e legais vinculados ao tema; acompanhar dados demográficos do Grupo (diferentes públicos/stakeholders); contribuir na promoção da igualdade de oportunidades de trabalho em todo grupo; assegurar a aplicação do Código de Conduta no que se refere à diversidade; assegurar a implantação da Política de Diversidade.

Campanha “A Diversidade é a Nossa Cara” – Com o slogan “A Diversidade é a Nossa Cara”, realizamos campanhas internas que visam sensibilizar os colaboradores sobre a importância da valorização da Diversidade, do respeito a todos e do papel de cada pessoa para a criação e manutenção de um ambiente inclusivo. Além disso, por meio da campanha, buscamos manter os colaboradores informados sobre o posicionamento do Carrefour sobre o tema.

O Carrefour não se inclui dentre as empresas integrantes do Forum de Empresas e Direitos LGBT, que criaram os dez compromissos, indicativos de ação e indicadores do “O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT – Orientações para o Mundo Empresarial em Ações Voltadas a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais” lançado pelo Instituto Ethos. Mas, também sob a assessoria da Txai Consultoria e Educação, lançou sua cartilha sobre diversidade, em maio de 2014.

Nessa cartilha, o tema ‘diversidade sexual’ é listado como um dos que “merecem atenção” e o capítulo é aberto com a chamada “Respeito a homossexuais, travestis e transexuais”. Lê-se

“Muitas vezes as pessoas tratam o tema da orientação sexual ou da identidade de gênero como um problema moral, falta de pudor, desvio de caráter, como pecado ou como doença. No entanto, não existe base científica e nem legal para essas afirmações. Além disso, nada pode justificar a falta de respeito, práticas de violência ou discriminação (2014, p. 18).”

Além de apresentar uma seção ‘Entenda’, com o significado da palavra ‘gênero’, da sigla LGBT e das expressões ‘identidade de gênero’ e ‘orientação sexual’, a cartilha traz a seção ‘Como lidar com as pessoas LGBT’. E numa linguagem simples, direta e, de certa forma, bem humorada, responde a perguntas que julgam esclarecer as dúvidas mais comuns dos colaboradores,

público a quem a cartilha se destina.

Perguntas como “No documento diz que é Maria, mas a pessoa está se apresentando como João. Como devo tratar a pessoa?” ou “Qual banheiro ou vestuário a pessoa deve usar?” integram uma lista de situações passíveis de dúvidas sobre como agir.

Nas respostas, lê-se o compromisso do Carrefour com a inclusão e o combate da discriminação e homofobia. A empresa reitera que “não pratica, não aceita e não é conivente com práticas de discriminação envolvendo o segmento LGBT” e alerta sobre as situações “que podem exigir medidas formais contra quem pratica a discriminação” (2014, p. 20).

Além do Walmart e do Carrefour, vale constatar que a Fiat, décima primeira empresa no ranqueamento das 100 maiores brasileiras, oferece *link* para acesso a seus Relatórios de Sustentabilidades, todos publicados apenas em inglês ou italiano.

Consultando o de 2013, publicado em inglês, lê-se que a empresa mantém diversas iniciativas para políticas de diversidade e de inclusão em sua força de trabalho, na América do Norte. A procura por candidatos a emprego na empresa se dá, inclusive, em redes de relacionamento com a Aliança de Gays e Lésbicas (*Gay and Lesbian Alliance*). A página eletrônica da empresa não cita, no entanto, qualquer ação ou iniciativa do tipo implementada no Brasil.

Na página eletrônica dos Correios, 18ª colocada no *ranking*, não se obtém retorno para a busca de nenhuma das palavras-chave selecionadas pelas autoras e, por essa razão, ficou sendo a única empresa a figurar como não tendo declaradas políticas de Responsabilidade Social Empresarial, de Direitos Humanos e específicas para inclusão de LGBT.

5. Conclusões

Retomando os objetivos específicos deste estudo, verifica-se que a nova dinâmica da responsabilidade social corporativa sob a ótica das dimensões culturais propostas por Hofstede (2005) pode promover maior inclusão e respeito às políticas de diversidade, desde que o ambiente empresarial esteja voltado para o empregado e o sistema seja aberto, ou seja, receptivo à mudanças (dimensões 2 e 4).

Nota-se, igualmente, que mobilizar e sensibilizar a alta liderança das empresas para a temática da inclusão LGBT é condição *sine qua non* para a necessária mudança de paradigma. A empresa que considerar a premissa socialmente responsável, com foco no combate à homofobia e heteronormatividade, ganhará vantagem competitiva em relação às demais, graças a esse novo olhar de acolhimento, que favorece a inclusão.

Nesse sentido, a área de Recursos Humanos, empoderada pela função de gestão de pessoas, com participação estratégica nas decisões organizacionais, tornar-se-á um agente estratégico da implementação de políticas inclusivas que garantam os direitos humanos LGBT.

A análise das informações, verificadas nesta revisão da literatura, sinaliza que, no cenário contemporâneo e cada vez mais globalizado, exige-se das empresas mais acuidade para o enfrentamento da discriminação dos grupos minoritários e vulneráveis. Para isso, princípios, declarações, normas, carti-

lhas e manuais já se encontram disponíveis e seus acessos tornados públicos, através da internet, a fim de que a adoção de políticas de inclusão dos grupos LGBT seja cada vez mais comum no ambiente corporativo.

Destaca-se, neste estudo, a relevância da iniciativa vanguardista do Instituto Ethos, ao publicar o manual “O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT – Orientações para o Mundo Empresarial em Ações Voltadas a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais”, em 2013.

Da mesma forma, ressalta-se a iniciativa do Carrefour com a publicação de sua cartilha “Diversidade é a nossa cara” e o seu posicionamento francamente declarado de defesa dos direitos humanos e respeito aos grupos LGBT e todos os demais representantes das minorias.

Quanto ao Walmart do Brasil, apesar de essa ser uma empresa cujas práticas inclusivas de LGBT terem sido citadas no manual do Instituto Ethos e de ser uma empresa cujo sítio eletrônico explicita políticas voltadas para a diversidade, pelo presente estudo evidencia-se que a empresa não imprimiu, até o momento, uma política inclusiva longeva em relação ao público LGBT.

A retirada do termo LGBT dos relatórios de sustentabilidade da empresa, a partir de 2012, deixa claro que, ao contrário de o movimento ganhar força e o programa tornar-se estratégico para a organização, ele se mostra enfraquecido e pouco valorizado institucionalmente.

O que se observou com a Fiat, empresa que trata da inclusão LGBT em alguns países onde atua mas não ainda no Brasil, pode ocorrer com outras empresas multinacionais que atuam no país, ainda que não figurem dentre as 25 maiores aqui pesquisadas. Afinal, esse ainda é um tema controverso para um país tradicionalmente religioso e de maturidade democrática frágil. As autoras inferem que empresas internacionais, como é o caso da Fiat, possam adotar políticas de direitos humanos LGBT em países desenvolvidos econômica e socialmente, de cultura e democracia mais madura.

Ainda assim, é fato que as empresas brasileiras começaram a se movimentar e qualquer iniciativa, por mais modesta que seja, deve ser celebrada. Se não puderem implementar programas arrojados e de grande impacto, que as organizações experimentem dar passos menores, mas decisivos, rumo a um caminho sem volta. Os temas ‘inclusão LGBT’ e ‘diversidade de gênero’ são importantes e precisam integrar a pauta das empresas que pretendem ser reconhecidas como de Responsabilidade Social Empresarial.

Estas autoras sugerem que tais empresas comecem por inserirem declarações de comprometimento com os Direitos Humanos LGBT, de forma clara e transparente, nos sítios eletrônicos de suas empresas não apenas na intranet (onde os textos ficam visíveis apenas para seu público interno), mas na internet, tornando-as acessíveis para todos os que pela grande rede navegarem.

Espera-se que, num futuro breve, muitos líderes e gestores-empresendedores aproveitem o exemplo dado por Tim Cook e decidam falar abertamente sobre homossexualidade e transexualidade, garantindo a reinserção e a ressignificação do tema junto à nossa sociedade.

Sugere-se, para o aprofundamento deste estudo, que, em futuras pesquisas, sejam realizadas entrevistas com gestores das áreas de recursos humanos das empresas investigadas nesta amostra para validação da impressão de que,

no universo pesquisado, a preocupação com o acúmulo de riqueza é inversamente proporcional ao cuidado com a adoção de políticas inclusivas previstas no regime internacional de Direitos Humanos, no capítulo 6 da ISO 26000, no livro “Nascido livres e iguais”, das Nações Unidas, e no manual “O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT...”, do Instituto Ethos.

Referências bibliográficas

- ADLER, N. J. International dimension organization behavior, (2^a ed.). Cincinnati, OH. South-Western College Publishing. 1997.
- ALMEIDA, Neide L. De O. A.. A nova dinâmica social corporativa em ambientes multiculturais: um olhar sobre o impacto da mão de obra estrangeira na cultura e na gestão organizacional. Dissertação no Mestrado em Sistemas de Gestão do LATEC - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011
- ALVES, E.R. O desafio da gestão socialmente responsável e as interações dos stakeholders: Um estudo multicase. [Dissertação Mestrado em Sistemas de Gestão]. Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, 2011.
- ARNAUD S., Management humaniste : Enjeux, outils et obstacles. Revue Internationale de Psychosociologie, 14 (34). 204-224. 2008
- ASHLEY, Patrícia. Ética e responsabilidade social nos negócios. 2^a. Ed. São Paulo: Saraiva, 2005
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 26000: diretrizes sobre responsabilidade social. 1^a. ed. Rio de Janeiro, 2010
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri. SP: Manole, 2014.
- COLLINGS D. G.; SCULLION H. & MORLEY M. Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise. Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. Journal of World Business, 42 (2), 198-213. 2007
- CONSTITUIÇÃO. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao37.htm - acesso em 09/11/2014
- _____. <http://veja.abril.com.br/multimedia/infograficos/as-sete-constituicoes-da-historia-do-brasil> acesso 09/11/2014
- COSTIGAN, Robert D. et al. The effect of employee trust of the supervisor on enterprising behavior: a cross-cultural comparison. Journal of Business and Psychology. Volume 21, Number 2. New York, US: Winter, 2006
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas e subjetividade. 3^a. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAZIEL S., STRANGE, J.; WALTERS M. HR Business Partnering. Chartered Institute of Personnel and Development. Ed. Chartered Institute of Personnel & Development. ISBN 1843981548, 978184398154. 2006.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.

HOFSTED, G. & HOFSTED, G. Cultures and organizations: Software of the mind. London, UK: McGraw-Hill. 2005.

HOFSTED, G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks CA: Sage Publication. 2001

<http://brasil.arcelormittal.com/> - Acesso em 26 de novembro, às 21:35h

<http://exame.abril.com.br/negocios/100-maiores-empresas-do-brasil/> - Acesso em 05 de novembro de 2014, às 5:15h

<http://www.ambev.com.br> - Acesso em 26 de novembro, às 21:50h

<http://www.br.com.br/> - Acesso em 25 de novembro, às 22:10h

<http://www.braskem.com> - Acesso em 26 de novembro, às 09:00h

<http://www.brf-global.com> - Acesso em 25 de novembro, às 22:55h

<http://www.bunge.com.br> - Acesso em 25 de novembro, às 22:35h

<http://www.businessweek.com/articles/2014-10-30/tim-cook=-im-proud-to-be-gay#r-most%20popular> - Acesso em 05 de novembro de 2014, às 2:10h.

<http://www.cargill.com.br> - Acesso em 25 de novembro, às 22:15h

<http://www.carrefour.com.br> - Acesso em 26 de novembro, às 21:45h

http://www.carrefour.com.br/wp-content/uploads/2014/10/Amostra_Cartilha_Apenas_para_visualizacao_.pdf - Acesso em 27 de novembro, às 23:00h

https://www.carrefour.com.br/sustentabilidade/responsabilidade_social/#anchorValorizacaoDiversidade - Acesso em 27 de novembro, às 23:00h

<http://www.chevrolet.com.br> - Acesso em 26 de novembro, às 22:40h

<http://www.claro.com.br> - Acesso em 26 de novembro, às 23:10h

<http://www.correiobraziliense.com.br/> - Acesso em 26 de novembro, às 11:40h

<http://www.csn.com.br> - Acesso em 26 de novembro, às 22:10h

<http://www.fiat.com.br> - Acesso em 26 de novembro, às 09:15h

https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=apple+ceo+tim+cook+proud+of - Acesso em 25/11/2014, às 00:45h

<http://www.gpabr.com> - Acesso em 26 de novembro, às 10:40h

<http://www.gpabr.com> - Acesso em 26 de novembro, às 10:45h

<http://www.ipiranga.com.br/> - Acesso em 25 de novembro, às 22:040h

<http://www.jbs.com.br> - Acesso em 26 de novembro, às 11:00h

<http://www.onu.org.br/cartilha-da-onu-orienta-governos-e-sociedade-civil-sobre-direitos-de-comunidade-lgbt/> - Acesso em 11/11/2014, às 23:40h

<http://www.petrobras.com.br/> - Acesso em 25 de novembro, às 22:00h

<http://www.samsung.com> - Acesso em 26 de novembro, às 11:30h

- [http:// www.telefonica.com.br](http://www.telefonica.com.br) - Acesso em 26 de novembro, às 09:20h
- [http:// www.tim.com.br](http://www.tim.com.br) - Acesso em 26 de novembro, às 11:10h
- <http://www.vale.com/> - Acesso em 25 de novembro, às 22:30h
- [http:// www.viavarejo.com.br](http://www.viavarejo.com.br) - Acesso em 26 de novembro, às 09:35h
- <http://www.vw.com.br> - Acesso em 25 de novembro, às 23:20h
- [http:// www.walmartbrasil.com](http://www.walmartbrasil.com) - Acesso em 26 de novembro, às 21:00h
- http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/_pdf/relatorios/walmart-relatorio-de-sustentabilidade-2010.pdf - Acesso em 27 de novembro, às 23:20h
- http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/_pdf/relatorios/2012/Walmart_RA11_pocket.pdf#page=1&zoom=auto,573,450 - Acesso em 27 de novembro, às 23:30h
- http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/_pdf/relatorios/2012/Walmart_RA11_completo_24_5.pdf - Acesso em 27 de novembro, às 23:35h
- http://www.walmartbrasil.com.br/sustentabilidade/relatorio-online/downloads/Walmart_RA10_pt.pdf - Acesso em 27 de novembro, às 23:25h
- <http://www.walmartbrasil.com.br/carreiras/diversidade/> - Acesso em 27 de novembro, às 23:45h
- http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Manual-LGBT_Dez_2013.pdf - Acesso em 12 de novembro de 2014, às 00:50h
- KIESSLING, T.S. & HARVEY, M. S. Strategic global human resource management re-search in twenty-first century: An endorsement of the mixed-method research methodology. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 22-45, 2005.
- KIRSCHNER, Ana Maria. A sociologia diante da globalização: possibilidades e perspectivas da sociologia da empresa in KIRSCHNER, A. M. Brasil: mosaico da década de 90, Rio de Janeiro: IFCS, UFRJ, 1999.
- MELÉ, D., ARGANDONA, A. & SANCHEZ-RUNDE, C. Facing the crisis: Toward a new humanistic synthesis for business. *Journal of Business Ethics*, 99, 1-4. 2011.
- MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec, 1993.
- MORAES, J.; OLIVEIRA, S.R. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Sesi: Uff, 2011
- ROULEAU, Linda. Emoção e repertórios de gênero nas organizações in
- SANSAULIEU, R. A identidade no trabalho ontem e hoje in KIRSCHNER, Ana M. e
- SANSAULIEU, R. Francfort I., Osty, F. e UHALDE, M. Les mondes sociaux de l'entreprise, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
- SCULLINON, H. Staffing policies and strategic control in multinationals. *International Studies of Management and Organization*, 3 (4) 86-104. 1994.
- subjetividade. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- TRIANDIS, H. C. The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96 (3), 506-520.1989
- TRIANDIS, H.C. Forty-five years of researching the culture and behavior link. In: D. Tjosvold &

- K. Leung (Fds), *Cross-cultural management: Foundations*. 2003.
- ULRICH, D. *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press. 1997.
- VELOSO, Letícia H. M. Pensando a Diversidade a partir da Responsabilidade in *Revista da ESPM – Unidade e diversidade nas organizações e na sociedade brasileira*. Volume 15, Ano 14, Edição no. 3, p. 40-45, Maio-Junho 2008
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- ZHANG, Y, & GELB, B. D. Matching advertising appeals to culture: The influence of products' use conditions. *Journal of Advertising*, 25 (3), 29-46. 1996.

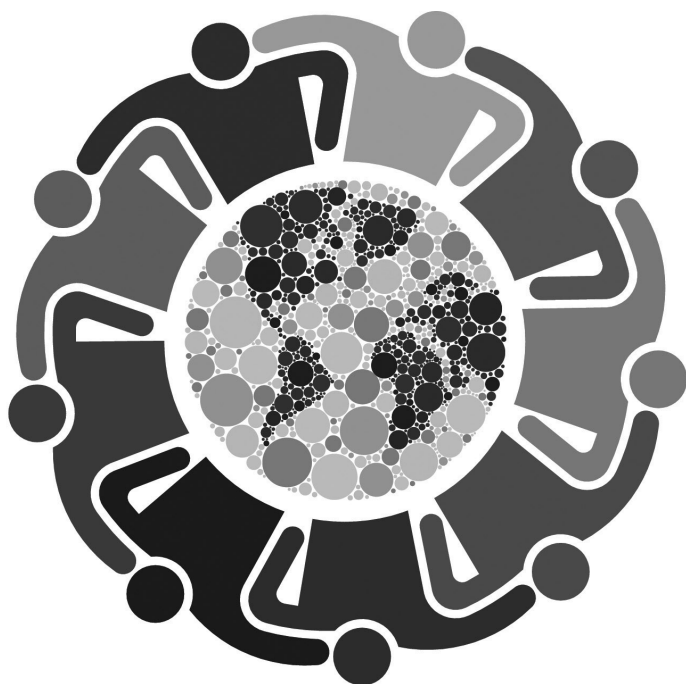
Sobre as autoras

Neide Lúcia de Oliveira Almeida

Mestre em Sistemas de Gestão, com foco na área da Responsabilidade Social Corporativa, pela Universidade Federal Fluminense, desde 2011, concluiu MBA em Gestão Pela Qualidade Total no Latec-UFF, em 2007, Pós-Graduação *Latu Sensu* em Especialização Planejamento, Implementação e Gestão de Educação a Distância na UFF (2013), Pós-Graduação em Marketing, pela ESPM-RJ (1994). É graduada em Comunicação Social, sendo bacharel em Relações Públicas, diplomada pelas Faculdades Integradas Hélio Alonso (1983). Entre 2009 e 2014, foi bolsista do Sistema Universidade Aberta do Brasil/DED/CAPES/MEC e do CEDERJ, como Tutora do Curso Empreendedorismo e Inovação da Universidade Federal Fluminense EAD. Também na UFF, integra a equipe do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Empreendedorismo, atuando no MBA Gestão Empreendedora, com foco em Educação, desde 2011, e atua como Coordenadora de Tutoria do Curso de Extensão a Escola e a Cidade: Políticas Públicas Educacionais. Na Laureate Universities/IBMR, atua como professora das disciplinas de Marketing de Entretenimento e Gestão de Eventos. É sócia-diretora de uma escola de inglês, e tem ampla experiência nas áreas de Comunicação Social, Relações Públicas, Marketing e Administração. Atualmente, cursa Pós-Graduação *Latu Sensu* em Especialização de Gestão Pública Municipal, na Universidade Federal Fluminense.

Edna Ribeiro Alves

Mestrado em Sistemas de Gestão – Linha de Pesquisa – Responsabilidade Social e Sustentabilidade – Universidade Federal Fluminense. MBA em Gestão de Recursos Humanos. Especialização em Pedagogia Empresarial, Docência do Ensino Superior, Psicopedagogia e Educação – área de Concentração – Administração Escolar. Graduada em Pedagogia – Administração Escolar com Licenciatura para ministrar aulas de Psicologia, Sociologia e Filosofia da Educação. Consultora Executiva de RH & Especialista em Coaching. Certificada em Coaching Executivo e Pessoal pelo ICI (*Integrated Coaching Institute*, curso credenciado pelo ICF *International Coach Federation*). Professora convidada do MBA da Universidade Federal Fluminense – UFF e da Universidade da Força Aérea – UNIFA



Parte 4

Engajamento das partes interessadas

14

ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: UMA ABORDAGEM PRÁTICA NA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA PORTO SEGURO

Valmir Martins de Oliveira

Vivian Aparecida Blaso Souza Soares Cesar

1. Introdução

Este capítulo tem por objetivo apresentar através da técnica de estudos de caso a experiência da empresa Porto Seguro no processo de engajamento de *stakeholders* nos aspectos da Responsabilidade Social e na gestão sustentável apresentando as principais nuances e complexidades frente os desafios estratégicos das organizações no século XXI.

O **Quadro nº 1** apresenta as preocupações que afetam as empresas no que se refere à Responsabilidade Social Empresarial e suas correlações de natureza política, econômica, social, cultural e ambiental que impulsionam e direcionam o desenvolvimento da economia capitalista do século XXI.

Quadro 1 – Das preocupações empresariais na esfera da responsabilidade social empresarial

Econômica	Social	Ambiental	Cultural	Política
Variação no preço da matéria-prima.	Ativismo.	Escassez ou falta de recursos naturais.	Alta dependência das tecnologias.	Ambiente regulatório em transformação.
Crise econômica mundial.	Pressão das comunidades locais.	Crença de que a ecoeficiência será capaz de assegurar a continuidade dos negócios.	Sistema social organizado em redes.	Corrupção.
Fragilidade reputacional e consequente queda na confiabilidade dos <i>stakeholders</i> .	<i>Boycotts</i> . Boicotes.	Mudanças climáticas. Poluição. Contaminações.	Maior acesso às informações sobre os produtos.	Baixa governança.

No campo econômico, os impactos na variação dos preços das matérias-primas dificultam a manutenção do preço final repassado ao mercado consumidor e consequentemente alimentam a dependência econômica entre países do Norte e do Sul. Outra questão em discussão está nas dificuldades e lógicas

existentes nos sistemas de valoração, tanto na utilização de recursos naturais como nos impactos causados no meio ambiente.

A divisão do trabalho em si já se caracteriza como um espaço em luta, uma vez que atende aos interesses particulares dos grupos dominantes e eventualmente aos interesses dos produtores. Seguindo essa lógica, quanto maior forem as desigualdades entre sistema produtivo e classe trabalhadora, mais amplas serão as chances de conflitos e lutas nas reivindicações por melhorias das condições sociais existentes.

Na área social, a sustentabilidade vem influenciando comportamentos individuais, como deixar o carro na garagem, fazer coleta seletiva de lixo, consumir produtos com certificação ambiental – movimento chamado de *Buycotts*, compra de produtos certificados ou que apresentem rastreabilidade desde a origem das matérias-primas até o descarte – e os Boicotes, que se caracterizam pelo não consumo de produtos ou serviços que estejam em desacordo com valores e normas sociais e ecológicas. No Brasil, esses movimentos podem ser percebidos em certas camadas da população, conforme apontado por Portilho (2010) em sua obra *Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania*.

A necessidade cada vez maior de energia faz com que economistas, governos e empresários se articulem em busca de fontes alternativas, entretanto o colapso energético mundial está próximo. Isso vem sendo apontado por alguns especialistas como Jeremy Rifkin (2012), uma vez que as reservas de petróleo estão se esgotando e fontes como a extração de gás de xisto ainda vêm causando inúmeras controvérsias entre os ambientalistas e a comunidade científica, pois ainda não se conhece ao certo os riscos e os danos que podem ser causados à saúde e ao meio ambiente. Outro grande problema sobre a matriz energética atual baseada na queima de combustíveis fósseis é que o parque industrial tecnológico mundial existente não está preparado para receber as fontes de energias renováveis, e isso significa que as indústrias terão que despender mais investimentos para manterem-se competitivas e até mesmo existirem.

James Lovelock (2007) ¹ apontou em entrevista que o aquecimento global é irreversível e devido a ele mais de 6 bilhões de pessoas vão morrer neste século. Com as dificuldades de sobrevivência e as migrações em massa virão as epidemias. Até 2100 a população da Terra encolherá dos atuais 6,6 bilhões de habitantes para cerca de 500 milhões, sendo que a maior parte dos sobreviventes habitará altas latitudes como Canadá, Islândia, Escandinávia, Bacia Ártica.

No âmbito cultural, a emergência da sociedade em redes vem possibilitando uma série de modificações na estrutura dos modos de vida e comunicação da sociedade contemporânea. Essas formas se alastraram, e o jeito de viver nas cidades estabeleceu certa relação de dependência das tecnologias *smarts*. Se por um lado hoje é possível acessar um banco de informações mundial que possibilita novas trocas de tecnologias e inovações nos modos de vida cotidianos, por outro lado exclui, porque amplia o fosso existente entre aqueles que têm acesso e os que não têm; como é o caso dos mercados financeiro, imobiliário,

1 Entrevista de James Lovelock concedida a Jeff Goodell, publicada na edição 14 da revista *Rolling Stone*, em novembro de 2007. Disponível em: <http://rollingstone.uol.com.br/edicao/14/aquecimento-global-e-inevitavel-e-6-bi-morrerao-diz-cientista>. Acesso em: 02/07/2014.

de saúde, de educação, entre outros, que estariam acessíveis em redes apenas àqueles que têm condições financeiras privilegiadas para consumi-los, segundo Bauman (2013).

Na área política, algumas legislações brasileiras vêm pressionando as empresas a adotarem posturas mais éticas e transparentes, como no caso da política nacional de resíduos sólidos e a nova Lei 12.846/2013, que entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014. Essa lei define que as empresas serão responsabilizadas por quaisquer atos desleais praticados no Brasil e no exterior, para grupos econômicos, não podendo alegar desconhecimento do que ocorria em sua operação.² A pena a ser aplicada por processo administrativo e/ou judicial é de até 20% do faturamento anual, perda de incentivos fiscais e fechamento da empresa.

Frente as problematizações de natureza política, econômica, social, ambiental e cultural a Porto Seguro, uma empresa de seguros totalmente brasileira, vem alinhando suas práticas a Responsabilidade Social e Gestão Sustentável.

Metodologia aplicada ao estudo de caso:

- Entrevistas
- Modelo conceitual e estratégico de atuação junto aos *stakeholders*
- Vínculos com diretrizes internacionais sobre RSE e Sustentabilidade
- Análise de conteúdo de relatórios e informes corporativos.

2. A Porto Seguro

A Corporação Porto Seguro teve origem com a fundação da Porto Seguro Cia. de Seguros Gerais em 1945. Hoje a Porto Seguro é líder nos segmentos de automóvel no Brasil e conta com mais de 7 milhões de clientes. A sede é em São Paulo mas mantém operações no Uruguai. A empresa possui ampla atuação no setor de serviços por meio de subsidiárias diretas e indiretas nas áreas de soluções financeiras, serviços para residências, serviços de monitoramento, telecomunicações e transporte para pessoas físicas. Listada na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&F Bovespa) desde 2004 sob o código PSSA3, possui suas ações negociadas no Novo Mercado, um segmento especial da Bolsa que abriga as companhias com o mais alto nível de governança.

O **Quadro nº 2** apresenta o sistema de governança da Porto Seguro comparativamente as diretrizes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) presente no Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

O IBGC é uma sociedade civil sem fins lucrativos com objetivos de difundir e disseminar os melhores conceitos e práticas de governança no Brasil contribuindo com a gestão das organizações. A partir do quadro comparativo, podemos perceber que a Porto Seguro está alinhada ao Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa proposto pelo IBGC o que ressalta a sua responsabilidade nos relacionamentos com seus públicos de interesse proporcionando a transparência perante a sociedade.

2 Princípio da Responsabilidade Objetiva - independentemente de culpa de quem foi o causador, a empresa responde diretamente, sejam funcionários diretos e indiretos, parceiros comerciais, investidores, clientes e fornecedores.

Quadro 2 – Sistema de Governança da Porto Seguro

Sistema de Governança da Porto Seguro	Diretrizes IBGC
Composição do capital exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto; No caso de venda do controle, todos os acionistas têm direito a vender suas ações pelo mesmo preço (<i>tag along</i> de 100%)	O direito de voto deverá ser assegurado a todos os sócios. O voto é o melhor e mais eficiente instrumento de fiscalização.
Em caso de deslistagem ou cancelamento do contrato com a BM&FBovespa, a empresa deverá fazer oferta pública para recomprar as ações de todos os acionistas no mínimo pelo valor econômico Conselho de Administração composto por no mínimo cinco membros, sendo 20% dos conselheiros independentes e com mandato máximo de dois anos;	A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. As atividades do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um regimento interno, que torne claras as responsabilidades e atribuições e previna situações de conflito com a Diretoria Executiva, notadamente com o executivo principal (CEO).
Comprometimento por parte da empresa de manter no mínimo 25% das ações em circulação (<i>free float</i>)	As companhias de capital aberto devem esforçar-se para manter em circulação o maior número possível de ações e estimular a sua dispersão, em benefício da liquidez desses títulos.
Divulgação mensal das negociações com valores mobiliários da empresa pelos diretores, executivos e acionistas controladores. Divulgação de dados financeiros completos, incluindo relatórios trimestrais com demonstração de fluxo de caixa e relatórios consolidados revisados por um auditor independente. Disponibilização de relatórios financeiros anuais em um padrão internacionalmente aceito	Prestação de Contas (<i>Accountability</i>) Os agentes de governança corporativa devem prestar contas da sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos. O relatório anual é a mais importante e mais abrangente informação da sociedade, por isso mesmo, não deve se limitar a informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressaltados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado.

3. Responsabilidades Social e Governança na comunicação com as partes interessadas

Elkington (1998) desenvolveu o conceito de Tríplice Resultado, que privilegia os aspectos econômicos, sociais e ambientais como fatores que dão retorno positivo às empresas que se preocupam com a questão da sustentabilidade, conforme ilustrado de maneira simplificada e apresentado a seguir no **Quadro nº3**:

Quadro 3 – Tríplice resultado (Savitz, 2007: 5)

Econômicos	Ambientais	Sociais
Vendas, Lucro, ROI	Qualidade do ar	Práticas trabalhistas
Impostos pagos	Qualidade da água	Impactos sobre a comunidade
Fluxos monetários	Uso de energia	Direitos humanos
Criação de empregos	Geração de resíduos	Responsabilidade pelos produtos
Total	Total	Total

O Tríplice resultado pode ser comparado a um balanço que apresenta resultados nas três dimensões propostas como importantes pelo parâmetro da

sustentabilidade. Os dados quantitativos que podem ou não gerar valor para os acionistas. Mais importante que o lucro é pode ser a experiência de uma forma de gestão que avalia impactos de acordo com uma visão sistêmica e leva em consideração a interdependência entre as partes interessadas e envolvidas, também denominadas de *stakeholders*.

Os *stakeholders* alvo das empresas geralmente são classificados em três categorias:

- Externos, sem ligação direta com a empresa: membros da comunidade, órgãos do governo, mídia, etc.;
- Internos: empregados, gestores, acionistas, etc.;
- Externos com ligação direta com a empresa: clientes e fornecedores. (SAVITZ, 2007: 65)

A palavra sustentabilidade passou a ser amplamente usada no contexto ambiental a partir de 1987, depois de aparecer num relatório das Nações Unidas preparado pela primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland. Ela definiu desenvolvimento sustentável como “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as próprias necessidades”. (WERBACH, 2010: 8).

Na Porto Seguro, a Responsabilidade Social está incorporada na missão e nos valores empresariais o que facilita o engajamento dos *stakeholders* com a estratégia de negócios. “*Nossa missão é assumir riscos e prestar serviços, por meio de um atendimento familiar que supere expectativas, garantindo agilidade a custos competitivos com responsabilidade social e ambiental*”.

A diretriz interna junto aos líderes de negócios os posiciona por meio das melhores práticas quanto ao caráter ético que a empresa deve manter nos relacionamentos e atividades no mercado. A área de negócios ainda enfrenta o desafio de incorporar a Responsabilidade Social na operação, mas o fato de já estar presente na missão facilita o processo mesmo que ainda ocorra de forma incipiente. Um dos fatores que interfere nessa ação é a necessidade de uma mudança na cultura interna da empresa e é por isso que existe um esforço cada vez mais concentrado na gestão de recursos humanos e nas ações de comunicação dos projetos de Educação Sócio Ambiental que trazem cotidianamente informações sobre a sustentabilidade e suas correlações com os cenários atuais e futuros, como descrito no **Quadro nº 4**:

Quadro 4 – Principais projetos de educação para a sustentabilidade

Encontros Socioambientais	Apresentações e debates sobre o tema que, em 2013, reuniram 1.212 participantes em 22 encontros
Visitas à Casa Campos Elísios Melhor	Visitas dos funcionários, prestadores de serviço e corretores à Instituição que, em 2013, aconteceram 22 vezes e contaram com 122 participantes.
Portais Ecoambiente e Talento Voluntário	Acessíveis ao público interno, os portais reúnem matérias atualizadas sobre educação ambiental, ecoeficiência, voluntariado e cidadania. Em 2013, a média de acessos mensais dos portais foram de 2.748 e 2.016, respectivamente.

Quadro 4 – Principais projetos de educação para a sustentabilidade (cont.)

Semana do Meio Ambiente	O evento, na sede da empresa, abordou a importância da coleta seletiva, ofereceu diversas oficinas e dinâmicas socioambientais e promoveu um bazar com nove organizações sociais que arrecadaram R\$ 2,3 mil na venda de seus produtos.
-------------------------	---

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2013

Os temas mais relevantes para os negócios da empresa são: Resíduos, Comunidades, Relacionamento com prestadores de serviços e Emissões de CO₂.

Os públicos de relacionamento prioritários são: Clientes; Investidores/acionistas; Analistas de mercado; Corretores; Colaboradores internos e externos; Instituições financeiras parceiras; Governos e órgãos reguladores; Entidades representativas da sociedade civil ligadas à sustentabilidade.

O perfil de projetos e públicos envolvidos muda de acordo com a sucursal, as áreas de operacionalização da Responsabilidade Social da Porto que tomam à frente as iniciativas e práticas são: negócios, marketing e responsabilidade social. No caso do relacionamento com a comunidade da Matriz, em função de estar localizada em uma área de vulnerabilidade em São Paulo na região Campos Elísios, região conhecida como “Cracolândia” devido ao tráfico de drogas e a presença de usuários, a empresa possui muitos projetos sociais e parcerias com ONGS e a Prefeitura de São Paulo e que tem como objetivos a capacitação e geração de emprego e renda.

Para manter a sua credibilidade e uma reputação sólida a Porto Seguro mantém uma estrutura de governança da comunicação em canais internos e externos para demonstrar resultados e dar visibilidade e transparência as suas atividades aos seus públicos de relacionamento.

Ao considerarmos o mapeamento dos *stakeholders* em qualquer processo que envolva a sustentabilidade, é necessário o envolvimento com o público interno, pois este tem o poder de aderir à causa. O público interno é um público multiplicador. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas (KUNSH:1997).

A comunicação organizacional, quando sistematizada, pode ser considerada importante ferramenta para o processo de consolidação e posicionamento de uma marca perante seus públicos. A partir da sistematização de um processo comunicacional é possível que a visão, missão e valores de uma organização sejam “legitimadas” pelos seus *stakeholders* através de sua “adesão pela causa”.

A intranet, canal de comunicação interno, conta com a parceria da empresa Conversa Sustentável Consultoria e Assessoria Mercadológica, especializada na produção de conteúdo de sustentabilidade e desde de 2011 mantém a produção editorial alinhada a estratégia Responsabilidade Social da empresa. Além da produção de conteúdos a realização de treinamentos e eventos de sensibilização interna contribuíram para ampliar a conscientização sobre o tema e engajar o público interno com a estratégia de Responsabilidade Social.

O canal recebe atualizações mensais e as editoriais são subdivididas em quatro Seções: Na Empresa, Em Casa, No Planeta e Porto Voluntariado. O desafio é sempre manter um entrelaçamento entre as ações da empresa e suas

conexões com o mercado e mostrar por meio de dicas e exemplos como é possível transformar o estilo de vida em um estilo mais sustentável.

Por meio da seção “Na Empresa”, os conteúdos são produzidos com intuito de proporcionar visibilidade e comunicar as ações que a Porto Seguro vem desenvolvendo ao incorporar a Responsabilidade Social nos Negócios. Na seção “Em Casa”, o objetivo é enfatizar práticas que proporcionem um estilo de vida pautado na saúde e bem estar coletivos. Na Seção “No Planeta” os assuntos são variados e buscam ampliar como as questões da sustentabilidade estão sendo tratadas por organismos intergovernamentais, relatórios sobre as questões climáticas e demais temas. Já no “Portal Voluntariado” a ideia é destacar como os funcionários da empresa podem se engajar nos projetos da empresa, além de divulgar práticas de voluntariado que acontecem no Brasil e no mundo.

No ano de 2013, conforme relatório de sustentabilidade disponível no seu site³ o canal recebeu uma média mensal de acessos no Portal Ecoambiente de 2.748 e no Portal Talento Voluntário de 2.016.

4. Indicadores

“O termo indicador é originário do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar” (HAMMOND et.al,1995:42).

Os indicadores podem comunicar ou informar sobre o progresso em direção a uma determinada meta e representar o modelo da realidade, e não a realidade. Os seus objetivos estão em agregar informações e quantificá-las de forma que seja possível avaliar os estágios em que as empresas se encontram em determinados temas. No Brasil, podemos destacar os propostos pelo Instituto Ethos, A Norma SA 8000, Metas do Milênio, GRI e a ISO 26000, GHG Protocol.

Alguns indicadores já foram implantados na Porto Seguro com objetivo de acompanhar a incorporação da sustentabilidade e para auxiliar na gestão de risco, gestão de crises, construção de imagem e reputação.

O Relatório de Sustentabilidade de 2013 foi publicado com o escopo do *Global Reporting Initiative* (GRI) e foi a primeira vez que a Porto Seguro aderiu a essa ferramenta. Além da publicação dos relatórios, destaca-se no setor por aderir aos principais protocolos de sustentabilidade mundiais: GHG Protocol, Princípios para Sustentabilidade em Seguros (PSI) e GRI.

Desde 2008, vem inventariando as emissões de gases causadores do efeito estufa, o mapeamento da origem e quantidades de gases auxilia no processo de metas para reduções que visam contribuir com a performance sustentável no ambiente em que está inserida. A metodologia adotada é a do GHG Protocol, desenvolvida nos Estados Unidos, em 1998, pelo World Resources Institute (WRI), que atualmente é a mais usada no mundo, além de ser compatível com a norma ISO 14064 e com as metodologias de quantificação do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC). Em 2011, a Porto Seguro começou a fazer parte do GHG Protocol e a publicar no Registro Público de emissões. Entre as principais vantagens, além das questões ambientais, será possível a

³ Porto Seguro na web <http://www.portoseguro.com.br>

ampliação de seus negócios no mercado de carbono além da capacidade de participar na formulação de políticas públicas.

Quando foi lançado o PSI em 2012, pela Iniciativa Financeira do Programa para o Meio Ambiente das Nações Unidas, seu objetivo foi oferecer um material como estrutura para o mercado de seguros global tratar de riscos e oportunidades no ambiente de atuação da empresa.

A Porto Seguro é signatária do PSI desde de 2012 e apresenta a sua responsabilidade frente a incorporação dos princípios em sua estratégia de gestão. O PSI prevê a prática das questões ambientais, sociais e de governança em suas atividades nos processos de decisão incluindo clientes e parceiros comerciais no gerenciamento de riscos e desenvolvimento de soluções.

Conforme as diretrizes do PSI o engajamento com governos, órgãos reguladores e outros públicos estratégicos contribuíram com a participação e democratização de serviços como é o caso da Lei Federal 12.977, que regula e disciplina a atividade de desmontagem de veículos automotores terrestres. A Porto Seguro teve um papel relevante durante o processo de aprovação da legislação, e hoje conta com a operação da empresa Renova Ecopeças o processo de desmontagem, garantindo a procedência e documentação de origem. Até 85% de um veículo inteiro pode ser reaproveitado como peças de reposição; outros 10%, por serem formados de materiais recicláveis, também podem ser reaproveitados para a produção de matéria prima; e somente 5% de um carro deveria ser descartado, mas isso pode ser feito de forma segura e responsável.

Quando a Lei do Desmanche foi aprovada em 2014, a Renova já havia sido constituída e já estava em operação. Desta forma a equipe Renova trabalhou intensamente para adequação da operação à nova regulamentação. Vale destacar que a empresa também opera de acordo com as leis ambientais:

1. LEI n.º 6.938, Política Nacional do Meio Ambiente;
2. Lei n.º 9.605, de Crimes Ambientais;
3. Decreto n.º 6.514, de sanções administrativas ao meio ambiente;
4. Lei n.º 12305, Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Com a aplicação da lei, a expectativa é a redução de até 50% dos casos de veículos roubados registrados hoje no país, pois só em 2013 cerca de 470 mil veículos foram roubados ou furtados no Brasil e menos da metade deles, 234 mil, foi recuperada.

No futuro, quando a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) aprovar o “seguro popular” os consumidores também serão beneficiados porque eles poderão escolher no momento de renovação da apólice se o carro poderá ser consertado com o uso de peças reaproveitadas, e com isso a redução poderá a chegar a até 30% do valor total da apólice, desde que a reciclagem e o reaproveitamento de peças sejam realizados de acordo com os critérios e parâmetros da lei para garantir a segurança dos condutores. A SUSEP é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda sendo o órgão responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro no Brasil criada pelo Decreto-lei nº 73, de 21 de novembro de 1966.

Os benefícios ambientais vão desde a diminuição da extração de matérias-primas naturais até a economia de água, energia e redução nos gases do efeito estufa.

Na Renova Ecopeças, o processo de desmontagem é iniciado através da descontaminação dos carros, com a retirada dos fluidos e gases: líquido de arrefecimento, óleos, sobras de combustível. Esse material é encaminhado para reciclagem, coletados por empresas especializadas, seguindo para as etapas de processamento e transformação, sendo aproveitados em diversos segmentos e aplicações.

Em seguida acontece a desmontagem das peças móveis de lataria e remoção dos itens de tapeçaria, dos vidros, dos componentes mecânicos, dos itens de segurança, dos componentes elétricos e eletrônicos e finalmente o recorte do monobloco.

Tudo é submetido a uma triagem para classificação quanto à qualidade, ou seja, condição de reaproveitamento. Cada peça é identificada e ganha uma etiqueta que garante sua procedência, rastreabilidade e histórico. A partir daí, pode ser destinada para estoque e venda.

As peças rejeitadas pelo processo de qualidade são enviadas aos fabricantes para manufatura ou seguem para reciclagem como matéria prima.

4.1. ISO 26000: indutor da cultura da sustentabilidade

Outro instrumento que vêm contribuindo para a utilização da comunicação como recurso estratégico e indutor da cultura da sustentabilidade é a norma ISO 26000, lançada em 2010 e considerada a norma internacional da responsabilidade social das organizações, apresenta um capítulo sobre a importância da comunicação nos processos de sustentabilidade nas empresas.

No Quadro nº 5 apresentamos as diretrizes recomendadas pela ISO 26000 nos processos de comunicação da responsabilidade social e na sequência no Quadro nº 6 apresentamos uma análise comparativa para mostrarmos a aplicação das diretrizes de comunicação na Porto Seguro.

Quadro 5 – Comunicação da Responsabilidade Social

Conscientização sobre suas estratégias e objetivos, planos, desempenho e desafios de responsabilidade social, tanto dentro como fora da organização;
Demonstrar respeito pelos princípios da responsabilidade social;
Ajudar a engajar e estabelecer o diálogo com as partes interessadas;
Abordar requisitos legais e outros para a divulgação de informações relacionadas à responsabilidade social;
Mostrar como a organização está cumprindo seus compromissos de responsabilidade social e respondendo aos interesses das partes interessadas e às expectativas da sociedade em geral;
Fornecer informações sobre os impactos das atividades, produtos e serviços da organização, inclusive detalhes de como os impactos mudam ao longo do tempo;
Ajudar a engajar e motivar empregados e outros para apoiar as atividades de responsabilidade social da organização;
Facilitar a comparação com organizações pares, o que pode estimular melhoria de desempenho em responsabilidade social;
Fortalecer a reputação da organização no que se refere à ação responsável, franqueza, integridade e accountability para fortalecer a confiança das partes interessadas na organização.

Fonte: ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 26000: Diretrizes sobre Responsabilidade Social. Rio de Janeiro: ABNT, 2010

A ISO 26000 tem por objetivo contribuir com a melhoria do desempenho das organizações rumo à sustentabilidade e aponta quais seriam os papéis da

comunicação no processo de gestão da responsabilidade social nas organizações. Na Porto Seguro pode se perceber que aspectos da ISO 26000 já foram incorporados pela empresa na prática de engajamento com as partes interessadas conforme tabela a seguir:

Quadro 6 – Engajamento com as partes interessadas

ISO 26000: Engajamento com as partes interessadas	PORTO SEGURO
Fornecer informações sobre os impactos das atividades, produtos e serviços da organização, inclusive detalhes de como os impactos mudam ao longo do tempo;	Publicação de relatórios, balanço social, balanço financeiro e relatório de sustentabilidade – GRI
Ajudar a engajar e movimentar empregados e outros para apoiar as atividades de responsabilidade social da organização; facilitar a comparação com organizações pares, o que pode estimular melhoria de desempenho em responsabilidade social;	Canais de Comunicação Interno, Ações de Voluntariado, Educação para Sustentabilidade, Eventos, Treinamentos.
Fortalecer a reputação da organização no que se refere à ação responsável, franqueza, integridade e responsabilização, para fortalecer a confiança das partes interessadas na organização.	Relacionamento com a Comunidade, adesão ao PSI, Publicação do Inventário dos Gases do Efeito Estufa – GHG Protocol, Nova Operação da Empresa do Grupo Porto Seguro Renova Ecopeças para atender a Lei Federal 12.977 que regula a desmontagem de veículos no Brasil.

Com apoio do Modelo de Negócios CANVAS, é possível adaptá-lo para a gestão de RSE da Porto Seguro e evidenciar, por meio deste mapa estratégico, uma síntese dos princípios e formas de atuação que geram valor na Gestão de RSE, conforme mostra o seguinte quadro:

Quadro 7 – Canvas de RSE da Porto Seguro

Parceiros-chave Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização Escola Nacional de Seguros Bazares Sites de vendas Escolas Empresas	Atividades-chave Oficinas pedagógicas Capacitação Eventos Campanhas Gestão Social Gestão Sustentável Recursos-chave Colaboradores Recursos Financeiros	Proposta de valor Desenvolvimento Sustentável como base para gerar impactos positivos para comunidade e demais públicos de interesse. Planejar ações sustentáveis e conscientizar sobre a importância das causas sociais e ambientais	Relacionamento com stakeholders Estabelecer diálogo com os mais diversos segmentos da sociedade para escutar seus interesses e incorporá-los ao planejamento Relacionamento e fidelização com o nome da empresa Canais de comunicação Redes Sociais Relatório Anual de Sustentabilidade SAC, Aplicativos	Segmentação de stakeholders Clientes Investidores/acionistas Analistas de mercado Corretores Colaboradores Instituições financeiras Governo e órgãos reguladores Entidades representativas da sociedade civil ligadas à sustentabilidade
Custo social e ambiental Gerenciar os riscos das operações, da gestão dos impactos ambientais do negócio e do desenvolvimento social das regiões que atua.			Benefício social e ambiental Gestão eficiente por meio da Governança Corporativa; ambiente de desenvolvimento em geração de valor em que o crescimento da empresa possa se perpetuar.	

Fonte: Adaptação do Relatório Anual de Sustentabilidade 2013 para Modelo de Gestão RSE

Com a análise do modelo CANVAS de RSE, o comprometimento da empresa com as questões sociais pode ser avaliado pelo grau de aderência aos parâme-

tros que compõem os seguintes os elementos essenciais de RSE. Vale ressaltar que a sua prática não pode ser limitada a projetos específicos, precisa ser desenvolvido numa dimensão mais ampla, permeando toda a empresa por uma constante dinâmica de enriquecimento da cultura organizacional. Como resultado, a performance social corporativa leva a empresa a seguir na trilha em direção ao desenvolvimento sustentável, não como uma retórica filosófica, mas como um capital social de confiança que é percebido claramente pelos *stakeholders*.

5. Conclusão

As organizações que almejam à sustentabilidade são aquelas que visam à ética, ao respeito, à formalidade, à minimização de recursos, sobretudo os naturais, que já são escassos em nosso planeta. A Responsabilidade Social deverá ser inserida nas organizações em todos os processos da empresa, entretanto, se não estiver incorporada em sua cultura, dificilmente será alcançada.

A Ética e práticas anti-corrupção já são sistematizadas por meio de documentos internos, código de conduta e ética que os funcionários recebem no momento que são efetivados pela empresa além de políticas de seleção de fornecedores que passam por auditorias internas e firmam contratualmente declarações a respeito de práticas ilícitas, ou trabalho escravo ou infantil.

A postura da empresa é *low profile* e isso é um ponto positivo porque a marca não usa a questão da Sustentabilidade para fazer propaganda ou *greenwashing*. As empresas que desejam comunicar adequadamente práticas, projetos ou ações de sustentabilidade deverão levar em consideração os seguintes aspectos: alinhar discurso e prática, ou seja, comunicar apenas o que realmente faz, levando em consideração aspectos como transparência, governança, respeito à cultura local, informando o que seja relevante para os seus públicos de interesse com base no *triple bottom line*; aspectos ambientais, sociais e econômicos conforme dimensões propostas pela sustentabilidade.

A empresa sempre apresentou uma vocação para atuar em projetos sociais e de voluntariado e a região onde está inserida a matriz que é uma área de vulnerabilidade em São Paulo, direciona muitas ações e projetos para relacionamentos comunitários, geração de emprego e renda e até a inserção dessas pessoas que foram capacitadas nos negócios da Porto, como corretores, auxiliares, técnicos dentre outros. Os temas de maior materialidade para empresa são: Resíduos, Comunidades, Relacionamento com prestadores de serviços e Emissões de CO₂.

As áreas envolvidas com a Responsabilidade Social são: Marketing, Responsabilidade Social e Recursos Humanos. O aspecto da educação, seja ela formal ou não, tem sido considerado estratégico para a consolidação de um novo pensamento no processo de formação de uma cultura para sustentabilidade.

O sistema de governança corporativa da Porto é estratégico para manter um posicionamento transparente e uma reputação sólida no mercado e está alinhada as diretrizes do IBGC. A empresa ainda não aderiu oficialmente a aplicação da ISO 26000 em sua gestão, mas já podemos identificar que diretrizes sugeridas pelo sistema já foram incorporadas de forma orgânica como é o caso da comunicação com as partes interessadas que seguem parâmetros da norma.

O grande desafio da Porto Seguro é ampliar a inserção da Responsabilidade Social em seus negócios. Hoje, a RSE é aplicada de maneira mais institucional e cultural.

Referências Bibliográficas

- ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 26000 (2010): *Diretrizes sobre Responsabilidade Social*. Rio de Janeiro : ABNT.
- BAUMAN, Zygmunt e David Lyon. (2013) *Vigilância Líquida*. Trad: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- BELLEN, Hans Michael Van (2006) *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- BOFF, L. (2012) *Sustentabilidade: o que é – o que não é*. Petrópolis: Vozes.
- HALÉVY, Marc (2010) *A Era do Conhecimento. Princípios e Reflexões Sobre a Revolução Noética no Século XXI*. São Paulo. Unesp.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2008), *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo. IBGC.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (2009). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul. Difusão.
- _____ (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo. Summus.
- _____ (2007). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo. Summus.
- KERN, A-B. e MORIN, E. (2005) *Terra-Pátria*. 5. ed. Porto Alegre: Sulina.
- MARTÍNEZ ALIER, J. (2011) *O ecologismo dos pobres: conflitos ambientais e linguagens de valoração*. São Paulo: Contexto.
- MORIN, E. (s/d.a) O método 2. *A vida da vida*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- _____ (s/d.b) O método 4. *As ideias: a sua natureza, vida, habitat e organização*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- _____ (2008) *El año I de la era ecológica*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- _____ (2011) *Rumo ao abismo? ensaio sobre o destino da humanidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- _____ (2013) *A via para o futuro da humanidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- PARKIN Sara. (2014). *O divergente positivo. Liderança em sustentabilidade em um mundo perverso*. Trad. de Gilson Cesar Cardoso de Souza. São Paulo: 1. Ed. Peirópolis
- PORTILHO, Fátima (2005). *Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania*. Rio de Janeiro: Cortez,

- RIFIKIN, Jemery. (2012) *A terceira revolução industrial. Como o poder lateral está transformando a energia, economia e mundo*. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda.
- SERRES, M. (s/d) *O contrato natural*. Lisboa: Instituto Piaget.
- _____ (2000) *Retour au contract naturel*. Paris: Bibliothèque Nationale de France.
- _____ (2011a) *A guerra mundial*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- _____ (2011b) *O mal limpo: poluir para se apropriar?* Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- VEIGA, J. E. da. (2013) *A desgovernança mundial da sustentabilidade*. São Paulo: Editora 34.
- VISSER, W. (2012) *Os 50 + importantes livros em sustentabilidade*. São Paulo: Peirópolis.
- WERBACH, Adam. (2010) *Estratégia para a sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Sobre os autores

Valmir Martins De Oliveira

Docente Universidad Mayor (Santiago de Chile). Doutor em Estudos Americanos (Relações Internacionais) - Universidad de Santiago de Chile (USACH). Mestrado em Planejamento e Gestão de Hospitalidade, Administrador de Empresas. Pesquisador em temas de RSE, Sustentabilidade, Empreendimento e Atores Internacionais não-estatais. Coordenador do Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO).

Vivian Aparecida Blaso Souza Soares Cesar

Docente na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), Universidade Presbiteriana Mackenzie. Doutoranda e Mestre em Ciências Sociais. Pesquisadora do Complexus Núcleo na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo(PUC/SP). Habilitação Relações Públicas pelo Centro Universitário Newton Paiva. Especialista em Gestão Responsável para Sustentabilidade pela FDC – Fundação Dom Cabral. Diretora da Agência Conversa Sustentável. Especialista em Comunicação para Sustentabilidade, Engajamento de Stakeholders, Smart Cities e Responsabilidade Social. Blogueira em Sustentabilidade.

O DIÁLOGO COMO ESTRATÉGIA PARA A PRÁTICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL ENTRE AS EMPRESAS E SEUS PÚBLICOS DE RELACIONAMENTOS

Marisa Seoane Rio Resende
José Augusto Nogueira Kamel

O diálogo na sociedade

Um dos aspectos mais importantes, abordados no âmbito da responsabilidade social, tem sido o diálogo com os *stakeholders*, ou seja, as chamadas partes interessadas que são as pessoas e organizações que influenciam e/ou são influenciadas pela empresa. No entanto, na cultura empresarial o relacionamento humano esteve historicamente desvalorizado em detrimento da produtividade e competitividade. Desenvolvemos uma cultura que privilegia a produção e estabelece sistemas de otimização de tempo e recursos, distanciando os trabalhadores das mais comuns formas de relacionamento. O relacionamento entre a empresa e seus públicos, como comunidade, governo, fornecedores, clientes, trabalhadores entre outros, ocorria para garantir a manutenção dos interesses do negócio, e era centralizada em poucos profissionais, que, via de regra, encontravam-se no topo da hierarquia.

Novas formas de relacionamento se estabelecem a partir dos modelos de uma sociedade globalizada. A inclusão social, o desenvolvimento da tecnologia, a ampliação das redes de relações sociais, o acultramento, a complexidade dos sistemas financeiros e a necessidade de alcance de modelos de desenvolvimento sustentável, exigem da sociedade novas formas de relacionamento humano. Podemos dizer então, que o diálogo não se sustenta mais nos modelos de poder econômico e hierarquia institucional, em que as empresas ditam as regras sobre os públicos com os quais se relacionam.

Por outro lado, relacionamento entre empresas e comunidades, vem demonstrando um amadurecimento significativo, principalmente a partir da década de 90, com a ampla promoção da responsabilidade social. A partir de então, o diálogo passa a fazer parte da pauta de comunicação entre empresas e organizações, fundamentado na conversação, que tem por objetivo facilitar a troca de informações e criar algo novo, como fruto de um verdadeiro relacionamento. Mas ainda assim, existem limitações culturais, pois o verdadeiro diálogo é algo a ser construído não apenas como estratégia de comunicação, mas como prática que implica mudança de visão, valores e atitudes.

Parece fácil falar de diálogo, mas ao aprofundarmos o tema descobrimos que mesmo sendo um tema amplamente estudado por diversas áreas do conhecimento, com uma vasta bibliografia que vai da psicologia, sociologia, filosofia até áreas menos específicas como a educação, a física entre outras, ainda assim não faz parte do comportamento contemporâneo. Ao contrário, diz-se que estamos cada vez mais próximos pelas condições de crescimento populacional e desenvolvimento urbano e cada vez mais distantes de nossos pares, vizinhos, familiares e amigos. Com a comunicação telefônica e as redes sociais, aproxima muitas pessoas com relacionamentos superficiais e distancia do diálogo verdadeiro.

Mas afinal, o que pode ser tratado com diálogo verdadeiro? Alguns dos principais pensadores que utilizamos como referências são: Martin Buber, proponente da dialógica *Eu e Tu*, o físico e pensador americano David Bohm que aperfeiçoou e divulgou a técnica do diálogo, os educadores Moacir Gadotti e Paulo Freire que tratam o diálogo como meio de transformação da sociedade e o médico psicoterapeuta Humberto Mariotti que coordena um Grupo de Diálogo na Associação Palas Athena.

Na etimologia do termo diálogo, observamos a presença da palavra, que comunica e favorece o estabelecimento de relacionamento entre pessoas. Do ponto de vista etimológico, o termo “diálogo” resulta da fusão das palavras gregas *dia* e *logos*. *Dia* significa “por meio de”. *Logos* foi traduzida para o latim *ratio* (razão), mas tem vários outros significados, como “palavra”, “expressão”, “fala”, “verbo”. Dessa maneira, o diálogo é uma forma de fazer circular sentidos e significados. Num grupo que dialoga, as palavras circulam entre as pessoas, passam através delas sem que sejam necessárias concordâncias, discordâncias, análises ou juízos de valor (Mariotti: 2004 p. 3 e 4).

O diálogo, em primeira instância, se constitui de palavras e “a palavra pertence à vida comunitária” (Buber: 1982, p.154), por tratar-se do relacionamento que se estabelece a partir do seu uso, e “a franqueza, é o oposto exato de um palavrear a esmo” (Buber: 1982, p.154). Ou seja, as palavras se tornam diálogo, quando usadas com franqueza e imbuídas de uma série de valores que permitem o relacionamento verdadeiro.

O diálogo pode ser visto ainda como atitude, como postura de integração, integridade e reciprocidade entre aqueles que se propõe a ele. “Que ninguém tente debilitar o sentido da relação: relação é reciprocidade” (Buber: 2001, p.9). Nessa perspectiva, observamos uma dimensão diferenciada do que habitualmente chamamos de diálogo. O tema comumente tratado no âmbito da comunicação humana, como forma de relacionamento, aprofunda-se num conceito que abrange o próprio reconhecimento de si. Somente na medida em que o homem reconhece seu EU e reconhece que o EU só existe diante do outro, as relações passam a ser de igual para igual, não se interpondo nenhum jogo de conceitos, nenhum esquema, nenhuma fantasia e a própria memória se transforma no momento em que passa dos detalhes à totalidade (Buber: 2001, p.13), trata-se de uma relação direta, humana, capaz de se colocar diante do outro sem máscaras, sem a necessidade da representação permitindo que o diálogo ocorra.

Tais relações se integram numa reciprocidade universal, na capacidade de interação completa com o outro, como ser do universo. Sem hierarquias, as relações ocorrem pela capacidade de aprender, de compreender dimensões e inter-relações com outros seres.

Para que aconteça o encontro, de relacionamentos verdadeiros, é preciso eliminar os obstáculos, pois: “Todo meio é obstáculo. Somente na medida em que todos os meios são abolidos, acontece o encontro” (Buber: 2001, p.13). Assim, a identificação de obstáculos é vital para o relacionamento, e é preciso ainda, encontrar mecanismos para superá-los.

Esses conceitos tem uma importância fundamental para o momento atual, aquele que é vivido “em tempo real”. Serve para as reuniões, eventos, encontros e até mesmo o dia-a-dia. Atualidade vista como algo do qual se participa, mas não se apropria. Viver a atualidade, sem apoderar-se dela, é como que, uma condição para a participação. E, novamente, ocorre no encontro EU-TU.

A atualidade é tida, portanto, como a forma que o EU encontra para participar, fazer a história, construir o presente. A participação reforça a existência, a razão de existir.

Vejamos que uma reflexão se faz necessária, um questionamento sobre a existência do verdadeiro relacionamento, do verdadeiro diálogo. Será que somos capazes de tal despojamento para estabelecer esse diálogo? Será que é possível colocar-se por inteiro diante do outro para criar um ambiente de participação? O que acontece na relação humana é sempre numa reciprocidade total? Como ficam nossas limitações humanas diante desses conceitos de diálogo?

Diante destas reflexões, que apresentam como único relacionamento possível e verdadeiro o relacionamento linear, sem obstáculos, com reconhecimento do EU-TU, observamos o quanto é pretensioso imaginar que pode haver o relacionamento institucional, sendo as instituições carregadas de diferenças, hierarquias e poderes.

No entanto as organizações são feitas de pessoas e no ser humano é intrínseca a condição do diálogo, independente das formas. Neste sentido podemos inferir que os vários meios de comunicação que marcam a era atual podem contribuir para a construção dos diálogos institucionais, pois, “A linguagem pode renunciar a toda mediação de sentidos e ainda assim é linguagem”. (Buber: 1982, p.35).

A tecnologia de comunicação, por exemplo, tem um desafio fundamental de aproximar pessoas, mesmo que estejam fisicamente distantes. Os investimentos empresariais para encurtar distâncias passam pelos sistemas de telefonia, tecnologia da informação e meios de transporte cada vez mais rápidos e eficazes.

Se, para as empresas, a responsabilidade social está se tornando um fator cada vez mais importante para a sustentabilidade, e a esse fator, está condicionado o diálogo com os diversos públicos de interesse, podemos dizer então que, ao processo de relacionamento e de comunicação insere-se o próprio conceito de responsabilidade, respondendo ao que acontece no presente com uma postura verdadeira. “Responder ao que nos acontece, que nos é dado ver, ouvir, sentir. Cada hora concreta, com seu conteúdo do mundo e do destino, designada a cada pessoa, é linguagem para a atenção despertada” (Buber: 1982, p.49).

Podemos nesse sentido, tratar o diálogo como uma resposta ao momento histórico de construção de uma sociedade melhor. Uma resposta à necessidade de reverter um processo de deterioração social e ambiental que acompanha o desenvolvimento econômico. Assim, a responsabilidade precisa ser assumida como parte da vida e não apenas de um processo de gestão.

A relação do homem com o mundo, que se reflete na atitude que o homem toma diante do outro, passa pela responsabilidade e pela interação que as pessoas fazem entre si para conhecer e modificar o mundo.

O diálogo estabelecido pode assumir diversas formas ou funções. Existe o chamado diálogo técnico que “é movido unicamente pela necessidade de um entendimento objetivo” utilizado de forma corrente em ambientes profissionais, o diálogo autêntico “onde cada um dos participantes tem de fato em mente o outro ou os outros na sua presença e no seu modo de ser e a eles se volta com a intenção de estabelecer entre eles e a si próprio uma reciprocidade viva” utilizado no cotidiano e também em reuniões onde, mais do que tomada de decisões, faz-se necessária a abertura para o entendimento e a construção de novas ideias, projetos e ações. E por último existe ainda o “monólogo disfarçado de diálogo, onde dois ou mais homens, reunidos num local, falam, cada um consigo mesmo, por caminhos tortuosos e estranhamente entrelaçados e crêem ter escapado, contudo, ao tormento de ter que contar apenas com os próprios recursos” (Buber: 1982, p.53 e 54).

Considerar a possibilidade de existência do monólogo disfarçado de diálogo, como parte da comunicação humana, nos remete novamente para a observação anterior acerca das hierarquias inexistentes no diálogo verdadeiro. O monólogo pode então ocorrer em grupos com aparente interação. São os obstáculos aos quais deve-se ter atenção, para que sejam abolidos.

Remetendo tais conceitos ao diálogo empresarial, orientado pela responsabilidade social, é preciso analisar suas formas à luz dessas três espécies, classificando a interação dos grupos entre diálogo autêntico, técnico ou monólogo (disfarçado de diálogo).

É importante considerar que o diálogo que uma empresa promove com seus públicos, traz por si só uma escala hierárquica, ou seja, na medida em que a empresa chama seus empregados para o diálogo, entra com uma capacidade de influência que, via de regra, se sobrepõe aos trabalhadores. Se a empresa chama seus fornecedores, o mesmo pode ocorrer, pois estes estão submetidos aos contratos comerciais. Com a comunidade, a interação pode gerar demandas e interesses muitas vezes opostos aos interesses de desenvolvimento do próprio negócio, no entanto o desenvolvimento econômico local pode depender da continuidade da empresa.

Nesse caso, podemos analisar essa relação pela capacidade de influência que os as pessoas estabelecem numa relação de interação. Essa influência pode afetar o modo de pensar ou a forma de viver. “Na primeira a pessoa quer se impor a si própria, impor sua opinião e atitude de tal forma que o outro pense que o resultado psíquico da ação é seu próprio entendimento, apenas liberado por aquela influência”, ou seja, a influência ocorre de forma natural, mudando o pensamento do outro. “Na segunda maneira básica de agir sobre o outro, a pessoa quer encontrar também a alma do outro, como nela instalado, e incentivar aquilo que em si mesmo ele reconheceu como certo” e com isso influencia e muda não apenas a maneira de pensar do outro, mas a maneira de agir, se comportar e ser (Buber: 1982, p.149 e 150).

Essas influências não são necessariamente danosas, afinal todas as pessoas são capazes de influenciar e serem influenciadas por outras, construindo e renovando seu próprio modo de ser ao longo da vida. Mas para o estabelecimento do diálogo, é importante identificar tais influências, separando a importância da influência com o poder a ela determinado.

A capacidade de influência de uma empresa pode levar uma comunidade a mudar a lógica de seu desenvolvimento, melhorando-a. Já o poder de influência pode simplesmente eliminá-la daquele local. Ambas tendo a mesma finalidade de resolver os conflitos existentes.

Isso nos remete novamente ao questionamento da verdadeira existência do diálogo, onde as diferenças distanciam as relações e as hierarquizam. Moacir Gadotti e Paulo Freire, grandes educadores e estudiosos das relações humanas, chegam a afirmar que não existe diálogo em uma sociedade de classes, “há apenas um pseudodiálogo, utopia romântica quando parte do oprimido e ardil astuto quando parte do opressor”, considerando que esse diálogo pode até ocorrer em pequenos grupos, ou mesmo numa sala de aula, mas nunca numa sociedade global (Gadotti: 1979, p.12).

O diálogo não pode ser visto, então, como algo simples e possível em uma sociedade complexa e tão diversificada. Mas pode ocorrer em grupos pequenos, que não eliminam os conflitos, mas criam condições de tratá-los. O diálogo não pode excluir o conflito, sob pena de tornar-se um diálogo ingênuo. O conflito ao ser superado transforma-se em força. Nesse sentido, ainda que os conflitos gerem força, continuam sendo obstáculos, cuja superação fortalece o mais fraco, podendo levá-lo à superação de sua própria condição.

O fato é que o diálogo é extremamente importante para o desenvolvimento das relações sociais, pois “o homem não é uma ilha. É comunicação.” (Freire: 1979, p.28). E, principalmente, o homem é um ser capaz de transformar a sociedade e deve fazê-lo em busca de melhores condições de vida. O homem é o sujeito da ação: “O destino do homem deve ser criar e transformar o mundo, sendo o sujeito de sua ação.” (Freire: 1979, p.38).

Considerando todas essas perspectivas acerca do diálogo, precisamos ainda incluir o fator da educação como centro do desenvolvimento, como fator decisivo para a construção de uma sociedade capaz de enfrentar problemas, minimizar conflitos e superar as adversidades. Os autores que trataram historicamente do diálogo na relação entre classes sociais opostas, como Paulo Freire e Moacir Gadotti, colocam a importância de reduzir essas distâncias de classe, para que o verdadeiro diálogo ocorra. E essa redução passa essencialmente pela possibilidade de acesso à educação e pela construção de uma sociedade mais justa e rica em oportunidades. Qualquer relação que se estabeleça em patamares hierárquicos ou de assistência e não de educação, será vivenciada sem que o verdadeiro diálogo ocorra.

A busca de valores nas instituições cresce paralelamente à busca de novos valores para a sociedade. E se encontram no desenvolvimento de uma nova cultura, que, como veremos mais adiante, se traduz em responsabilidade social, especialmente no âmbito do relacionamento com a comunidade, buscando seu desenvolvimento e melhoria das condições sócio-econômicas. Trata-se do estabelecimento de novos valores corporativos que têm no diálogo a busca do encontro, capaz de transformar.

A consciência do diálogo é outro fator importante para que ele aconteça. Comumente, a discussão ocupa grande parte do espaço de relacionamento das pessoas quando reunidas em grupo, acontecendo como um jogo de pingue-pongue em que a troca de ideias ocorre para que apenas um jogador vença. As

ideias são trocadas, aceitas, rebatidas ou descartadas, mas com um único propósito de vencer sozinho.

A discussão é, portanto, diferente do diálogo. “Em um diálogo ninguém está tentando ganhar. Todo mundo ganha se alguém ganhar.” É outro tipo de jogo que ocorre no processo de diálogo. Os erros são tratados abertamente, os conflitos colocados na mesa de debates e o enfrentamento das dificuldades serve para que todos saiam ganhando. “É um jogo chamado ganha-ganha, enquanto que o outro jogo é chamado ganha-perde. No diálogo não estamos jogando uns contra os outros, mas, todos com todos” (Bohm: 1989, p. 2).

Ao diálogo impõe-se a distinção de uma série de formas de comunicação, como a negociação e a emissão de opiniões, sejam técnicas, científicas ou empíricas, o debate e tantas outras que emergem do encontro entre pessoas. Aqui trazemos o questionamento em relação ao diálogo institucional que se estabelece por iniciativa da empresa e congrega grupos por áreas de interesses específicos, que provocam instintivamente a necessidade de ser assertivo, de definir pontos de domínio e assim definir ou impor as verdades do grupo.

Se, “o pensamento coletivo é mais poderoso que o pensamento individual” (Bohm: 1989, p.7), tais formas de comunicação carregam ainda a percepção, mesmo que inconsciente do grupo, que é preciso vencer o jogo, ter as opiniões individuais reconhecidas e validadas pelo grupo, influenciando assim o grupo como um todo, e ganhando respeito coletivo. A dinâmica do diálogo carrega significados e experiências, assim, as palavras circulam dando liga e gerando ideias e estabelecendo redes. “Isso quer dizer que na experiência dialógica a palavra liga, permeia, em vez de separar. Aglutina em vez de fragmentar”. Por isso, o diálogo cria a sensação de ganho para todos os envolvidos, reforçando a lógica do ganha-ganha. “Essa noção nos leva a concluir que a interação dialógica não é um instrumento que permite que as pessoas defendam e mantenham suas posições, tal como acontece na discussão e no debate” onde de fato, mais importante que o diálogo pode ser a conquista de um objetivo individual, influenciando opiniões. Já, “a dinâmica do diálogo está voltada para ligações, para a formação de redes”. (Mariotti: 2004 p.4)

Logo, existem muitos pontos em comum nas abordagens dos diversos autores, que tratam o diálogo como uma forma totalmente distinta das outras formas de comunicação humana. O diálogo é para eles o relacionamento verdadeiro, livre de interferências, conflitos, interesses. O diálogo é a participação aberta, o ser presente e atual aberto ao outro. Carrega o intuito de aprender junto, de compartilhar significados, de se educar no contato com o outro, de trocar experiências, estabelecer redes e criar algo novo. A força do diálogo está no conjunto coeso de saberes, que por sua unidade, é capaz de transformar.

Na abordagem empresarial, o tema do diálogo não está centrado em autores ou pensadores e sim em estratégias de gestão, que visam principalmente o desenvolvimento sustentável. Alguns dos escândalos que envolveram grandes corporações trouxeram à tona a falta de transparência e de governança, que passaram a ter uma importância destacada no cenário econômico, e são ainda, despertadas especialmente pela força do movimento da responsabilidade social no Brasil.

O diálogo nas empresas

O diálogo nas empresas surge de um movimento histórico de reordenação da relação trabalho-capital e da necessidade da melhoria de processos e produtos. A expansão das comunicações e a globalização forçam o setor empresarial a implementar práticas cada vez mais éticas. Podemos dizer ainda, que o próprio conceito de ética vem se transformando e considerando valores e exigências ampliadas. Observemos por exemplo, o movimento ambiental que estende o nível de restrições cada vez que ganha mais adeptos na sociedade e que possui informações mais qualificadas sobre os limites que o planeta suporta. Por outro lado, práticas de exploração da mão de obra, praticadas sem restrições por muitos anos, passam a ser amplamente combatidas a partir do movimento de defesa dos direitos humanos e trabalhistas. E ainda, uma sequência de escândalos financeira força as empresas à adoção da governança corporativa.

Na primeira metade do século XX observamos o surgimento de algumas organizações que desencadearam lentamente um movimento de melhorias sociais, promovendo os direitos do trabalhador e humanos e melhorias produtivas, com a criação de organismos e normas reguladores de produtos, processos e serviços, tais como a OIT – Organização Internacional do Trabalho, a ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, a ONU – Organização das Nações Unidas, a ISO – *International Organization for Standardization*. Nesse período foi também adotada pela ONU em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

A segunda metade do século XX é marcada de forma gradativa por eventos que determinam uma constante e crescente preocupação com o desenvolvimento da sociedade, prevendo condições de equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, social e ambiental. As décadas de 60 a 80 foram marcadas por seis importantes acontecimentos: o Nascimento do Clube de Roma, a realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano em Estocolmo na Suécia, a realização pela SINGER do primeiro Balanço Social da história, a criação do IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, A instituição do Dia Internacional do Voluntariado. pela Assembléia Geral das Nações Unidas e o lançamento da ISO 9000 – Sistema de Gestão da Qualidade.

O movimento, que envolve questões sociais, ambientais e econômicas, ganha impulso na década de 90, destacando-se como mais significativos eventos a criação do PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais de luta pela democracia e pelo exercício dos direitos da cidadania, a realização da RIO 92, o compromisso assinado pelos países participantes da Rio 92 denominado Agenda 21, a criação da Ação da Cidadania Contra a Fome e a Miséria e pela Vida, o lançamento da ISO 14000, a criação do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o lançamento do GRI – *Global Reporting Initiative*, a Implantação da *Social Accountability* 8000 (SA8000), a assinatura do Protocolo de Kyoto, a fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a definição dos Princípios de Governança Corporativa da OECD (*Organisation for Economic Co-Operation and Development*) e o lançamento da norma AA1000 definindo um padrão internacional de gestão de responsabilidade corporativa;

O impulso da década de 90, pautada na criação de organismos de promoção de práticas que promovem o desenvolvimento sustentável e na implanta-

ção de ferramentas que consolidam tais práticas, gera uma dinâmica ainda maior na abertura do século XXI, com importantes eventos como o lançamento do *Global Compact* (Pacto Global) princípios universais nas áreas de direitos humanos, direitos do trabalho e proteção ambiental; a Declaração do Milênio aprovada pelas Nações Unidas, a aprovação da Carta da Terra; a edição da lei Sarbenes & Oxley; a criação da Norma Brasileira de Responsabilidade Social ABNT NBR 16001 e o lançamento da Norma Internacional de Responsabilidade Social ISO 26000.

Em resumo, no período de 1990 até 2010 foram criadas importantes ferramentas que favorecem o diálogo nas empresas como o GRI, a SA8000, a AA1000, e outras declarações, pactos, leis e normas, que consolidam a cultura de desenvolvimento sustentável e reforçam a exigência cada vez maior de práticas éticas. Destacamos ainda a criação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, que no Brasil promove amplamente as boas práticas e a aplicação de ferramentas de gestão, trazendo para a pauta nacional as questões inerentes aos temas aqui abordados.

Destacamos a seguir alguns destes elementos e ferramentas que criaram um espaço favorável e crescente para a prática do diálogo nas empresas.

SA8000 – *Social Accountability* 8000

Por definição, a SA8000 trata do ambiente de trabalho, voltando-se por tanto, para a valorização das condições de trabalho. Atende as necessidades do público interno e estabelece diretrizes para garantir também condições de trabalho adequadas aos trabalhadores da cadeia produtiva. Assim, a empresa certificada pela SA8000, deve ter critérios para contratação de insumos e serviços de empresas que atendam critérios específicos com relação aos seus trabalhadores.

Dos nove requisitos estabelecidos na norma, dois se destacam como espaços de diálogo na empresa. O primeiro é a garantia de liberdade de associação e negociação coletiva, que privilegia o relacionamento e a organização dos trabalhadores para defesa de interesses. E o segundo, a proibição do uso de práticas disciplinares. Ambos implicam, necessariamente, na valorização do diálogo e de formas de relacionamento entre empregadores e empregados.

Um diálogo maduro, construído em bases sólidas para um desenvolvimento sustentável, permite o enfrentamento de problemas sem o estabelecimento de punições, retirando o poder de coerção da relação hierárquica. Mesmo que ocorram conflitos, seu enfrentamento deve ocorrer pelo diálogo e busca de soluções conjuntas.

AA1000 – *AccountAbility* 1000

AA1000 é uma norma composta por princípios que visam assegurar as informações contábeis, financeiras e sociais. É um dos instrumentos de gestão empresarial que mais favorece o diálogo com as partes interessadas, pois está focada nos sistemas de informação e impacto das atividades para as partes interessadas, incluindo as posturas éticas e de desenvolvimento social.

Damos destaque para três aspectos da norma como ferramenta que favorece o diálogo no processo de gestão da empresa. No primeiro, “aprender sobre os impactos de seus sistemas e atividades, incluindo as percepções de

partes interessadas sobre esses impactos”, o segundo, “identificar, avaliar e melhor gerenciar os riscos que surgem de seus impactos sobre as relações com as partes interessadas”, e o terceiro, “atender o legítimo interesse das partes interessadas em informações a respeito do impacto social e ético das atividades da organização e seus processos de tomada de decisão”. Para alcançar a certificação, a empresa precisa desenvolver um processo de confiança com seus públicos, gerando uma mudança cultural que envolve o diálogo entre a empresa e seus públicos.

GRI – *Global Reporting Initiative*

Trata-se de um dos mais importantes modelos de relatórios apresentados pelas empresas, ajudando-as a estabelecer metas, aferir o desempenho e os resultados, sociais, econômicos e ambientais de uma organização que deseja tornar suas operações sustentáveis.

A elaboração do relatório deve envolver representantes de diversas áreas da empresa, além de representantes de outros setores de interesse, organizações de defesa de direitos, estudos e pesquisas cujas informações possam contribuir para a melhoria constante da empresa que pretende alcançar melhores patamares de desempenho. A GRI incentiva as empresas na busca de melhores resultados e condutas e permite fazer uma correlação entre as estratégias definidas e os resultados efetivamente alcançados pela empresa em direção ao desenvolvimento sustentável.

Sua elaboração exige um amplo processo de engajamento dos públicos com os quais a empresa se relaciona, tornando-se assim uma das mais importantes ferramentas de indução ao diálogo. Para atender às demandas do relatório, a empresa precisa estreitar laços com seus públicos por meio de programas de engajamento, estratégias de diálogo, visitas, encontros, canais de comunicação, sistemas de transparência, entre outros.

Global Compact – no Brasil chamado de Pacto Global

Proposto pelo Secretário Geral das Nações Unidas Kofi Annan em um discurso no Fórum Econômico Mundial de 1999, convocando os líderes empresariais para contribuírem para um mercado global mais inclusivo e sustentável, abrangendo e implementando nove princípios universais nas áreas de direitos humanos, direitos do trabalho e proteção ambiental, alguns anos depois foi acrescentado o décimo princípio de combate à corrupção.

Tal qual a SA8000, o Pacto Global estabelece princípios de apoio à “liberdade de associação e reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva”, como forma de estreitamento do diálogo entre a empresa e seus empregados, além de estender esse diálogo para as organizações de trabalhadores. “Eliminar a discriminação do emprego” exige uma profunda mudança cultural e uma clara consciência da importância do diálogo.

Os princípios de promoção da “responsabilidade ambiental” e de “combate à corrupção” exigem igualmente o rompimento de padrões e o estabelecimento de novos canais de relacionamento e diálogo carregado de valores, significados e experiências capazes de transformar comportamentos em favor da ética e da sustentabilidade.

Quadro resumo

Quadro 1 – Matriz demonstrativa de instrumentos de gestão e princípios que favorecem o diálogo (cont.)

Instrumentos de gestão	Princípios que favorecem o diálogo da empresa com as partes interessadas
SA 8000	• Liberdade de associação e negociação coletiva • Práticas disciplinares não são permitidas
AA 1000	• Aprender sobre impactos, incluindo as percepções de partes interessadas • Gerenciar riscos de impactos sobre relações com partes interessadas • Atender o legítimo interesse das partes interessadas
GRI	• Econômico • Social • Ambiental
OCDE	• Papel das partes interessadas na governança corporativa
Pacto Global	• Apoiar a liberdade de associação e direito à negociação coletiva • Eliminar a discriminação no emprego • Promover maior responsabilidade ambiental • Combater a corrupção em todas as suas formas
ISO 26000	• Práticas trabalhistas • Envolvimento e desenvolvimento da comunidade • Respeito pelos interesses das partes interessadas
Ethos	• Incentivo à Gestão Empresarial Socialmente Responsável • Mobilização das empresas por uma sociedade mais justa e sustentável • Construção de uma nova economia

ISO 26000

A norma ISO26000 passa pela ampliação do diálogo por tratar especialmente do relacionamento ético e transparente com as partes interessadas. Ainda assim, merecem destaque os temas relativos às práticas trabalhistas, envolvimento e desenvolvimento da comunidade, cujas estratégias de avanço demandam superação de conflitos e melhores níveis de diálogo.

O Princípio de “respeito pelos interesses das partes interessadas” reforça o diálogo como troca de experiências, participação aberta, e pré-disposição para a mudança e o desenvolvimento sustentável. Isso envolve a disseminação de conhecimento e informação qualificada para o entendimento sobre os interesses existentes.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social

Fundado em 1998, o Instituto Ethos é uma das mais importantes organizações mundiais que trata o tema da responsabilidade social. Com a criação do Ethos, as empresas brasileiras conquistaram espaço e consistência na ampliação do diálogo entre partes interessadas, no respeito aos direitos e conquistas dos trabalhadores, busca de importantes fatores de inclusão social, combate às práticas ilícitas e todas as formas de exploração, melhoria dos processos e produtos garantindo o respeito à sociedade e ao meio ambiente.

Diferentemente das ferramentas apresentadas, o Instituto Ethos é uma organização promotora das mais diversas formas de diálogo, seja pela instrumentalização das empresas para a gestão socialmente responsável, seja pela

criação de canais de diálogo e estabelecimento de redes de fortalecimentos de partes interessadas em alcançar altos níveis de sustentabilidade.

Esta é uma iniciativa que insere o diálogo de forma significativa no mundo empresarial, apontando caminhos e ofertando ferramentas. Desde a sua criação, o Instituto Ethos formou comitês, grupos de trabalho, promoveu debates, estudos, seminários, desenvolveu conteúdos e publicações, sempre no sentido de favorecer o amplo diálogo para a construção de uma sociedade mais responsável, equitativa, justa e principalmente sustentável.

Dez passos para a construção do diálogo entre empresas e seus públicos de relacionamento

Quando as empresas passam a assumir o diálogo como ferramenta para o alcance de objetivos globais como o desenvolvimento sustentável, ou estratégias de negócio como a governança corporativa, ou ainda como exigência do próprio mercado como o cumprimento de normas e a obtenção de certificados, novas técnicas são desenvolvidas para facilitar, promover e alcançar resultados a partir desse mesmo diálogo.

O diálogo na literatura é tratado como uma experiência de relacionamento absoluta, tão verdadeiro que é capaz de provocar transformações. No diálogo, todo ser se coloca diante do outro e transmite experiências, em uma troca verdadeira. Os conflitos não podem ser ignorados, fazem parte da própria força do grupo que dialoga. No processo de diálogo todos ganham, pois todos buscam o mesmo objetivo.

Diante das ferramentas disponibilizadas para o avanço da sustentabilidade, observamos alguns importantes aspectos que precisam ser desenvolvidos no relacionamento com *stakeholders* para a construção de um novo modelo de negócios baseado na ética e na transparência, condições estas, fundamentais para a existência do diálogo, aproximando-se da perfeição de que tratam os autores.

A definição de algumas etapas que possam ser observadas na construção de um diálogo entre empresas e seus públicos de relacionamento, tem por objetivo auxiliar na reflexão e na organização da dinâmica de formação de grupos de diálogo. Assim, este estudo apresenta a seguir, dez passos para atuação com tais grupos. Reflete a experiência do relacionamento entre empresas e comunidades e estende-se para o relacionamento com outros públicos, mantendo o princípio do diálogo como ferramenta de transformação e de alcance de objetivos comuns entre os interlocutores.

O primeiro ponto trata da intencionalidade do diálogo. O diálogo entre a empresa e o público definido não ocorre ao acaso, é proposital, intencional. O primeiro passo é, portanto, definir a intenção do diálogo. A clareza de propósitos é fator determinante para o início de uma relação que pretende ser duradoura. Tais propósitos devem estar fundamentados em valores éticos, de respeito às partes envolvidas no processo e com interesses que gerem ganhos para todos.

O segundo passo é criar condições adequadas para um bom relacionamento, onde as partes possam conversar de igual para igual. Criar um nível de equidade no diálogo significa abdicar da relação de poder. Preservar as diferenças e utilizá-las para o benefício de todos é uma forma fortalecer o indiví-

duo na coletividade. Promover um espaço de alinhamento de informações é o principal aspecto a ser trabalhado. Isso pode ser feito com encontros, palestras, visitas, entrevistas e uma série de atividades que proporcionem ao interlocutor a obtenção de informações sobre a empresa e vice-versa. Identificar talentos e habilidades no grupo e potencializá-los em forma de responsabilidades e tarefas, criando condições para realização de rodízio de papéis, fortalece a participação e a importância de cada membro do grupo.

O terceiro passo proposto é a criação de um instrumento de posturas, para valorizar as atitudes éticas, definir condutas de valorização do desenvolvimento coletivo, definir referências de ações que contribuam para o fortalecimento do grupo e estabelecer limites para questões que possam prejudicar o diálogo. Esse instrumento deve ser construído em comum e finalizado por consenso. A própria elaboração significa um avanço no diálogo e nos propósitos que o grupo pretende alcançar.

Grupos fechados tendem a criar zonas de conflito entre participantes e não participantes, uma vez que as decisões tomadas nos grupos impactam diretamente em outros públicos interessados. Se as atividades forem bem sucedidas, há ainda uma tendência a estabelecer níveis privilegiados de poder dos participantes sobre os não-participantes, o que também pode gerar zonas de conflito. A abertura à participação é, portanto, fundamental para criar condições de diálogo que favoreça o bem comum. O quarto passo propõe, portanto, definir um formato de grupo que permita a entrada de novos membros. De acordo com o formato do grupo, pode haver abertura permanente de novos membros ou momentos específicos para nivelamento de informações. Em todos os casos é preciso propiciar condições de integração dos novos participantes em igualdade de condições com os demais.

O quinto ponto trata de estabelecer condições para que os conflitos apareçam, pois somente assim poderão ser enfrentados. Se houver necessidade, podem ser agregados ao grupo alguns profissionais especializados para facilitar o processo de construção do diálogo e a coleta de dados que subsidiem as argumentações sobre o tema de conflito, favorecendo reflexões fundamentadas em dados concretos. As diferenças de opinião também devem ter espaço no debate e na promoção do diálogo.

O sexto passo é a valorização das partes, seus atores, sua cultura e aquilo que podem oferecer de melhor para ambos. Para que o diálogo ocorra de igual para igual, é importante que se respeitem e admirem. Os aspectos que não geram orgulho ou que não proporcionam valor, nem para a empresa, nem para os interlocutores devem ser motivo de transformação, do contrário, serão motivo de permanente conflito, incômodo ou acomodação.

O sétimo ponto é o compartilhamento das decisões que envolvem os interesses das partes. Decisões que envolvem investimentos, aplicação de recursos, estratégias de desenvolvimento e atividades de impacto, devem ser apresentadas com informações de qualidade e credibilidade, permitindo um amplo diálogo que crie condições de agregar valor para os *stakeholders*.

O oitavo aspecto é a valorização da participação dos membros do grupo em outros foros de participação social, comunitária, de negócios, entre outras. O diálogo é um aprendizado permanente, e para ser utilizado como instrumento de transformação, precisa ser rico de informações e experiências de seus mem-

bros. Para construir uma história de transformação, é preciso viver a atualidade, participar e conhecer profundamente a realidade. É o comprometimento com realidade que provoca o desejo de transformação, levando para o diálogo mais do que palavras: experiência vivida.

O nono passo é a reciprocidade, a capacidade de trocar, de dar e receber proporcionando um diálogo harmônico entre as partes, como resultado de um esforço de compartilhar experiências, conhecimentos, recursos e resultados. A reciprocidade pressupõe atitudes pró-ativas e contrapartidas permanentes, em que cada uma das partes sente-se valorizada e gratificada ao gerar valor para o outro, compartilhando e produzindo significados.

O décimo passo, é a busca permanente do diálogo autêntico. O diálogo entre empresas e seus públicos de relacionamento, é em grande parte o diálogo técnico, movido pela necessidade de um entendimento, mas que para alcançar resultados transformadores precisa evoluir para o diálogo autêntico carregado de sentidos e experiências. No diálogo autêntico todos aprendem, na simplicidade da abertura ao outro, do conhecer ao outro, é possível construir algo novo, construir uma nova história.

Os dez passos são uma proposta de ação para empresas que buscam um compromisso com a mudança no relacionamento com seus públicos de influência, baseados no processo de diálogo. O aperfeiçoamento deste processo depende da experimentação e análise da proposta. No décimo ponto, o diálogo está maduro e o grupo em condições de promover transformações significativas e duradouras.

Conclusão

O conceito de diálogo é amplamente utilizado como uma forma de comunicação, de relacionamento. Na literatura, alguns autores conferem ao diálogo um sentido mais restrito, próprio de uma relação verdadeira. Podemos identificar ao menos quatro importantes definições, para Mariotti (2004) “o diálogo é uma forma de fazer circular sentidos e significados”, Buber (2001) define diálogo pela relação de reciprocidade e afirma ainda que “o homem se torna EU na relação com o TU”. Para o educador Paulo Freire (1979) “o homem não é uma ilha. É comunicação” e assim o diálogo é necessário, embora no conceito que define bem a época em que ele viveu, o diálogo só poderia ser considerado dentro da mesma classe social, pois entre classes distintas tornava-se pseudo-diálogo. O físico e pensador americano David Bohm (1989), tem seu interesse focado nas ciências cognitivas e relações humanas e afirma que “No diálogo não estamos jogando uns contra os outros, mas, todos com todos”.

Assim podemos observar o diálogo como um método tanto sofisticado e complexo, quanto simples, de relacionamento humano. Sofisticado e complexo porque não se trata apenas do ato de comunicar-se, mas de estabelecer uma interação, criar reciprocidade. E simples, porque nasce do encontro verdadeiro, da aceitação do outro, da abertura do eu com o outro.

No entanto, com o desenvolvimento do processo de industrialização, a dedicação de mais tempo ao trabalho mecânico e menos tempo para a família e o lazer, o diálogo começou a distanciar-se do cotidiano empresaria. Apenas a partir do agravamento dos conflitos entre o capital e o trabalho, é que a sociedade passa a buscar novos caminhos para o diálogo e a solução de problemas.

Surtem então, algumas organizações internacionais para intermediar as relações a fim de garantir melhores condições de trabalho como a OIT fundada em 1919. Na década de 1940, ocorre um salto na criação de organizações de normatização e de garantia de direitos, representando um importante momento histórico no mundo empresarial. Com alguns fatos pontuais nas décadas de 60 e 70 o avanço nas relações aumenta lentamente.

Na década de 1980 crescem os movimentos de luta por melhores condições de trabalho, dando início a um novo capítulo histórico a partir de 1990, quando empresários começam a se organizar para proporcionar aos trabalhadores melhores condições de vida e de trabalho e lideram o movimento da responsabilidade social empresarial, cujas bases, foram ganhando adeptos e se consolidando sistematicamente. Movimentos liderados por empresários como o PNBE e o Instituto Ethos foram decisivos para garantir a força desse avanço. Nesse período, o diálogo entre classes e entre grupos de interesses, passa a tornar-se decisivo para que o jogo do ganha-ganha começasse a fazer parte da história.

Uma série de normas começou então a ser estabelecida, a fim de criar parâmetros para forçar o mercado a elevar os patamares de qualidade nos serviços, produtos e relacionamentos com seus públicos de interesse. A necessidade de melhorar os sistemas de comunicação, proporcionando um diálogo cada vez mais dinâmico, passa a ser a pauta do dia das empresas que pretendem ser reconhecidas no campo da responsabilidade social e do reconhecimento de seus públicos. Tais melhorias passam a agregar valor às marcas, aos produtos e consequentemente ao capital.

O diálogo ocupa lugar nas principais estratégias de gestão empresarial, seja por meio de rodas de diálogo, de café com o presidente, ou de trabalhos voluntários de investimento social, o fato é que há uma clara intencionalidade de realizá-lo e reportá-lo nos relatórios. O caminho para esse diálogo, no entanto, ainda é uma construção, um aprendizado para todos que desejam romper uma estrutura de hierarquia e poder histórica.

O desejo e os interesses das partes envolvidas de uma empresa extrapolam para a corresponsabilidade pelo desenvolvimento social e econômico. Apontamos alguns passos que ajudam a construir esse diálogo, como fruto de experiência e observação, indicando caminhos e sugerindo estratégias para aproximar as empresas e seus públicos. O diálogo bem estruturado auxilia na prevenção de riscos, gestão de conflitos, levantamento de necessidade e expectativas, disseminação de informações de qualidade e preservação dos valores éticos.

O desafio do diálogo é de todos. Na busca de um futuro sólido e inclusivo ninguém pode se eximir do diálogo e da construção de uma sociedade cada vez mais sustentável.

Referências bibliográficas

- BOHM, David. *Diálogo: Comunicação e Redes de Convivência*. São Paulo: Ed. Palas Athena, 1989.
- BUBER, M. *Eu e Tu*. 8ª ed. São Paulo: Centauro, 2001.
- BUBER, M. *Do diálogo e do dialógico*. São Paulo: Perspectiva, 1982.

- DRUCKER, P. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. 1a ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- FREIRE, P. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- FREIRE, P. *Pedagogia do Oprimido*. 7a ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- GADOTTI, M., In: FREIRE, P, *Educação e mudança*, Prefácio. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- MARIOTTI, Humberto. *O Automatismo Concorde-discordo e as Armadilhas do Reduccionismo*. Instituto de Estudos de Complexidade e Pensamento Sistêmico (www.geocities.com/complexidade), 2000.
- MARIOTTI, Humberto. *Diálogo: Um Método de Reflexão Conjunta e Observação Compartilhada da Experiência*. (http://www.ellerni.org/dialogo/dialogo_Mariotti.pdf), 2004. Consulta 16/10/2005
- POCHMANN, Márcio, AMORIM, Ricardo et al (org.). *Atlas da exclusão social no Brasil*. São Paulo: Cortez Editora, 2004.

Sobre os autores

Marisa Seoane Rio Resende

Sócia-diretora da Direta-Sustentável, assessoria em Responsabilidade Social e Sustentabilidade. Presidente do Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais - CEMAIS. Coordenadora do Projeto Águas do Saraiva (CEMAIS/Petrobras). Ministra aulas nos cursos de Pós Graduação da PUC/MG e da UNA/MG nas disciplinas de Responsabilidade Social, Ética, Governança, Participação e Controle Social Democrático Projetos e Voluntariado. Assistente Social (FAPS/SP) com especialização em Administração de Recursos Humanos (FAAP/SP), Gestão Responsável para Sustentabilidade (FDC/MG), Captação de Recursos (Universidade de Indiana/USA), Gestão de Iniciativas Sociais (UFJR/UNISESI), Especialização em Consultoria Ambiental (FUNIBER). Diversas publicações de artigos, livros e produção de trabalhos nas áreas de gestão, responsabilidade social, diálogo com stakeholders, ética, voluntariado, gestão social e franquia social. Realização de palestras e cursos de voluntariado empresarial, responsabilidade social e temas afins. Experiência Profissional: FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais Gerente de Responsabilidade Social (2001-2012); Instituto C&A (Consultoria em Gestão de Organizações Sociais 2001); USP-MBA-EXES, Associação dos Ex-Alunos do MBA-USP (1994-2000). Cofundadora do Centro de Voluntariado de São Paulo. Consultora em diversas empresas e organizações sociais em programas de gestão. Coautora do livro A Estratégia Lúdica - Jogos didáticos para formação de gestores em voluntariado empresarial e cocriadora dos jogos Palavras em jogo , Ciranda de conversas , Baralho do sucesso e A trilha . Organização e coordenação do conjunto de jogos da cidadania , composto por três jogos para área de educação e formação para valores e cidadania. Coordenadora de diversas publicações do Sistema Fiemg na área de Responsabilidade Social e Sustentabilidade e do CEMAIS no âmbito do Terceiro Setor.

José Augusto Nogueira Kamel

Professor associado(2010) da UFRJ. Doutor em Engenharia de Produção pela Coppe/UFRJ (2000), leciona nos Cursos de Engenharia de Produção do DEI/UFRJ. Editor con-

vidado(2012) da Revista Sistemas e Gestao, (ISSN:1980-5160), Edição Especial Engenharia do Entretenimento, vol. 7, No 2. Avaliada pela Capes como B em Engenharias III. Coordena o Laboratório de Engenharia de Produção do Entretenimento (LEE) certificado pelo CNPq (2002), o Congresso anual e tem publicações de livros e revista virtual na área de Engenharia de Produção do Entretenimento. Participa de projetos de Extensão Universitária na Rede Globo de TV(2002-2012) e no Inca – Projeto Engatti (2011). Mestre em Engenharia de Produção pela Coppe/UFRJ(1995) e graduação em Engenharia de Produção pela UFRJ(1990). Músico formado pela Escola de Musica Villa-Lobos (1983), ator formado pela CAC (1993) e palhaço batizado pelo Carequinha (1976), conjuga sua formação artística e científica nos palcos e na academia. Consultor em inovação e gestão de mudanças em empresas do entretenimento. Gestor da incubadora de start-ups em produção de teatro, video e cinema.

RELACIONAMENTO DA EMPRESA COM A COMUNIDADE LOCAL: LICENÇA SOCIAL PARA OPERAR NO SETOR DE MINERAÇÃO

Ana Lúcia Frezzatti Santiago
Jacques Demajorovic

Palavras-chave

Mineração, licença social para operar (LSO), impacto social, responsabilidade social corporativa, relacionamento com stakeholders.

A abordagem da Licença Social para Operar (LSO) emerge como elemento importante nos debates acadêmicos e nas práticas empresariais relacionadas às indústrias extrativistas.

Verifica-se que em atividades produtivas com grande potencial de gerar impactos econômicos e socioambientais, as abordagens convencionais baseadas na conformidade legal já não suficientes para legitimar a ação das empresas. Estudos destacam a necessidade das atividades de mineração receberem uma Licença Social para Operar “emitida” pela sociedade, incluindo governo, organizações não governamentais, mídia e comunidades.

No entanto, as comunidades locais emergem como principais atores nos arranjos de governança, em virtude de sua proximidade com as áreas extrativas e capacidade de afetar os resultados da empresa. Adotando como foco o relacionamento da empresa com a comunidade, o objetivo deste Capítulo é compreender como um projeto social realizado por uma das maiores mineradoras do Brasil contribuiu para o processo de Licença Social para Operar.

Quais procedimentos internos foram adotados pela empresa para a ação com a comunidade, assim como os princípios internos de operação dos negócios adotados pela organização.

Como método foi adotada uma abordagem qualitativa, descritiva, exploratória e entrevista com as comunidades localizadas nas áreas rurais de influência direta da empresa. Os resultados evidenciam que a estratégia adotada pela empresa contribuiu para o processo de Licença Social para Operar, por outro lado é necessário considerar os demais stakeholders da empresa, assim como o desafio para manter a legitimação local conquistada.

Abstract: *The approach of the Social License to Operate (SLO) emerges as an important element in academic discussions and business practices related to*

extractive industries. It appears that in productive activities with great potential to produce economic, social and environmental impacts, conventional approaches based on legal compliance no longer sufficient to legitimize the actions of companies. Studies highlight the need of mining activities receiving a SLO “issued” by society, including government, non-governmental organizations, media and communities. However, local communities emerge as major actors in governance arrangements, by virtue of its proximity to extractive areas and ability to affect the company's results. Adopting as focus on the company's relationship with the community, the aim of this study was to understand how a social project held by one of the largest mining companies in Brazil contributed to the process of SLO. This methodological procedure adopted was a qualitative, descriptive, and exploratory interviews with the communities located in rural areas of direct influence of the company's approach. The results show that the strategy adopted by the company contributed to the process of SLO, furthermore it is necessary to consider the other stakeholders of the company, as well as the challenge to keep on local legitimacy earned.

Key words: Mining, social license to operate (LSO), social impact, corporate social responsibility, stakeholders.

Introdução

Atualmente, as questões sociais emergem como elementos importantes nas práticas empresariais relacionadas às indústrias extrativistas. Nesse cenário, observa-se diversas iniciativas deste setor para entender e responder melhor ao contexto social em que se inserem

Como resultados, diversas abordagens estão sendo adotadas, como as avaliações de impacto social, a ISO 26.000, o engajamento com *stakeholders* e a consulta com a comunidade, bem como o envolvimento de especialistas sociais e de comunicação nas equipes de relacionamento com a comunidades. (FRANKS E COHEN, 2012).

Frente a essa demanda surge o termo Licença Social para Operar (LSO). O termo adotado pela indústria significa a importância da aceitação social para a operação contínua de atividades de extração e beneficiamento mineral. No entanto, mesmo contando com destaque na indústria extrativista, são recentes os estudos que analisam conceitos, abordagens e resultados sobre licença social para Operar.

O termo Licença Social para Operar (LSO) também utilizado em outros setores produtivos com grande potencial de impacto, porém destacam-se os estudos sobre as hidrelétricas, as empresas de base florestal do setor de papel e celulose, as grandes obras da construção civil e a mineração.

Verifica-se que em atividades produtivas com grande potencial de gerar impactos econômicos e socioambientais, as abordagens convencionais baseadas no cumprimento legal já não suficientes para legitimar a ação das empresas. (PRNO E SLOCOMBE, 2012; SOLOMON, KATZ E LOVEL, 2008; OWEN E KEMP, 2013). Estudos destacam a necessidade das atividades produtivas com grande potencial de impactos receberem uma LSO “emitida” pela sociedade, incluindo governo, organizações não governamentais e comunidades.

O termo Licença Social para Operar (LSO) foi utilizado inicialmente em 1997 durante uma conferência sobre mineração e comunidades em Quito,

Equador, apoiada pelo Banco Mundial. (THOMSON E BOUTILIER, 2011).

Os estudos sobre LSO apresenta setores e atividades produtivas com grande potencial de impacto, como por exemplo o da celulose, geração de energia e diversas plantas industriais, porém destacam-se os estudos sobre mineração.

É relevante a concentração de estudos sobre LSO no setor de mineração, devido ao potencial impacto socioambiental e econômico, assim como a transitoriedade do negócio e a geração de uma cultura de dependência da comunidade local (PETROVA e MARINOVA, 2013; THOMSON e BOUTILIER, 2011).

No entanto, verificou-se uma carência de estudos sobre a temática no contexto brasileiro, destacando-se um maior número de estudos realizados na Austrália, Canadá, Chile, Peru e países do continente africano.

Reconhecendo que cada contexto de desenvolvimento mineral é único, o presente estudo centrou-se em duas pequenas cidades agrícolas no interior do Estado de Minas Gerais, Brasil.

Embora os *insights* fornecidos sejam relevantes para outros setores produtivos, o setor de mineração proporciona contribuições importantes como estudo por apresentar efeitos potencialmente contenciosos com a comunidade local.

Adotando como foco o relacionamento da empresa com a comunidade local, o objetivo deste Capítulo foi compreender como um projeto social realizado por uma das maiores empresas mineradoras do Brasil contribuiu no processo de Licença Social para Operar (LSO). Quais procedimentos internos foram adotados pela empresa para a ação com a comunidade, assim como os princípios internos de operação dos negócios adotados pela organização.

A partir de um estudo de caso, tendo como universo uma empresa mineradora de origem familiar, brasileira e de grande porte, registrou-se e analisou-se a estratégia adotada pela empresa. O método incluiu análise documental e entrevistas com a comunidade local.

1. Impactos e riscos das atividades de mineração

Os impactos ambientais recorrentes das atividades de mineração são amplamente estudados. Por outro lado, a questão dos impactos sociais são os aspectos menos explorados do conceito de sustentabilidade *triple bottom line*, que envolve economia, meio ambiente e sociedade (CRAGG, PEARSON e COONEY, 1995; MARTINEZ-ALIER, 2001; DURUCAN et al., 2006; TWUM, 2013; KOWALSKA, 2014; SOLOMON, KATZ e LOVEL, 2008).

Entender o aspecto social no setor de mineração é um requisito cada vez mais necessário e crítico para o êxito do negócio. No entanto, os impactos sociais de uma mineração são difíceis de estabelecer, até porque as significações sociais variam de acordo com a perspectiva de cada parte interessada, assim como devemos considerar a natureza variável dos impactos sociais do setor, pois as minas podem variar em tamanho, duração, localização, depósito mineral e marco regulatório. Variar também ao longo do tempo de vida da atividade, desde a exploração, operação até o encerramento (ESTEVES e VANCLAY, 2009).

Estudo realizado pelo IBRAM – Instituto Brasileiro de Mineração (2013) indica que os impactos da mineração podem ser positivos, negativos, diretos e indiretos, sendo que a intensidade se altera de acordo com localização geográfica, condições climáticas, densidade demográfica, aspectos econômicos e de infraestrutura local.

Os impactos sociais são em si complexos, em função da natureza e da força do sistema social preexistente (ESTEVES E VANCLAY, 2009). Devemos também considerar as origens multicausais dos impactos sociais e considerar a dinâmica dos processos sociais, caracterizada pelas condições de incerteza, complexidade e intangibilidade (GARCÍA, ALEDO E ORTIZ, 2010; FUNTOWICZ E RAVETZ, 2000 b)

São exemplos de potenciais impactos sociais as mudanças qualitativas na paisagem social local, as mudanças demográficas, a transformação estrutural e funcional do ambiente social local, porém a transitoriedade do negócio de mineração e a geração de uma cultura de dependência da comunidade local são os fatores com maior influência para a geração do impacto social. (PETROVA E MARINOVA, 2013; THOMSON E BOUTILIER, 2011).

A complexidade das dinâmicas sociais pode ser verificada em situações nas quais os impactos se transformam de positivos para negativos, como por exemplo os empregos gerados que atraem grande fluxo de trabalhadores para o local e auxiliam no desenvolvimento econômico, por outro lado contribuem para a ruptura do equilíbrio social, tais como o aumento da demanda e preços para os recursos locais, a introdução de doenças, o aumento do custo de vida, o estresse sobre o abastecimento de água local, a interferência na caça e a pesca tradicionais, bem como o aumento de atividades socialmente indesejáveis (VANCLAY, 2002; HILSON, 2002, 2011).

Estes impactos trouxeram a atenção para a problemática da mobilização e relacionamento da empresa com os atores locais, evidenciando os potenciais riscos e conflitos que *stakeholders* insatisfeitos com a empresa podem gerar, tais como a capacidade de bloquear os recursos locais ou a capacidade de afetar a imagem de uma empresa por meio da mobilização de parcerias com organizações não governamentais em níveis globais (AALTONEN, 2010).

Um desafio para a empresa é manter os níveis existentes de capital social e econômico, assim como vencer a barreira das pressões da comunidade local (PETROVA E MARINOVA, 2013).

Nesse contexto, a importância de reconhecer os potenciais impactos e riscos, além de mapear e entender as expectativas e papel dos *stakeholders* da empresa, principalmente as comunidades locais, são fatores críticos para os negócios da empresa.

2. A importância de entender o papel dos *stakeholders*

Uma empresa pode ser descrita como um sistema de stakeholders ligados por um conjunto complexo de relações. Cada um tem direitos diferentes, objetivos, expectativas e responsabilidades, fornecendo um determinado recurso ou contribuição para a empresa. (FREEMAN et al, 2004)

Os *stakeholders* devem ser considerados como parte da estratégia de negócio, não podemos analisar o mundo dos negócios como se estivesse separado do mundo da ética ou política, pois as empresas estão construindo uma relação de colaboração das partes interessadas. O termo *stakeholder* pode ser definido como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa (FREEMAN, 1984).

As empresas são responsáveis pela entrega de benefícios à todos os seus

stakeholders, e não apenas aos acionistas e clientes. *stakeholders* podem ser definidos também como os indivíduos e grupos que contribuem, voluntária ou involuntariamente para as empresas, com capacidade e atividades de criação de riqueza e que são, portanto, os seus potenciais beneficiários e ou portadores de risco (POST et al., 2002; JONES, 2007).

Quatro componentes são relevantes e devem ser administrados para o relacionamento da empresa com os seus *stakeholders* (POST et al., 2002):

- 1) Entender os fluxos de benefícios e ameaças potenciais entre empresas e partes interessadas;
- 2) Entender que existem questões ou interesses variados e discrepantes;
- 3) Mapear as redes existentes e papéis dos participantes;
- 4) Entender como é a participação dos interessados.

A administração dos *stakeholders* norteia a sobrevivência e o sucesso de uma empresa, ficando assim dependente da capacidade de seus administradores a criação de riquezas, valores ou satisfação para cada grupo de interessados. No entanto, se um ou mais grupos de *stakeholders* estiverem insatisfeitos, a empresa pode ser prejudicada. Cientes dos riscos, as empresas estão cada vez mais conscientes dos recursos que as comunidades podem usar quando estão insatisfeitas com a empresa e da necessidade de gerenciar o relacionamento (MUTTI ET AL, 2012).

Stakeholders com expectativas não satisfeitas podem gerar conflitos e riscos para a empresa, o conhecimento dessas expectativas, bem como a consciência dos gestores da empresa da importância do relacionamento com os seus *stakeholders*, podem gerar estratégias e ações mitigadoras para evitar e ou amenizar os possíveis conflitos (AALTONEN, 2010).

Stakeholders insatisfeitos com a empresa podem gerar diversas situações de conflitos, tais como a capacidade de bloquear os recursos locais ou a capacidade de afetar a imagem de uma empresa por meio de parcerias em níveis globais com organizações não governamentais (AALTONEN, 2010).

Um estudo identificou os principais *stakeholders* no setor de mineração argentino que estavam ativamente engajados no debate sobre a mineração: o governo nacional; o governo provincial; as autoridades municipais; as empresas de mineração (que atuam nas diversas fases de prospecção, pesquisa e exploração mineral); as comunidades locais; ONGs; grupos de base; sindicatos; universidades e a igreja (MUTTI ET AL, 2012).

No entanto, independente da região ou país, os diversos estudos apontam as comunidades locais como principais *stakeholders* do setor de mineração, devido a sua proximidade das zonas de extração mineira, sensibilidade aos efeitos dos processos de produção e risco de afetar os resultados da empresa (ALIKHAN e MULVIHILL, 2008; PRNO e SLOCOMBE, 2012).

São identificados como riscos capazes de afetar os resultados da empresa as paralisações e *slow-ups* frequentes, protestos, bloqueios, solicitações de retração de permissões do governo para a mineração, assim como o acesso à mídia e realização de campanhas contra a mineração, as quais provaram o poder de ação da sociedade civil (PRNO E SLOCOMBE, 2012).

É imprescindível que o setor de mineração desenvolva uma estratégia de abordagem e gestão para as relações empresa-comunidade local, ocorrendo desde a fase anterior à exploração, desenvolvimento, encerramento das

atividades, até o pós-mineração (LUNINGN, 2012).

Dentro desse contexto, apenas a conformidade legal com as normas ambientais tornou-se insuficiente para satisfazer as expectativas da sociedade com relação as questões de mineração.

Reconhecer a capacidade de influência dos atores locais no desempenho da empresa pode conduzir os gestores à uma nova percepção, reconhecer a existência de uma parte intangível que deve ser firmada com a sociedade e principalmente com a comunidade local para a legitimação e aceitação da empresa, a Licença Social para Operar (LSO).

3. Licença Social para Operar (LSO)

Licença social para operar (LSO) é um termo que reflete a percepção de que, a conformidade com os regulamentos legais é muitas vezes insuficiente para atender às expectativas da sociedade, sendo que as expectativas das comunidades afetadas pelo empreendimento frequentemente excedem as questões legais.

A LSO refere-se ao intangível, a parte não tácita do contrato realizado com a sociedade ou grupo social, que permite uma operação de extração ou de processamento, iniciar e continuar as suas operações (FRANKS E COHEN, 2012, GUNNINGHAM e THORNTON, 2004).

O conceito de LSO surge nas engenharias da indústria extrativista, quando se dá conta da necessidade de responder aos desafios sociais, além dos habituais desafios tecnológicos e de gestão. Há uma tendência dos setores de engenharia, sustentabilidade, segurança e principalmente nos mapeamentos de risco, tratarem as questões tecnológicas de forma neutra, separando os projetos de pesquisa tecnológica das influências sociais (FRANKS E COHEN, 2012).

A Licença Social para Operar colabora em parte para suprir essa lacuna, quando propõe um olhar sistêmico, integrando os desafios sociais aos já costumeiros desafios tecnológicos, de produção e gestão.

A “emissão” de uma LSO pode ser considerada como a legitimação da empresa por seus stakeholders, sendo importante neste processo considerar a natureza complexa e dinâmica dos processos sociais, considerar a construção social de cada realidade (BERGER e LUCKMANN, 2011), bem como a intangibilidade e as condições de incerteza que conduzem a adoção de uma nova racionalidade para a análise dos arranjos de governança no ambiente de negócio (FUNTOWICZ E RAVETZ, 2000 b).

A licença social para operar é um processo de negociação contínua, um complemento às licenças regulatórias, não se tratando de um produto que pode ser concedido pelas autoridades civis, estruturas políticas ou sistema jurídico (FRANKS E COHEN, 2012).

O termo Licença Social para Operar (LSO) foi utilizado inicialmente em 1997 durante uma conferência sobre mineração e comunidades em Quito, Equador, apoiada pelo Banco Mundial. (THOMSON E BOUTILIER, 2011).

Estudos citam que o conceito originou-se nas pesquisas sobre mineração realizados no norte do Canadá, baseado em teorias de sustentabilidade e governança (PRNO E SLOCOMBE, 2012). O conceito é utilizado desde 2007 por membros do Conselho Internacional de Mineração – ICMM. A LSO é também adotada pelo Conselho Mineral da Austrália e Associação Mineira do Canadá, assim como pela Norma ISO 26.000 de Responsabilidade Social.

Uma Licença Social para Operar (LSO) está instalada ou existente quando uma empresa ou projeto conta com a aprovação contínua da comunidade local e outros grupos de interesse (THOMSON E BOUTILIER, 2011).

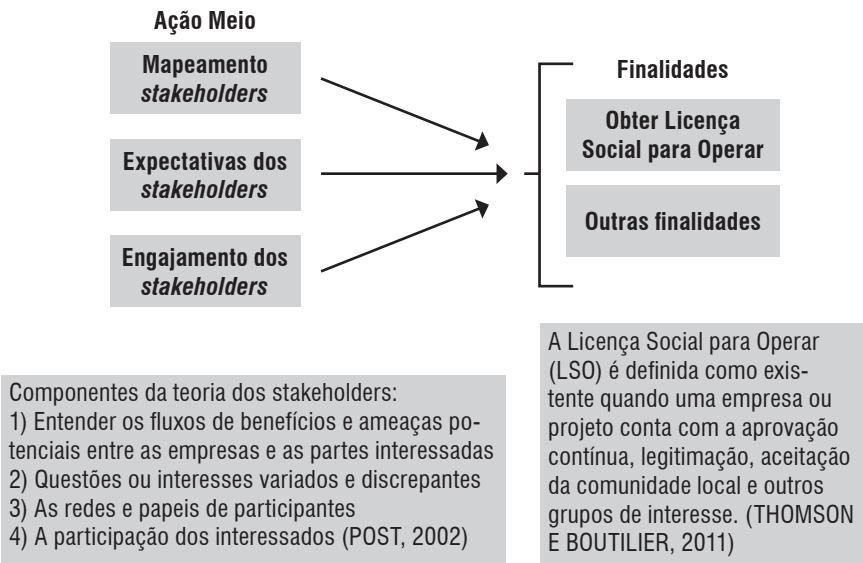
A LSO é uma necessidade adicional, além da conformidade legal, para a legitimação da empresa e satisfazer as expectativas da sociedade em relação às atividades produtivas, a fim de evitar conflitos e exposição aos riscos sociais. No entanto, os princípios de sustentabilidade devem ser cumpridos antes que haja uma concessão de LSO, ou seja, as comunidades locais devem acreditar que os benefícios sociais, ambientais e econômicos de uma empresa superam os seus potenciais impactos.

A LSO é “emitida” pela sociedade como um todo: governos, comunidades, público em geral e mídia, no entanto as comunidades locais são os principais atores, com o poder de conceder ou reter a LSO (ALIKHAN E MULVIHILL, 2008). J

Uma LSO pode ser tratada como uma “licença” exigida pela comunidade para o uso pela empresa dos recursos naturais ou os recursos da comunidade, sendo que o não atendimento a essa licença social poderá ocasionar para a empresa uma série de reivindicações dos seus *stakeholders*. No âmbito da LSO, o relacionamento com os *stakeholders* ou partes interessadas, funciona como um meio, ou seja, identificam-se os *stakeholders* da empresa, desenvolve-se uma relação de colaboração e engajamento com esses *stakeholders*, para então “receber” e após manter uma LSO, que significa uma legitimação ou aprovação contínua dos seus *stakeholders* (THOMSON E BOUTILIER, 2011).

O papel da governança e das instituições são aspectos importantes a serem considerados para o entendimento da uma LSO (PRNO E SLOCOMBE, 2012). Na **Figura 1** demonstramos como a gestão dos stakeholders da empresa contribui para a Licença Social para Operar (LSO).

Figura 1 – Relação Engajamento dos Stakeholders e Licença Social para Operar (LSO)



Fonte: Elaborado pelos autores

Fatores chave para o sucesso da obtenção de uma LSO foram identificados, os quais incluem 7 itens (NELSEN E SCOBLE, 2006; PRNO E SLOCOMBE, 2012):

- 1) A manutenção de uma reputação corporativa positiva;
- 2) A compreensão da cultura local, língua e história;
- 3) A necessidade de educar os atores locais sobre o projeto;
- 4) Garantir uma comunicação aberta entre todos os interessados;
- 5) Garantir a participação do público local;
- 6) Realizar a capacitação local para a tomada de decisão;
- 7) Disponibilizar oportunidade de aprendizagem sociais nas comunidades.

No presente estudo adota-se o conceito definido por Prno e Slocombe (2012) que afirma que a LSO é a aprovação e a ampla aceitação da sociedade para uma empresa realizar as suas atividades, sendo as comunidades locais afetadas pela mineração os atores mais influentes no processo.

Por se tratar de um tema em construção, verifica-se na literatura uma diversidade de definições e abordagens para LSO, no entanto, é um consenso que as empresas devem ganhar uma “autorização”, uma legitimação que não se baseia somente em conformidade legal, mas sim sobre o grau em que uma empresa é aceita por comunidades locais, governo, organizações não governamentais, sociedade em geral e vários grupos de interesse da empresa. É também um consenso que as comunidades locais são os principais atores nos processos de LSO.

Para as comunidades locais, a concessão de uma LSO muitas vezes implica em que eles foram significativamente envolvidos na tomada de decisão e receberam benefícios suficientes do projeto (PRNO E SLOCOMBE, 2012).

A **Tabela 1** traz conceitos e abordagens adotados nos estudos sobre LSO, assim como indica os países e setores produtivos.

Tabela 1 – Licença Social para Operar: Conceitos e Abordagens

Autor e ano	País e setor produtivo	Conceitos e abordagens Licença Social para Operar (LSO)
Howard-Grenville; Nash e Coglianese (2008)	Estudo EUA diversas empresas e setores participantes NEPT <i>Program top environmental performers</i>	Fatores internos da empresa são imprescindíveis para se obter uma LSO: incentivos de gestão, cultura e identidade organizacional, funcionam como fatores estruturantes para interpretações das pressões externas e auxiliam na construção das respostas organizacionais para a LSO.
Solomon, Katz e Lovel (2008)	Setor: Mineração. País: Austrália – <i>Mining and Minerals Sustainable Development Project (MMSD)</i>	A Licença Social para Operar (LSO) é um complemento essencial as licenças legais regulares. Entender o aspecto social no setor de mineração é um requisito crítico para o êxito do negócio. Os impactos sociais de uma mineração são difíceis de estabelecer, até porque as significações sociais variam de acordo com a perspectiva de cada parte interessada.
Campbell e Roberts (2010)	Estudo de caso EUA 3 empresas de mineração	As comunidades locais estão ganhando cada vez mais voz política, assim como no processo de licenciamento mais recursos estão disponíveis para auxiliar aqueles que se opõem a uma nova mineração na localidade.

Tabela 1 – Licença Social para Operar: Conceitos e Abordagens (cont.)

Autor e ano	País e setor produtivo	Conceitos e abordagens Licença Social para Operar (LSO)
Thomson e Boutilier (2011)	País: diversos Setor: Mineração	A LSO deve ser definida como existente quando uma mina ou projeto de mineração conta com a aprovação contínua da comunidade local e outros grupos de interesse. Para os autores há três níveis de LSO: Nível 1: Legitimidade, Nível 2: credibilidade e Nível 3: Confiança
Prno e Slocombe (2012)	Exemplos de empresas do Norte do Canadá Setor: Mineração	LSO uma necessidade adicional, além da conformidade legal, para a legitimação da empresa e satisfazer as expectativas da sociedade em relação a mineração, a fim de evitar conflitos e exposição a riscos sociais.
Owen e Kemp (2013)	País: diversos Setor: Mineração	A LSO possui uma lógica com 4 fatores essenciais: 1. A empresa deve ir ao encontro das expectativas dos <i>stakeholders</i> ou se adequar a eles; 2. Se a empresa não responde diretamente aos <i>stakeholders</i> , deve empreender esforços para os resultados; 3. Considerar que existem diferentes <i>stakeholders</i> e expectativas; 4. A diferença entre o que a empresa presume e o que os <i>stakeholders</i> desejam amplia a lacuna das expectativas.
Falck e Spangenberg (2014)	Mapeamento de <i>stakeholders</i> projeto EOMiners Comissão Europeia. Países: República Checa e África do Sul	A LSO é um desafio para a mineração, seja para a ampliação dos projetos existentes, quanto para novos, como garantir essa “licença” é um fator importante para a gestão de riscos, com ganhos nas questões ambientais, econômicas e também para aumentar a participação dos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores

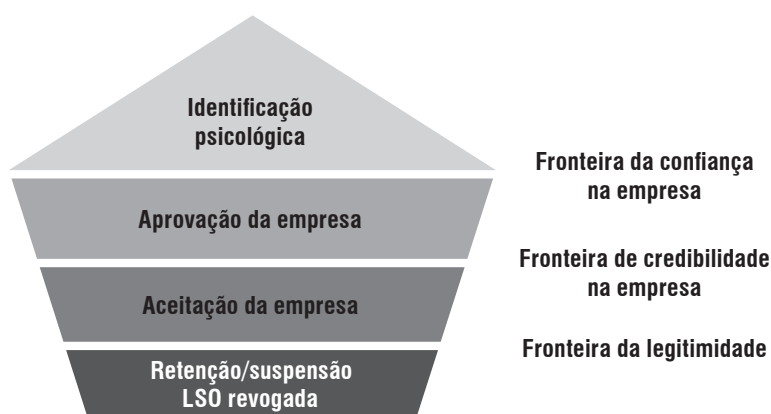
A literatura analisada sobre LSO apresenta setores e atividades produtivas com grande potencial de impacto, porém destacam-se os estudos sobre as hidrelétricas, as empresas de base florestal do setor de papel e celulose, as grandes obras da construção civil e a mineração.

No entanto, é relevante a concentração de estudos sobre LSO no setor de mineração, devido ao potencial impacto socioambiental e econômico, caracterizado pelas mudanças qualitativas que provoca na paisagem social local, mudanças demográficas, ambientais, assim como a transformação estrutural do ambiente social local (PETROVA, MARINOVA, 2013).

O menor nível da LSO é ter a licença social suspensa ou revogada pelos *stakeholders* da empresa. Isto implica que o projeto da empresa está em perigo e com acesso restrito aos recursos essenciais, por exemplo, o financiamento, as licenças legais, matéria-prima, mão de obra, mercados e infraestrutura pública. Perder uma licença social representa um risco sócio-político extremamente elevado para a empresa (THOMSON E BOUTILIER, 2011).

Já o nível mais alto da Licença Social para Operar é a identificação psicológica dos *stakeholders* com a empresa. A **Figura 2** demonstra os níveis de legitimação da empresa por seus *stakeholders*. Se a empresa estabelece a sua credibilidade, a licença social sobe para o nível de aprovação. Ao longo do tempo, se a confiança é estabelecida, a licença social pode subir para o nível de identificação psicológica.

Figura 2 – Níveis de aceitação da empresa por seus *stakeholders* – Licença Social para Operar



Fonte: Adaptado de Thomson e Boutilier (2011)

No Brasil, ainda que a mineração tenha grande relevância no cenário econômico, poucos estudos trataram especificamente da questão da LSO para este setor. Visando contribuir neste debate, apresenta-se a seguir o método adotado para analisar o processo da LSO em um grande empreendimento de mineração no país.

4. Método de pesquisa

Para o presente estudo sobre Licença Social para Operar (LSO) foi adotada como estratégia de pesquisa a abordagem qualitativa de análise descritiva e exploratória (DENZIN, 2000). Como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de caso, de forma a discutir o como se deu o processo de interação da empresa com a comunidade local e sua relação com a LSO.

A metodologia estudo de caso contribui para a identificação das características de um fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis, definir sua natureza, e determinar ou confirmar proposições de uma determinada teoria (YIN, 2005).

Uma das fases importantes da aplicação desta técnica é a seleção apropriada do estudo de caso.

A empresa X apresenta um caso exemplar e singular para a investigação, pois é caracterizada como uma das maiores empresas mineradoras brasileiras, de base familiar, contando também com atuação em diversos países. Por questões estratégicas da empresa, adotou-se o nome de forma fictícia.

A escolha da empresa X justifica-se pelo expressivo volume de investimentos na atuação social para o relacionamento e desenvolvimento das comunidades das áreas de influência do negócio, assim como a existência de um Instituto responsável pelo direcionamento da atuação social e pela qualificação do investimento social externo das unidades de negócio.

Um outro aspecto fundamental de se aplicar um estudo de caso é a utilização de diversas fontes de evidências, pois possibilitam checar a validade e a confiabilidade das informações por meio da comparação dos dados levantados com diferentes

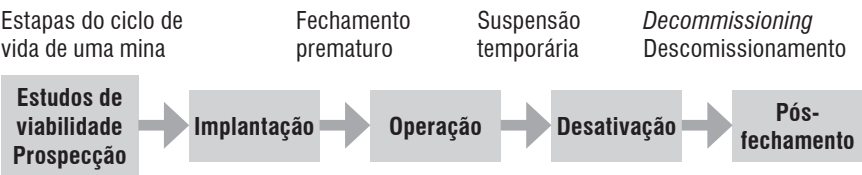
fontes de informação. Assim no levantamento de dados inclui-se as entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e a observação (GIL, 1999; GODOI, 2010).

Foram realizadas 45 entrevistas com a comunidade integrante do projeto de agroecologia empreendido pela empresa. Essas comunidades estão localizadas em áreas rurais de influência direta da empresa, ou seja, no entorno das minas e das plantas industriais para processamento do minério ou em áreas de trânsito utilizadas para o escoamento da produção.

No período de aplicação das entrevistas com as comunidades as duas minas de extração encontravam-se em etapa de operação.

Fixar o período produtivo é necessário, pois de acordo com o Instituto Brasileiro de Mineração - IBRAM os impactos da mineração são influenciados por vários fatores, sendo um deles a etapa de produção. Na **Figura 3** são apresentadas as etapas de vida de uma mina.

Figura 3



Fonte: Adaptado de IBRAM, 2013

Como base teórica o presente estudo fundamenta-se na Teoria dos *stakeholders* (FREEMMAN *et al*, 2004). Já para a organização dos resultados, foram adotados os fatores chave identificados na literatura como importantes para a obtenção de uma Licença Social para Operar (LSO), e constantes na **Tabela 2**.

Tabela 2 – Fatores chave para a obtenção de uma Licença Social para Operar (LSO)

Fatores chave para a obtenção de uma LSO	Autores
• Manutenção de uma reputação corporativa positiva • Compreensão da cultura e vocação local • Necessidade de educar os atores locais sobre o projeto • Garantir uma comunicação aberta entre todos os interessados	Nelsen e Scoble (2006)
• Participação do público • Capacitação local para a tomada de decisão • Oportunidades de aprendizagem social nas comunidades	Prno e Slocombe (2012)

Fonte: Organizado pelos autores

5. Estudo e caso e discussão dos resultados

5.1 A empresa mineradora objeto de estudo

A empresa objeto deste estudo é a empresa X, caracterizada como de grande porte e fundada em 1918 no interior do estado de São Paulo. Caracteriza-se pela atuação nos setores financeiro e industrial, sendo a mineração e metalurgia um dos setores industriais de atuação.

Envolve a exploração mineral e o processamento de alumínio, zinco e níquel em plantas industriais e minas situadas no Brasil e exterior, configurando-se como uma das cinco maiores produtoras mundiais de zinco.

Conforme, explicitado na metodologia a empresa X ocupa um lugar destaque no setor de mineração, conta com 10 mil colaboradores em 17 unidades industriais, sendo 11 delas no Brasil e 4 no exterior. Em 2014, foi uma das empresas finalistas no prêmio Nacional de Inovação, na categoria Grandes Empresas, com destaque para Gestão da Inovação.

As unidades de negócio pesquisadas no presente estudo operam em dois municípios brasileiros, sendo uma unidade de extração mineral e beneficiamento de níquel e a outra de zinco, ambas contam com a mina e o beneficiamento no local.

As plantas industriais e minas pesquisadas localizam-se em dois pequenos municípios brasileiros, ambos municípios apresentam um perfil econômico predominantemente agrícola, além da mineração, sendo que o município A possui uma população estimada de 4.302 habitantes e uma área da unidade territorial de 218,792 km² (IBGE, 2013) e um IDHM de 0,670 (2010). Já o município B possui uma população estimada de 20.506 habitantes, uma área da unidade territorial de 1.913,396 km² (IBGE, 2013) e um IDHM de 0,742 (2010).

Como argumentado anteriormente, o objeto deste estudo é compreender como um projeto social com a comunidade local, realizado por uma das maiores empresas mineradoras do Brasil contribuiu para o processo de Licença Social para Operar (LSO).

A empresa X realiza diversos projetos e programas de investimento social nas localidades em que opera e áreas de influência do negócio, no entanto, entre os vários projetos desenvolvidos pela empresa destaca-se o de agroecologia pelos resultados, relacionamento com a comunidade e significativas melhorias sociais.

O projeto incentivou a vocação agrícola local e fomentou a geração de renda com famílias rurais, moradoras do entorno da mineração. No período pesquisado as duas plantas industriais e minas encontravam-se em etapa produtiva de operação.

5.2 O Projeto de Agroecologia e o relacionamento com a comunidade local

O projeto de agroecologia foi desenvolvido pela empresa de mineração X e contou com parcerias internas, representado pelo Instituto mantido pelo grupo empresarial, e parcerias externas, como governo e organizações técnicas. O objetivo da empresa X foi o fomento à geração de renda, assim como contribuir para o desenvolvimento da localidade onde atua, auxiliando na manutenção da Licença Social para Operar e no relacionamento com a comunidade local.

A metodologia do projeto propõe um sistema de plantio de hortas, frutas e legumes sem o uso de agrotóxicos e envolve trabalho, renda, segurança alimentar, capacitação tecnológica e acesso ao mercado. Inicialmente o projeto de agroecologia envolveu 50 famílias localizadas em áreas rurais de influência direta da empresa.

No decorrer do projeto, que se desenvolveu por um período de 3 anos, 5 famílias declinaram da participação por motivos de saúde, mudança de município e venda da propriedade.

As famílias envolvidas apresentavam um perfil socioeconômico de 1 salário mínimo em média, idade dos provedores da família entre 45 e 65 anos, com 4 habitantes por residência. Sendo a agricultura a principal fonte de renda. Outra característica verificada foi a presença das mulheres no manejo e na gestão das hortas agroecológicas, assim como na comercialização dos produtos. Houve também agregação de valor à produção, como a higienização dos produtos e o uso de embalagens e bandejas.

De um total de 50 famílias que iniciaram o projeto, 15 famílias do município A comercializaram os seus produtos por meio de um contrato com hipermercado da região, agregando código de barra e valor nutricional às embalagens; 8 famílias do município B organizaram uma feira local para venda direta aos funcionários da empresa X, assim como o fornecimento das hortaliças para o restaurante da Unidade Florestal da empresa, situação que encontrava-se em teste ao final da presente pesquisa, devido às dificuldades pelos produtores para regularidade na entrega. As demais famílias acessaram canais de comercialização locais, como pequenos mercados, feiras livres e venda direta ao consumidor.

A estratégia adotada pela empresa X envolveu 4 etapas, pretendendo a implantação do projeto de agroecologia e o relacionamento com a comunidade, as etapas estão descritas na **Figura 4**.

Figura 4 – Etapas do projeto agroecologia desenvolvidas pela empresa

Etapa 1: Priorização e parcerias	Etapa 2: Envolvimento comunidade	Etapa 3: Produção e educação	Etapa 4: Associativismo e mercado
2011	2011	2012	2013
Priorização das localidades	Análise da vocação local	Implantação 50 unidades produção	Associativismo
Parecerias internas e externas	Envolvimento da comunidade	Introdução nova cultura produtiva	Padrões profissionais de produção e tecnologia
Diagnóstico socioeconômico	Análise do perfil das famílias	Educação dos atores locais	Acesso ao mercado local e regional
Implantação do projeto, monitoramento, medição do desempenho e correções			

Fonte: Relatório internos da empresa

Na estratégia adotada pela empresa X as seguintes etapas foram desenvolvidas:

- 1) A Etapa 1 envolveu a priorização dos 2 municípios, baseada na significância econômica e produtiva do negócio, por serem municípios de pequeno porte com maior capacidade do projeto gerar impacto positivo. Ocorreram também parcerias com o governo, organização técnica e empresa florestal pertencente ao mesmo grupo, além da orientação para o investimento social, feita pelo Instituto integrante do grupo empresarial.

- 2) Na etapa 2 ocorreu o envolvimento da comunidade local e análise do perfil das famílias rurais do entorno do negócio e áreas de influência, onde o principal critério adotado para participar do projeto de agroecologia foi a vulnerabilidade social das famílias.
- 3) Na etapa 3 ocorreu a educação da comunidade para a produção das hortaliças como opção a cultura leiteira predominante nos municípios, houve também a opção pelo cultivo orgânico sem agrotóxicos e o aumento do consumo dos alimentos pelas famílias.
- 4) Na etapa 4 ocorreu a organização de 2 associações rurais, a formação de 1 líder por bairro rural para apoio na comunicação e na rede de comercialização e no município B o apoio para a formação de um conselho de desenvolvimento local envolvendo toda a comunidade, o qual conta com um grupo temático de agroecologia.

5.3 Resultados da pesquisa

As entrevistas foram realizadas nas comunidades que estão localizadas em áreas rurais de influência direta da empresa, ou seja, no entorno das minas e das plantas industriais para processamento do minério ou em áreas de trânsito utilizadas para o escoamento da produção. O principal ponto analisado foi a contribuição do projeto de agroecologia empreendido pela empresa X para a obtenção da Licença Social para Operar (LSO). Em um primeiro momento identificou-se na ação da empresa a presença dos fatores chave para a obtenção da LSO (NELSEN E SCOBLE, 2006; PRNO E SLOCOMBE, 2012):

- I. Compreensão da cultura local e vocação: verificado nas etapas 1 e 2 por meio do Diagnóstico local e análise da vocação local realizados pela empresa X;
- II. Necessidade de educar os atores locais e oportunidades de aprendizagem social nas comunidades: verificado na etapa 3, por meio da educação dos atores locais para a produção, tecnologia, organização social, associativismo e como acessar o mercado;
- III. Capacitação local para a tomada de decisão e garantir uma comunicação aberta entre todos os interessados: identificado na etapa 4, por meio da organização social, associativismo e formação de lideranças locais para a apoio na rede de comercialização e comunicação entre a comunidade.
- IV. Participação do público: identificado no município B o apoio para a formação de um conselho de desenvolvimento envolvendo toda a sociedade local, o qual conta com um grupo temático de agroecologia.

Para analisar o fator chave “Manutenção de uma reputação corporativa positiva”, foram aplicadas entrevistas com 45 famílias integrantes do projeto de agroecologia, considerando que houveram 5 desistências iniciais no projeto, que totalizava em sua implantação 50 famílias.

Das 45 famílias entrevistadas, 41 famílias ou 94% responderam que a situação socioeconômica da unidade familiar melhorou, sendo que 3 ou 6% indicaram que não houve melhoria, por não produzirem volume necessário para a comercialização, devido a problemas de saúde. Por se tratar

de uma pergunta não estruturada aberta, as famílias indicaram como melhorias: reformas na casa, compra de móveis, veículo utilitário para transportar a produção, pagamento de médico e remédios e auxílio financeiro aos filhos e netos.

Outro ponto indicado pelas famílias entrevistadas foi a melhoria na alimentação, devido ao consumo de uma variedade de produtos hortifrúti, sendo que 41 famílias ou 91% indicaram que a alimentação melhorou, 3 famílias ou 6% que continuaram com a mesma alimentação e 1 família não respondeu. Já a respeito da legitimação da empresa pela comunidade os entrevistados foram questionados sobre os seguintes pontos:

- I) Se consideraram os investimentos da empresa como um benefício para a sua família e para a comunidade em geral;
- II) se o projeto de agroecologia melhorou o seu relacionamento com a empresa;
- III) se o projeto auxiliou na comunicação da sua comunidade (bairro rural) com a empresa.

Para 42 famílias ou 94% o projeto foi um benefício para a sua família e para a comunidade em geral e 3 famílias, ou 6% não responderam. Já a respeito da melhoria do relacionamento com a empresa, 41 famílias ou 91% indicaram que o relacionamento melhorou, 3 famílias ou 6% que continuaram com o mesmo relacionamento anterior e 1 família não respondeu. E na pergunta III a respeito da comunicação com a empresa, 41 famílias ou 94% responderam que o projeto de agroecologia auxiliou na comunicação da sua comunidade – bairro rural com a empresa, 3 famílias ou 6% indicaram que não houve melhoria e 1 família não respondeu.

Nas respostas obtidas com as entrevistas verificou-se a legitimação da empresa pelas famílias participantes do projeto de agroecologia, moradoras do entorno e áreas de influência da empresa.

As comunidades locais são os principais atores com o poder de conceder ou reter a LSO, por outro lado, devemos considerar que a LSO é “emitida” pela sociedade como um todo: governos, comunidades, público em geral e mídia. Nesse sentido, o projeto de agroecologia contribuiu para a LSO, sendo necessário para uma análise aprofundada considerar os demais *stakeholders* da empresa.

A análise é fortalecida quando verificamos que a LSO é a aprovação e a ampla aceitação da sociedade para uma empresa realizar as suas atividades, apesar das comunidades locais serem os atores mais influentes no processo.

No caso estudado houve, além da comunidade local, o envolvimento do governo e organização técnica, porém verifica-se a necessidade para a LSO de envolver outros *stakeholders* da empresa, além da comunidade local, para firmar acordos de governança (PRNO E SLOCOMBE, 2012).

Outra questão é o desafio para a empresa manter a LSO concedida pela comunidade, se consideramos que a LSO é um processo de negociação contínua (FRANKS E COHEN, 2012).

O projeto de agroecologia pode ser considerado um impacto social positivo gerado pela empresa de mineração X, por outro lado novos estudos para identificar os demais impactos positivos e negativos causados pela empresa são necessários.

Verifica-se que o projeto de agroecologia desenvolvido pela empresa X contribuiu para a LSO, no entanto, no âmbito da LSO outros arranjos de governança precisam ser identificados pela empresa, para então, desenvolver uma relação de colaboração e engajamento, “receber” e após manter uma LSO, que significa uma legitimação ou aprovação contínua dos *stakeholders* da empresa.

6. Considerações finais

O presente Capítulo conceituou o termo Licença Social para Operar (LSO) e identificou os fatores chave para a obtenção de uma LSO, assim como discutiu os impactos e riscos da mineração e o papel dos *stakeholders* da empresa como contribuição para o processo de LSO.

A análise dos fatores chave permite relacionar a estratégia adotada pela empresa X para o projeto de agroecologia com o processo para a obtenção de uma LSO (NELSEN e SCOBLE, 2006; PRNO e SLOCOMBE, 2012).

Na estratégia adotada pela empresa X para o projeto de agroecologia, identificou-se os fatores chave para o processo de LSO, sendo os mais significativos:

- 1) A “Compreensão da Cultura Local e Vocação” na realização do diagnóstico e análise da vocação local, realizados pela empresa;
- 2) A “Necessidade de educar os atores locais e oportunidades de aprendizagem social nas comunidades” foram identificados nas ações realizadas pela empresa para a educação dos atores locais, organização social e associativismo.
- 3) Os fatores chave “Capacitação local para a tomada de decisão e garantir uma comunicação aberta entre todos os interessados” foram identificados nas ações para promoção da organização social, no fomento ao associativismo e na formação de lideranças locais para a rede de comercialização e comunicação entre a comunidade.
- 4) Já o fator “Participação do público” foi identificado no apoio da empresa para a formação de um conselho de desenvolvimento local, envolvendo toda a sociedade.

Na comunidade entrevistada identificou-se a legitimação da empresa pelas famílias integrantes do projeto de agroecologia, moradoras do entorno e áreas de influência da empresa, sendo essas comunidades os principais atores com o poder de conceder ou reter a LSO (ALIKHAN e MULVIHILL, 2008; CAMPBELL e ROBERTS, 2010).

Por outro lado, deve considerar-se que a LSO é “emitida” pela sociedade como um todo: governos, comunidades, público em geral e mídia, e que apesar do projeto de agroecologia contribuir para a LSO da empresa, é necessário considerar os demais *stakeholders* da empresa (MUTTI *et al*, 2012).

A continuidade das negociações e a aprovação contínua da empresa pela comunidade local é o principal desafio para a manutenção da LSO no caso estudado. Sendo também desafio para a empresa a manutenção de uma reputação corporativa positiva (THOMSON E BOUTILIER, 2011; FRANKS E COHEN, 2012, NELSEN E SCOBLE, 2006).

A partir destes resultados, e adotando como foco o relacionamento da empresa com a comunidade local, é possível inferir que o projeto de agroecologia

realizado pela empresa X, uma das maiores empresas mineradoras do Brasil, contribuiu para o processo de Licença Social para Operar (LSO), por outro lado é necessário considerar os demais *stakeholders* da empresa, assim como o desafio da aprovação contínua da empresa pela comunidade local.

O projeto de agroecologia contribuiu como impacto social positivo gerado pela empresa de mineração X, mas novos estudos são necessários para mapear os demais impactos causados pela empresa, assim como considerar as constantes mudanças no cenário social e variações de significações sociais de acordo com a perspectiva de cada parte interessada.

Apesar dos limites de um estudo de caso único que impede a generalização de suas conclusões, acredita-se que a análise da estratégia adotada pela empresa de mineração X, poderá contribuir para o debate da obtenção e manutenção da Licença Social para Operar no cenário brasileiro.

Referências bibliográficas

- AALTONEN, K., JAAKKO, K., TUOUMAS, O. *Stakeholder salience in global projects*. Int. J. Proj. Manage 26, 509–516. 2008
- ALI-KHAN, F., MULVIHILL, P.R. *Exploring collaborative environmental governance: perspectives on bridging and actor agency*. Geography Compass 2, pgs. 1974–1994. 2008
- BERGER, L. PETER. LUCKMANN, THOMAS. *A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento*. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Editora Vozes, 330 Edição Petrópolis. 2011.
- CAMPBELL, GARY N; ROBERTS, MARK. *Permitting a new mine: Insights from the community debate*. School of Business and Economics, Michigan Technological University, 1400 Townsend Drive, Houghton, MI 49931, USA. Resources Policy 35. 210–217. 2010
- CRAGG, WESLEY; PEARSON, DAVID; COONEY, JAMES. *Ethics, surface mining and the environment*. Resources Policy. Vol. 21, No. 4. Elsevier Science Ltd Printed in Great Britain. Resources Policy Volume 21 Number 4 December. 1995
- DENZIN, N & LINCOLN, Y. *The discipline and practice of qualitative research*. In: Denzin, N & Lincoln, Y. Handbook of Qualitative Research. London: Sage. 2000
- DURUCAN, SEVKET; KORRE, ANNA; MUNOZ-MELENDEZ, GABRIELA. *Mining life cycle modelling: a cradle-to-gate approach to environmental management in the minerals industry*. Journal of Cleaner Production 14.1057e1070. 2006
- EISENHARDT, K. *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550. 1989.
- ESTEVES, ANA MARIA; VANCLAY, FRANK. *Evaluating community investments in the mining sector using multi-criteria decision analysis to integrate SIA with business planning*. Environmental Impact Assessment Review 29. 137-45 journal homepage: 2009
- FALCK, A W. EBERHARD, SPANGENBERG, JOACHIM H. *Selection of social demand-ba-*

- sed indicators: EO-based indicators for mining*. Journal of Cleaner Production, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.021>. 2014.
- FRANKS, DANIEL M.; COHEN, TAMAR. *Social Licence in Design: Constructive technology assessment within a mineral research and development institution*. Centre for Social Responsibility in Mining, Sustainable Minerals Institute, University of Queensland, Australia. 79 122 Technological Forecasting & Social Change. 2012.
- FREEMAN, R.E.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. *Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”*. Organization science, 15(3), 364-369. 2004.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.1984.
- FUNTOWICS, S.O.; RAVETZ, J.R. Post Normal Science. *Environmental Policy under Conditions of complexity*. Barcelona. Icaria. 2000 b
- GARCÍA, HUGO; ALEDO, ANTONIO Y ORTIZ, GUADALUPE. *Análisis de mapas causales de impactos del turismo residencial*. Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales nº 20 julio-diciembre ISSN 1139-5737. 2010.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOI, C.; MATTOS, P.L.C.L. *Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento diálogo. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.
- GUNNINGHAM, N., KAGAN, R.A., THORNTON, D., *Social licence and environmental protection: why businesses go beyond compliance*. Law & Social Inquiry 29, 307–341.2004
- HILSON, GAVIN. *‘Inherited commitments’: Do changes in ownership affect Corporate Social Responsibility (CSR) at African gold mines?* African Journal of Business Management Vol.5 (27), pp. 10921-10939, 9 November. 2011
- HILSON, GAVIN. *An overview of land use conflicts in mining communities*. Environmental Policy and Management Group, Imperial College Centre for Environmental Technology, Royal School of Mines, London Land Use Policy. Volume 19, Issue 1, January, Pages 65–73. 2002
- HOWARD-GRENVILLE, JENNIFER; NASH, JENNIFER; COGLIANESE, CARY. *Constructing the License to Operate: Internal Factors and Their Influence on Corporate Environmental Decisions*. Law & Policy, Vol.30(1), pp.73-107. 2008
- IBGE – CIDADES. <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>. Acesso em Agosto 2014.
- IBRAM – INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. *Gestão para a sustentabilidade na mineração: 20 anos de história*. Organizadores, Cláudia Franco de Salles Dias, Rinaldo César Mancin, Mª Sulema M. de Budin Pioli. 1.ed. - Brasília: 168 p. IBRAM, 2013.
- IBRAM – INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. *Guia para o Planejamento do Fechamento de Mina*. Organizadores: Sánchez, L.E.; Silva-Sánchez, S.S.; Neri, A.C.. Brasília: Instituto Brasileiro de Mineração. www.ibram.org.br. 2013.
- JONES, THOMAS M.; FELPS, WILL; BIGLEY, GREGORY A. *Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture*. University of Washington Business School. Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, 137–155. 2007

- KOWALSKA, IZABELA JONEK. *Risk management in the hard coal mining industry: Social and environmental aspects of collieries' liquidation*. Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management. Resources Policy 41:124–134. 2014.
- LUNINGN, SABINE. *Corporate Social Responsibility (CSR) for exploration: Consultants, companies and communities in processes of engagements*. Institute of Cultural Anthropology and Development Sociology. Resources Policy 37. 205–211. 2012.
- MARTINEZ-ALIER, JOAN. *Mining conflicts, environmental justice, and valuation*. Journal of Hazardous Materials. Departament d'Economia i Història Econòmica, Universitat Autònoma de Barcelona, Spain. Journal of Hazardous Materials 86. 153–170. 2001. 2001
- MUTTI A, DIANA; YAKOVLEVA B, N, NATALIA, VAZQUEZ-BRUST C, DIEGO; MARTIN H. DI MARCO. *Corporate social responsibility in the mining industry: Perspectives from stakeholder groups in Argentina*. Resources Policy 37. 212–222. 2012.
- NELSEN, J; SCOBLE, M. *Social Licence to Operate Mines: Issues of Situational Analysis and Process: Department of Mining Engineering*. University of British Columbia, Vancouver. 2006
- OWEN, JOHN R; KEMP, DEANNA. *Social licence and mining: A critical perspective*. Centre for Social Responsibility in Mining, Sustainable Minerals Institute, University of Queensland, St. Lucia, Australia. Resources Policy 38. 29–35. 2013
- POST, J.E., PRESTON, L.E., SACHS, S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management And Organizational Wealth*. Stanford University Press, California. Bus. Ethics: Eur. Rev. 17, 311–325. 2002.
- PETROVA, SVETLA; MARINOVA, DORA. *Social impacts of mining: Changes within the local social landscape*. Rural Society: Vol. 22, Resource Extraction in Australia, pp. 153-165. doi: 10.5172/rsj.2013.22.2.153. 2013.
- PRNO, JASON; SLOCOMBE, D. SCOTT. *Exploring the origins of 'social license to operate' in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories*. journal homepage: www.elsevier.com/locate/resourpo. Resources Policy 37 346–357. 2012.
- SOLOMON, FIONA; KATZ, EVIE; LOVEL, ROY. *Social dimensions of mining: Research, policy and practice challenges for the minerals industry in Australia*. Resources Policy 33 142–149. www.elsevier.com/locate/resourpol. 2008.
- THOMSON, I. & BOUTILIER, R. G. *Social license to operate*. In P. Darling (Ed.), SME Mining Engineering Handbook. 2011.
- TWUM, ERIC. *Legislative regulation and financial institutions in environmental assurance in developing countries: Case study of mining in Ghana*. Academic Journals African Journal of Political Science and International Relations. <http://www.academic-journals.org/> Vol. 7(4), pp. 200-208, July, 2013
- VANCLAY F. *Conceptualising social impacts*. Environ Imp Assess Rev 22(3):183–211. 2002
- YIN. R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

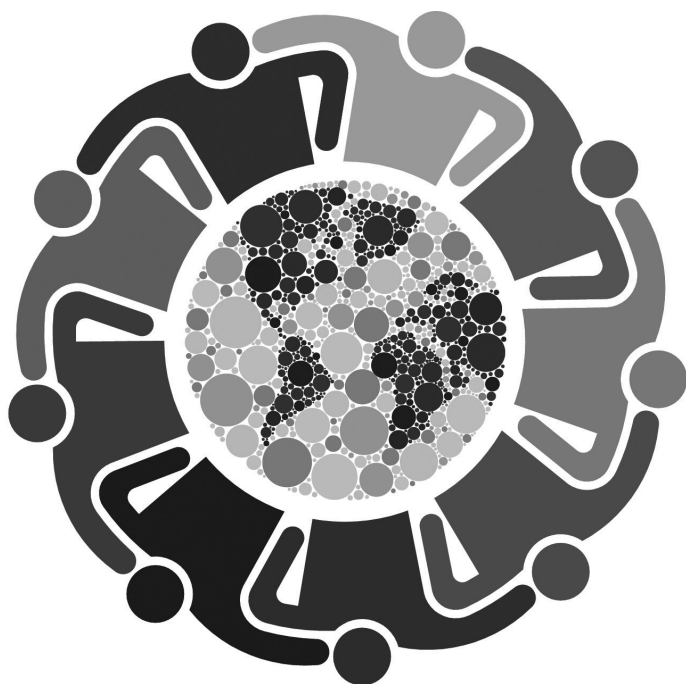
Sobre os autores

Ana Lúcia Frezzatti Santiago

Advogada (FKB), Mestre em Sistemas Gestão Integrados: Meio Ambiente, SST e RSE (SENAC), doutoranda em Administração (FEI) linha de pesquisa sustentabilidade e RSE, bolsista CAPES

Jacques Demajorovic

Economista (PUC-SP), doutor em Educação (USP), e professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (FEI)



Parte 5

**Desafios e perspectivas de integração
da responsabilidade social
nos sistemas de gestão organizacionais**

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA NA GÊNESE DE EMPREENDIMENTO PETROLÍFERO

Evandro La Macchia
Julio Cesar Wasserman
Jacob Binsztok
Sérgio Ricardo da Silveira Barros

Objetivo

O capítulo tem por objetivo identificar parâmetros para o estabelecimento de ações de responsabilidade social quando da implantação de projeto petroquímico. A questão primária a ser respondida aborda o quadro que os gestores e suas equipes encontrarão quando da implantação de projeto de grande espectro e quais as possíveis ações a serem consideradas para que as questões de responsabilidade social venham a gerar sustentabilidade ao empreendimento. Assim, devem ser observados princípios e comportamentos internos para que as demandas de responsabilidade social sejam atendidas. Pretendemos mostrar ainda que a responsabilidade social precisa estar inserida na gênese do empreendimento e como tal, presente em todas as diferentes fases de sua implantação, na medida em que os impactos nas comunidades locais se iniciam imediatamente à decisão de instalar a unidade industrial. Cabe notar que as decisões das empresas podem acontecer sem que sejam observados interesses das comunidades locais, o que pode resultar em prejuízos ao desenvolvimento das regiões metropolitanas.

Aspectos Teóricos

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial vem sendo tratado de maneira aberta, de forma que qualquer tipo de ação que venha a trazer algum benefício, mesmo que assistencialista, pode ser contabilizado na RSE. Uma referência é a definição estabelecida pelo Instituto Ethos de Empresas de Responsabilidade Social (2013) que a caracteriza como “práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela, a partir de um relacionamento ético e transparente”. No mesmo documento, os indicadores Ethos de RSE reforçam seu aspecto difuso, sendo que a sustentabilidade jamais é construída a partir dos impactos sociais da própria empresa, mas é vista como algo a ser construído em nível de Nação. A RSE só é capaz de gerar sustentabilidade em conjunto com todas as outras empresas, gerando assim uma *sensível ação de melhoria social* para o País.

Neste capítulo apresentamos a RSE com um viés distinto, olhando o empreendimento do ponto de vista não corporativo, mas territorial, com processos característicos e impactos específicos cuja mitigação também pode ser considerada responsabilidade social. Este olhar mais pragmático e mais local surge de uma urgência de solução dos problemas gerados no entorno do empreendimento. É desta sustentabilidade que tratamos neste capítulo e para a qual propomos o Modelo de Induções.

Este modelo propõe ações mitigadoras dos impactos sociais do empreendimento com base em um detalhado diagnóstico socioeconômico capaz de identificar a abrangência e pressão dos impactos. Embora tenha sua gênese em um projeto do setor petroquímico, esta iniciativa poderá ser também adotada em empreendimentos de magnitudes similares, os quais proporcionem expressivas transformações espaciais, econômicas, sociais e ambientais.

Introdução

Projetos de grande envergadura têm em regra impactos sociais nos municípios, distritos e povoados, onde ocorrem as implantações, Dollfus (1972), e devem ser tratados à luz da Responsabilidade Social Interna da Organização, uma vez que seus atores estão diretamente afetados por estas ações, os impactos se dão principalmente na estrutura demográfica, na infra-estrutura e serviços.

- I. Demografia – aspectos como características das populações, densidade demográfica, razão de dependência, natalidade e mortalidade, pendularidade e migração deverão ser investigados quando da implantação do projeto.
- II. Infra-estrutura e serviços – saneamento básico, resíduos sólidos, educação, manifestações culturais de populações tradicionais, transporte, habitação, saúde, segurança pública, energia e comunicação. Independentemente da magnitude e da dimensão do projeto, as áreas aqui enunciadas sempre sofreram impactos quando da implantação de um empreendimento.

Deverão ser elaborados programas de estudos, pesquisas e monitoramento com o objetivo de inventariar preliminarmente a demografia e a situação da infraestrutura e dos serviços, sendo este um trabalho de natureza interdisciplinar, onde cada setor trará a contribuição de especialistas com conhecimentos e capacitações específicas. O estudo do impacto social bem como suas ações e propostas de mitigação terá caráter igualmente interdisciplinar. Nos próximos itens, apresentamos estes levantamentos para um projeto com implantação em andamento de um empreendimento industrial em um município no interior do Estado do Rio de Janeiro.

Evolução Demográfica

a. Análise da população

Com o objetivo de implantar Responsabilidade Social Interna, a empresa, assim como o poder público local, poderão influenciar a dinâmica populacional, de diferentes formas, incentivando a capacitação profissional nos municípios, possibilitando maior absorção de mão de obra local e consequente independên-

cia do deslocamento da força de trabalho de outras regiões. Evita-se assim a importação e externalização da mão de obra podendo-se desenvolver uma rede eficiente de informações que permita formação de banco de empregos na região, e incentivo à contratação de trabalhadores locais tanto na fase de implantação quanto na sua operação, e também o incentivo à contratação de trabalhadores pelas empresas que irão exercer atividades complementares.

No caso avaliado, verificamos a partir de dados do IBGE, uma significativa deficiência na formação educacional básica da população local. Isto pode ser um obstáculo de contratação da mão de obra local para cargos com a exigência de maior qualificação. Embora em menor número, existe um grupo de profissionais formados e capacitados, residentes no município sede do empreendimento e municípios vizinhos, os quais podem ser selecionados e preferencialmente contratados, privilegiando-se o esforço na contratação da mão de obra qualificada existente na região.

b. Densidade demográfica

Deverão ser atualizados os planos diretores que levem em conta a implantação do projeto, que contará nas negociações com representantes da municipalidade, associações de classes, empresas locais e a empresa controladora do empreendimento. Os estudos regionais e locais de impactos sociais, econômicos e ambientais analisarão as potencialidades e limitações do empreendimento.

c. Razão de dependência

A razão de dependência poderá indicar os investimentos necessários para o suporte a populações jovens, idosos e à população economicamente ativa que necessita ser incluída no mercado de trabalho local e da região. Os municípios vizinhos devem ser analisados no sentido de serem possíveis provedores de maior volume de recursos nos setores de saúde e previdência social no que tange principalmente as populações de idosos e jovens. Outros necessitarão de investimentos em setores como educação, esporte e lazer em virtude da presença de grande número de uma população jovem. Na região de análise, estudos mostraram que há necessidade de ações destinadas à prevenção da violência, principalmente entre os jovens, pois é elevado o índice de mortalidade deste grupo, principalmente afrodescendentes masculinos na faixa etária compreendida entre 18 e 24 anos, sendo que alguns destes municípios possuem médias maiores que a do estado do Rio de Janeiro.

d. Natalidade e mortalidade infantil

Campanhas educativas são indicadas no sentido de atender principalmente o público formado por jovens e adolescentes. O principal objetivo é a universalização das políticas de saúde e educação pública. Os serviços materno-infantil e de educação e saúde deveriam ser realizados pelas secretarias de saúde municipal, bem como a avaliação do estado nutricional das crianças, a qualidade da água utilizada pela população, principalmente em comunidades de baixa renda ou que utilizam água de poço e de córregos, para uso doméstico e lazer. Estas atividades deverão ser desenvolvidas pelas prefeituras locais, porém em parceria com empreendedores e sociedade civil, que deverão elaborar relatórios técnicos pú-

blicos, por exemplo, quanto à qualidade dos recursos hídricos da região, auxílio financeiro para campanhas educativas, tratamento dos corpos d'água e quanto as medidas mitigadoras. Neste sentido, parcerias com universidades podem ser de grande importância para a capacitação e formação de quadros técnicos via a oferta de cursos de curta e média duração. As universidades podem também colaborar com os estudos e pesquisas de questões aqui citadas.

e. Pendularidade

Movimentos de força de trabalho são comuns, motivados pela implantação de grandes empreendimentos, e devem levar em consideração a tentativa de fixação da mão de obra no local de maneira a adequar níveis de urbanização compatíveis com a magnitude das implantações. George (1969) já cita os efeitos dos movimentos pendulares na metrópole parisiense. A indução de programas de urbanização deve ser desenvolvida pelas prefeituras locais, destacando-se a infraestrutura educacional, moradia e saúde pública inseridas no plano social para a região. Este procedimento tem como objetivo a redução da amplitude dos deslocamentos pendulares da força de trabalho na medida em que dificultam o enraizamento e formação de uma relação identitária com a cidade. A proposta de novos ordenamentos espaciais nos municípios impactados pela implantação do empreendimento, tem como objetivo de atenuar formas de ocupação segregacionistas, constituindo verdadeiros enclaves representados, por exemplo, pelos atuais núcleos de exploração e produção de petróleo, localizados na Nigéria, Angola e Oriente Médio. (Monié, 2012; 2012a)

No caso da região onde o empreendimento petroquímico está sendo implantado, existe um significativo histórico de produção agropecuária em escala nacional e local, sugere-se a indução de programas de incentivo a atividades agrícolas que gerem produtos de alto valor agregado, capazes de melhorar os rendimentos. Entre estas induções, podem ser promovidos cursos de capacitação e financiamento à produção. Acreditamos que esta atividade não deva ser eliminada, pelo contrário, poderá ser estimulada como no caso no entorno da Refinaria de Paulínia, tradicionalmente produtor de hortifrúti granjeiro (Galindo e Matias, 2010) e com o desenvolvimento de atividades industriais de alta tecnologia (Caiado e Pires, 2006).

O processo de favelização deve ser prevenido com estes procedimentos de indução, visto que, se este tipo de ocupação desordenada se desenvolver, será de difícil correção no futuro. Outro aspecto de relevante importância é a manutenção e expansão da estrutura econômica da região. A implantação do empreendimento, não deverá ocorrer em detrimento da agricultura, da pecuária, do comércio, da indústria local, e da rede de serviços, mas deverá ser realizada em perfeita consonância com a realidade local.

f. Migração

Embora se possa diminuir a pendularidade em tais projetos, a migração de mão de obra será inevitável, visto que o baixo nível de capacitação das populações locais exige a contratação de mão de obra externa. No entanto deve-se evitar a formação de um quadro de “estrangeiros” na cidade, sendo importante estabelecer procedimentos de inclusão da força de trabalho na vida social das comunidades.

A empresa precisa ter um papel ativo junto aos poderes públicos locais. Isto implica a incentivar e ajudar a gerar infraestrutura de saúde, educação, cultura das populações tradicionais, mas também implica em pressionar pela correta aplicação dos recursos já existentes, manifestando-se abertamente contra a corrupção.

Antes de passar à discussão da infraestrutura, é importante concluir que embora chamemos muito a atenção para o fato de empreendimento ser impactante do ponto de vista social, este impacto não pode ser considerado exclusivamente negativo. É evidente que a implantação de empreendimentos de grande porte não atende exclusivamente aos interesses monetários do empreendedor e de seus colaboradores, mas a qualidade de vida das populações locais será melhorada, graças às oportunidades de emprego e renda que surgirão.

Infraestrutura e serviços

a. Abastecimento de água

Considerando que todo o empreendimento de grande porte demanda grande quantidade de água tanto para o processo industrial quanto para o crescimento populacional que acompanha, cabe à empresa a disponibilização de estudos de avaliação da disponibilidade e qualidade hídrica. A empresa pode contribuir neste contexto através da instalação e manutenção de estações meteorológicas, e hidrológicas que estejam interligadas a um centro de gestão, atendendo tanto ao controle do consumo e disponibilidade de água quanto às situações catastróficas de grandes chuvas. Além do suporte à gestão dos recursos hídricos, uma vez constatadas as ações para melhoria do processo de gestão, é importante que a empresa participe através do apoio a programas de educação para o consumo racional deste recurso e de preservação dos recursos vegetais, principalmente nas nascentes dos recursos fluviais e matas ciliares.

Outras medidas que podem ser adotadas pelo poder público é a elaboração e aprovação de Planos Diretores de Recursos Hídricos que considerem a disponibilidade hídrica local, os possíveis danos à população pela poluição deste recurso e a relação econômica e cultural, principalmente dos rios. Embora o empreendimento não tenha considerável influência no comportamento das comunidades, é necessário que participe, visto que uma postura de isenção é um sinal de distanciamento da estrutura local, muito negativo para a Responsabilidade Social Empresarial.

Devido ao previsível crescimento demográfico e expansão urbana, as concessionárias de distribuição de água deverão estar preparadas para expandir a rede de água potável nos municípios localizados no entorno do empreendimento. Na região alvo do empreendimento, já existe deficiência de atendimento à população de serviços de abastecimento de água para consumo doméstico.

A empresa deverá avaliar o impacto das suas operações na oferta e qualidade de água ao município e entorno. Nascentes e matas ciliares devem ser reconhecidas e alvo de programas de preservação e pagamento pelos serviços ambientais prestados. O mesmo vale para a exploração e preservação de lençóis

freáticos, rios e mananciais, considerando o inventário não só o uso na operação mas também, na expansão da utilização doméstica. Em conjunto com os municípios deverá ser realizado plano piloto de abastecimento de água.

b. Sistema de esgotamento sanitário

O saneamento básico está entre os setores de maior deficiência entre os municípios da região de implantação do empreendimento, merecendo por isso investimentos imediatos, pois são nítidas as consequências à população, principalmente no setor de saúde, com destaque para o elevado número de casos de doenças por veiculação hídrica.

Inventário do sistema sanitário deverá ser realizado bem como plano de expansão tanto pela presença do empreendimento quanto pela a expansão do uso urbano. Neste caso a empresa, prefeitura, órgãos estaduais e federais, organizações da sociedade civil organizada, associação de moradores e associação de produtores devem ser envolvidos na discussão, elaboração e implantação do Plano Diretor de Saneamento. Da mesma forma que para a distribuição de água, no tocante aos esgotos o empreendimento pode participar com a contratação de estudos diagnósticos que subsidiem a discussão e a preparação deste plano.

c. Gerenciamento de resíduos sólidos

Uma das questões cruciais quando de implantações empresariais de cunho industrial é o gerenciamento de resíduos, quer no seu tratamento quer no seu destino. Melhorias e ampliação na coleta de lixo e na destinação para o empreendimento e população devem ser planejados.

Algumas medidas poderão ser tomadas quanto à destinação de resíduos sólidos dos municípios da região: A ampliação do sistema de coleta de lixo para áreas periféricas dos municípios; a instrução da população principalmente em áreas rurais quanto aos riscos derivados da queima do lixo, da disposição em áreas inapropriadas ou em corpos d'água, bem como no caso de áreas rurais que vêm sendo ocupadas recentemente, dando lugar a uma área urbana de baixa densidade. A determinação de áreas com menores taxas de coleta de resíduos sólidos nos municípios da região e o planejamento do processo de coleta, podem ser realizados com apoio de universidades e das organizações da sociedade civil, com moradores, produtores e sindicatos.

Além disso, os lixões municipais devem ser convertidos em aterros, ou devem ser adotadas medidas alternativas para o tratamento dos resíduos nos municípios. Os trabalhos de campo realizados na área do empreendimento do estudo de caso, mostraram que as autoridades municipais continuam apostando para a destinação dos resíduos sólidos, os condenáveis aterros sanitários.

d. Educação

O diagnóstico do sistema educacional deve ser elaborado também com o objetivo de verificação da capacidade do município e entorno quanto ao fornecimento da mão de obra necessária a implantação e operação do empreendimento, ressaltando-se o caráter emancipatório e libertário da educação. Medida preventiva, através da realização de planejamento e implantação de sistema educacional possui o efeito de minimizar o impacto migratório desordenado,

bem como contribuindo para a não marginalização da mão de obra local, no que tange às oportunidades do empreendimento.

As tendências demográficas dos municípios que fazem parte da região do empreendimento avaliado, apresentam a urgência da melhoria do sistema educacional na região, que deve ser realizada principalmente em municípios que apresentam elevada proporção de jovens em relação à população economicamente ativa.

O quadro educacional dos municípios da região de influência do município, requer intervenções do empreendimento, particularmente pela via de ensino complementar profissional, principalmente se for confirmada a magnitude das necessidades de mão de obra, para as futuras plantas do empreendimento.

Quanto à formação profissional, no município sede do empreendimento e nos municípios vizinhos, não existe nenhum tipo significativo de sinergia entre as diferentes instituições de ensino profissional, operando estas de forma isolada. As equipes de RSE da empresa podem identificar instituições que desempenharão importante papel referente à difusão de inovações, na área de petróleo e gás, desde que devidamente solicitado e mobilizado pelos atores locais. Instituições como SESC e SENAI, SEBRAE, podem ser incentivadas a se implantar tanto no município alvo como nos vizinhos, pois os mesmos deverão sofrer significativas alterações em sua composição demográfica decorrente de movimentos migratórios pendulares ou totais.

Na esfera da formação complementar de nível superior para a área de petróleo e gás, o PROMINP mobiliza universidades fluminenses de reconhecida competência técnica oferecendo cursos preferencialmente na área de engenharia sediados na UFRJ, PUC e UFF, UERJ, UENF, CEFET não havendo engajamento por intermédio dos municípios componentes da região de influência do empreendimento nestes eventos em nossa opinião, estes cursos deveriam ser enriquecidos por visitas técnicas ao empreendimento com a finalidade de familiarizar pós-graduados interessados em ingressar no referido mercado com as peculiaridades das comunidades locais.

e. Transporte

O planejamento e implantação de sistema de transporte deve privilegiar, não só a necessidade de mobilidade urbana, como também a prevenção de aglomerações desordenadas de residências em áreas com falta de oferta de transporte. A ocupação deverá contar com o sistema de transporte público e de massa e não o contrário.

Nesse sentido, a definição das linhas de ônibus para transporte de trabalhadores deve induzir à ocupação de áreas prioritárias e não incentivar a ocupação desordenada, o mesmo se aplica à construção e melhoria de vias de acesso.

A oferta de transporte coletivo não elimina os grandes números de frota de ônibus que promovem constantes engarrafamentos, sendo indicada a construção de transportes de massa, representadas pelas linhas férreas ou metroviárias e até mesmo um terminal portuário que ligue este município aos principais centros urbanos da região.

Deve-se observar também que, o intenso tráfego de veículos (muitos destes ligados ao empreendimento) e a falta de acostamentos e calçadas apropriados, aumentam os riscos de acidente, sendo indicado em um período de curto

a médio prazo, a duplicação de vias e a melhoria das condições de sinalização, iluminação pública e acesso a pedestre.

f. Habitação

Este tipo de empreendimento impacta toda a teia social da região. Uma das questões cruciais a ser a ocupação habitacional, esta deve levar em conta o fornecimento de água, o saneamento básico, a oferta de transporte, o sistema educacional, de saúde e segurança, caso não se planeje, a ocupação será realizada por meio da favelização, ou seja, favela como solução e não como problema.

As empresas e os municípios devem estabelecer procedimentos visando à preservação de localidades tradicionais selecionadas para a construção de novas instalações industriais e comerciais. Segundo Binsztok (Binsztok et al. 2010), empreendimentos de grande porte pouco preservam centros tradicionais ou sítios originais ocupados pela população local. (Monié e Binsztok. 2012). A preservação evitaria o surgimento de problemas decorrentes da deseconomia de escala, apontada por Paul Singer no clássico Economia Política da Urbanização, tais como escoamento do trânsito, saturação urbana, saneamento básico e do meio ambiente. Os espaços tradicionais geralmente não conseguem alocar satisfatoriamente os equipamentos pesados utilizados na atividade urbana industrial.

Visando a promover o enraizamento da força de trabalho nos núcleos urbanos localizados na área de influência do empreendimento, as prefeituras, com apoio da empresa, podem induzir medidas facilitando a construção de moradias, escolas e equipamentos de saúde nos centros tradicionais da região. Estes procedimentos reduziram significativamente a amplitude dos deslocamentos (pendularidade) da força de trabalho. Os movimentos pendulares de população dificultam o enraizamento e conseqüentemente a formação de uma relação identitária com a cidade, fato observado, por exemplo no município de Macaé. A proposta de novos ordenamentos espaciais nos municípios selecionados para a implantação de empreendimentos petroquímicos objetiva mitigar formas de ocupação segregacionistas.

No momento do planejamento da implantação do empreendimento, quando há valorização das terras da região devido à especulação imobiliária e tendência de ascensão da população por migração, as autoridades municipais devem estar atentas às ocupações irregulares, principalmente aquelas que poderão se tornar aglomerados subnormais (favelas), trazendo uma série de problemas sociais, econômicos, culturais e ecológicos. O empreendedor pode ajudar oferecendo aos municípios serviços de consultoria estratégica e de monitoramento da ocupação humana.

g. Saúde

A expansão da população se dará em ritmo acelerado e para tal, durante o período de planejamento do projeto questões de demandas de saúde pública e dos outros itens aqui citados devem ser objeto de inventário e planejamento de melhoria e implantação. A ampliação da rede de atendimento será proporcional à ampliação da população tanto residente quanto transitória. Este plano deve levar em conta a melhoria do sistema e da saúde da população.

A ampliação da rede de atendimento e de saúde preventiva vai ao encontro de maior eficiência dos gastos públicos aliado à expectativa de melhoria das

condições de vida da população atendida. Desta forma os atendimentos dos hospitais de maior porte e recursos ficariam direcionados aos casos de maior relevância e gravidade deixando os atendimentos de menor gravidade e consultas médicas a cargo do serviço dos postos de saúde com o programa de saúde da família já comprovadamente eficiente na medicina preventiva. Cabe citar no caso de atendimento a queimados, unidades de trauma, centros cirúrgicos, leitos de UTI e unidades coronarianas, entre outros.

h. Segurança

Atenção especial preventiva deve ser dada à ocupação de espaços vazios evitando operações realizadas por grileiros e consequente instalação de focos ditados pela informalidade e dominada pelo clientelismo e caciquismo urbano. A segurança para a cidadania será bem sucedida a partir de uma ocupação territorial organizada, que levará em conta iluminação pública, vias de acessos, os sistemas de devem ser planejados obedecendo ao ritmo do crescimento da população e economia local.

Conforme sugerido para questões habitacionais, deverão ser promovidas medidas preventivas e coesivas evitando que áreas abandonadas e carentes de infraestrutura e serviços, possam ser rapidamente apropriadas por grileiros urbanos, que ocuparão estes “espaços vazios”.

Devido aos elevados índices de violência doméstica, principalmente a mulheres e crianças, deve ser considerada, através de ações de RSE, a implantação de uma Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher, no município sede, sendo que o mesmo poderá atender à demanda de municípios vizinhos.

i. Energia

Além de haver um aumento significativo na demanda de energia pela instalação e operação do empreendimento, deverá ser considerada a ampliação do consumo residencial, comercial, público e industrial. A oferta de energia deverá ser planejada na dimensão da geração, transmissão e distribuição tanto em baixa como em alta tensão.

O crescimento populacional da região afetada pelo empreendimento pode apresentar diversas dimensões contemplando o uso doméstico, comercial e industrial que se caracterizam heterogeneamente no espaço de acordo com o perfil socioeconômico da população e, sobretudo com o perfil econômico da atividade fim. O aumento da demanda energética em um período de escassez hídrica, especificamente no contexto regional, apresenta-se como um problema mais agudo para a população do que para o empreendimento. Assim o planejamento e estudo de expansão da estrutura de distribuição deve ser uma prioridade para a futura expansão urbana sem comprometimento do serviço prestado à população.

O quadro energético dos municípios da região impactada pelo empreendimento pode ser particularmente grave, na medida em que a região seja frequentemente submetida aos apagões decorrentes de problemas de manutenção e saturação de rede. O fato pode revelar a presença de um processo de urbanização acelerada e desordenada envolvendo municípios sedes de empreendimentos industriais de grande magnitude.

j. Comunicação

A preocupação maior se dá na oferta de infraestrutura da comunicação fixa tanto no que diz respeito à oferta de comunicação de voz como de dados, estes itens são amenizados pela oferta de comunicação móvel de fácil implantação e consequente expansão.

A infraestrutura de telecomunicações atualmente impulsionada pela telefonia móvel constitui um reforço no atendimento da demanda da população. No entanto não substitui a telefonia pública devido aos custos operacionais e o maior acesso para as camadas da população mais desprovidas de recursos. A expansão da urbanização e o aumento da população provocarão um aumento da demanda e a necessidade de uma reestruturação das agências e redimensionamento dos serviços de correspondências e entregas. Este redimensionamento se fará necessário para a reestruturação da logística de serviço dos correios. A demanda também aumentará pelo serviço de internet constituindo ao lado do serviço de telefonia um obstáculo a ser superado no contexto de inclusão digital incentivada pelo Governo Federal. Pode acontecer ainda um expressivo crescimento de pequenos empreendimentos para a utilização dos serviços de Internet, a expansão destes negócios gera trabalho e renda familiar em inúmeros pontos dos municípios, na medida em que a própria residência do empreendedor é utilizada como sede do negócio, confirmando observações de Yunus (2007) sobre a capacidade dos pequenos empreendedores familiares na geração informal de trabalho e renda.

Induções

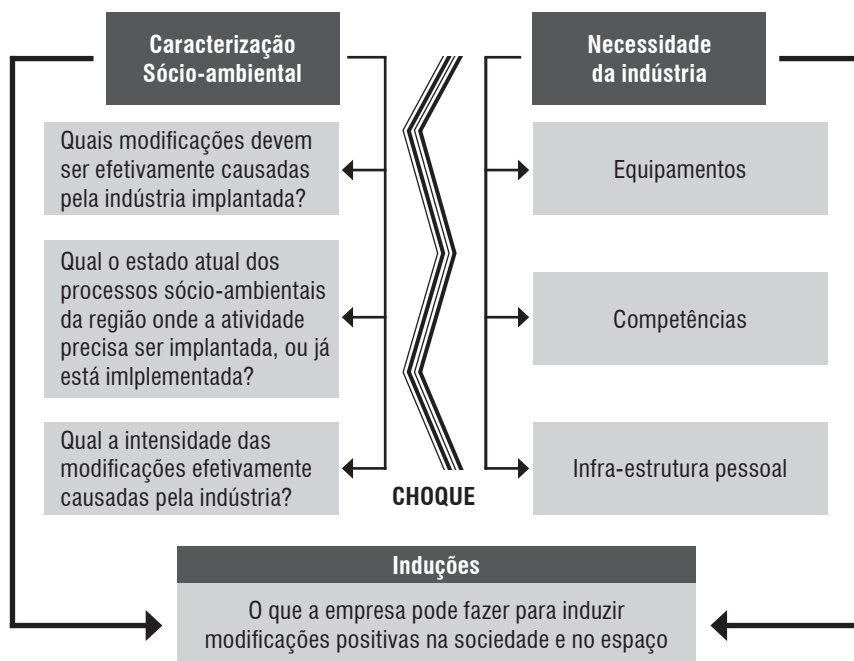
O aumento abrupto das densidades demográficas nos municípios da região de impacto do empreendimento, particularmente nos distritos sedes, pode ocasionar problemas, tais como: proliferação de invasões e ocupações irregulares; especulação imobiliária inflação de preços de imóveis e aluguéis, atingindo principalmente a população de baixa renda, majoritária nestes municípios. Outros problemas acarretados por implantação de empreendimento de grande porte são a grande demanda por infraestrutura e urbanização; sobrecarga dos serviços públicos; construção de novos hospitais e escolas; problemas relacionados à saturação do tráfego de veículos; impactos ambientais; industrialização e inúmeros acidentes. Tais problemas são ainda de potenciais impactos sociais e culturais, tais como a perda de identidade provocada pela presença de pessoas de várias regiões que não compartilham dos valores locais, extinguindo-se muitas vezes manifestações culturais típicas. Todos estes problemas de responsabilidade do município são somados a outro ainda mais grave, de responsabilidade do Governo do Estado, como a questão da segurança pública, que em geral apresentam indicadores preocupantes particularmente envolvendo jovens na faixa de 15 a 24 anos vítimas de mortes violentas. Harvey (2007) e Lefebre (1999) citam a importância do Estado como indutor do crescimento nas áreas periféricas urbana. (Monié e Binszok, 2012).

O modelo de induções foi desenvolvido por Binsztok et al. (2009) para atender a empresas que vêm se instalando em pequenos municípios onde ocorrem impacto territorial, social e econômico significativo. O modelo parte de um extenso diagnóstico, apresentado para o empreendimento, estudo de caso deste trabalho,

organiza as informações e em seguida permite identificar ações que mitigam os impactos. É importante frisar que o modelo visa a determinar ações a serem tomadas pela empresa, mas que não devem conflitar ou se sobrepor às ações do poder público. A **Figura 1** apresenta o formato do modelo de induções, que é aplicado a qualquer tipo de empreendimento a ser instalado ou já instalado.

Tais questões são de responsabilidade dos municípios e governo estadual, porém devem ser alvo de preocupação da empresa uma vez que afetarão suas operações e a vida de seus colaboradores, sejam eles empregados ou prestadores de serviço. O envolvimento da empresa se define pelo exercício da Responsabilidade Social Interna.

Figura 1 – Modelo geral de induções



O modelo analisa, além de aptidões e potencialidades, também as limitações dos municípios, principalmente aquelas que poderão ameaçar a sustentabilidade das futuras operações. Propõem induções para a preservação, o ordenamento territorial e a integração do futuro empreendimento, sua força de trabalho e parceiros com a sociedade civil, em busca do desenvolvimento local regional. As ações relacionadas ao modelo dependerão da iniciativa e ação da empresa.

Embora o modelo geral apresentado na **Figura 1** mostre um “embate” entre dois processos, que atendem à nova indústria (lado direito da figura) e aqueles que atendem à população local (lado esquerdo da figura), na realidade a estrutura é um pouco mais complexa e vai funcionar de maneira diferente em dois sistemas, um rural e outro urbano. Assim o modelo começa a abordar aspectos mais específicos aos estudos de dois setores, como apresentado nas **Figuras 2 e 3** (rural e urbano respectivamente).

Figura 2 – Caracterização do Espaço Socioambiental sem a nova indústria – Rural

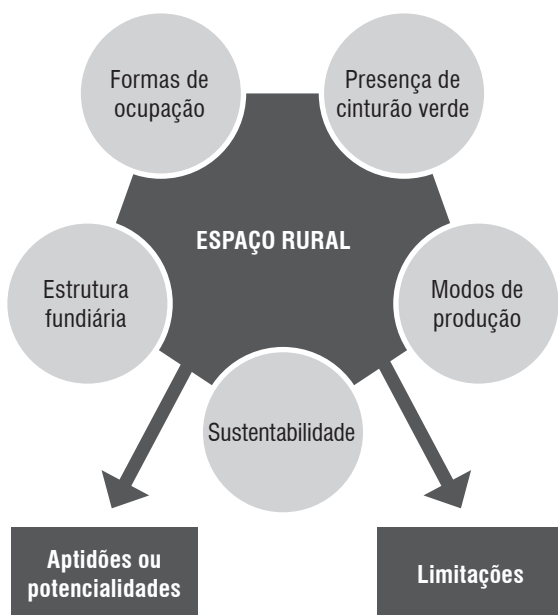


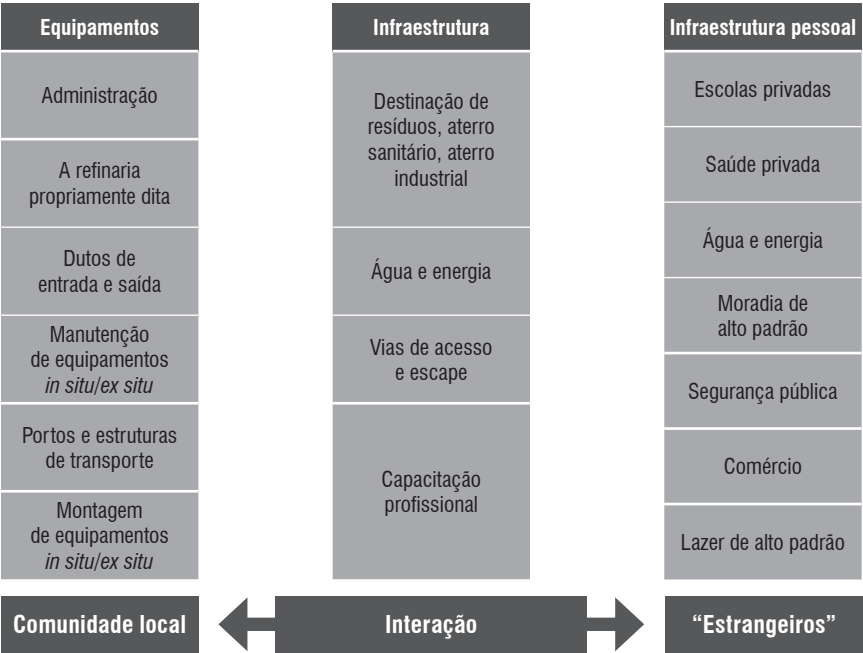
Figura 3: Caracterização do Espaço Socioambiental sem a nova indústria – Urbano



* Inclui-se em funcionalidades as infraestruturas de saúde, segurança, educação, transporte

Observa-se nas **Figuras 2 e 3** que os diagnósticos e entendimento dos processos locais levam à determinação de aptidões ou potencialidades e também limitações, estas últimas interferindo na sustentabilidade das atividades. Embora estas duas figuras permitam uma caracterização do sistema no momento do seu diagnóstico, ainda não é possível identificar as modificações, pois nos quadros urbano e rural ainda não existe o empreendimento. Assim, é necessário para complementar o modelo, estabelecer as necessidades do empreendimento e as estruturas que provocarão impactos. A **Figura 4** é uma tentativa de estabelecer as necessidades em termos de equipamentos, infraestrutura operacional e para o pessoal. Em um primeiro momento o modelo assume que os trabalhadores, sobretudo os mais qualificados devem se instalar na região, o que nem sempre é o caso, sobretudo para uma situação como a do empreendimento analisado, tão próximo de uma região metropolitana.

Figura 4 – Elementos que devem ser instalados para atender às necessidades do empreendimento. À forma como as instalações se apresentam permite a mitigação dos conflitos e gera integração entre a comunidade local e os “estrangeiros”, representando inclusão e aquisição dos processos locais.



Os equipamentos e a infraestrutura associada são imprescindíveis para a instalação do empreendimento, contudo seus posicionamentos e a maneira como são construídos podem permitir uma maior integração social da força de trabalho da empresa com a comunidade local, mesmo aquela imigrante (“estrangeiros”). Um exemplo de geração de conflitos é a instalação de equipamentos que desfigurem as estruturas sociais, como os centros comerciais, áreas de lazer, etc. Os centros urbanos devem ser preservados, pois nestes locais

ocorrem os encontros, as atividades de lazer, as igrejas, os serviços municipais, as diferentes formas de vivencia, etc.

A partir destes constructos, é possível então partir para os modelos de indução, que se dividem em três áreas principais: a) Induções para a preservação (Figura 5); b) induções para o ordenamento territorial (Figura 6); c) induções para a integração com a sociedade local (Figura 7).

Figura 5 – Indústria transforma preservando o ambiente, como forma de eficiência produtiva

Para a preservação	Manutenção da vitalidade rural	Programas de indução de atividades agrícolas de alto valor agregado, capazes de gerar rendimentos mais elevados: cursos de capacitação agrícola e financiamento à produção.
	Recursos hídricos	Estudos de avaliação e monitoramento da disponibilidade e qualidade hídrica. Programas de educação para o consumo parcimonioso. Programas de preservação da vegetação das nascentes e da mata ciliar
	Áreas naturais e biodiversidade	Incentivo à criação de unidades de conservação através da realização de estudos da biodiversidade. Incentivo à criação de RPPNs. Estas iniciativas podem constituir ainda incentivos à permanência do homem no campo.
	Manutenção dos espaços de convivência urbanos	Em pequenas cidades, os Centros da Cidade constituem-se em lugares de convivência que devem ser preservados. Estes centros devem ser mapeados e deve-se evitar a construção de grandes sedes comerciais ou residenciais.
	Cultura e tradições regionais	Programas de incentivo à arte e à cultura local não devem contar exclusivamente com patrocínio da empresa, mas também com a participação efetivada da força de trabalho. Estas atividades constituem excelentes oportunidades de integração

Figura 6 – Indústria transforma contribuindo para o ordenamento territorial e garantindo a sustentabilidade em longo prazo

Para ordenamento territorial	Localização de instalações da empresa	Instalações industriais devem ser localizadas em áreas onde a ocupação seja consciente. Por exemplo: áreas de outras instalações como portas dutos devem ser coerente, evitando os eixos de pendularidade tradicionais e novos, assim como áreas atrativas.
	Crescimento urbano	Programas de indução da ocupação residencial, identificando áreas de fronteira. O eixo de pendularidade da empresa não deve afetar outros eixos tradicionais. A indução à fixação de residências pode ocorrer pela construção de condomínios em locais selecionados.
	Direcionamento da ocupação	Embora não seja possível à empresa determinar onde seu empregado vai morar, é possível estabelecer convênios com bancos para financiamento da compra e construção de residências em áreas prioritárias.
	Vias de acesso e transporte de empregados	A definição das linhas de ônibus para transporte de empregados deve induzir à ocupação de áreas prioritárias e não incentivar a ocupação desordenada. O mesmo se aplica à construção de vias de acesso.
	Especulação imobiliária	As estratégias de ocupação dos espaços deve ser mantida com sigilo. Estudos do custo da terra antes do empreendimento e a escolha de posições alternativas para as instalações, podem dificultar a ação dos especuladores imobiliários.

Figura 7 – Induções para integração da empresa na comunidade local. Integração permite a melhoria do ambiente local, fixando a população na região

Integração com a sociedade	Empresa deve exercer cidadania	Nas relações com a sociedade local, a empresa deve ter mapeadas as instâncias participativas como os comitês gestores, associações de moradores, etc., deve incentivar empregados a participarem e deve participar também como empresa.
	Poder público local	A empresa precisa ter um papel mais ativo junto aos poderes públicos locais. Isto implica ajudar a gerar infraestrutura de saúde, educação, etc, mas também implica em pressionar pela correta aplicação dos recursos já existentes, manifestando-se abertamente contra a corrupção.
	Royalties	Um montante muito pequeno de royalties são efetivamente destinados ao seu fim objeto, que é compensar a região pela produção industrial. O recurso deve ser aplicado na construção de um futuro melhor e a empresa e seus empregados devem lutar por isto.
	Integração da força de trabalho	Evitar o isolamento do empregado no contexto da sociedade local é muito importante. O empregado não pode ser considerado “estrangeiro” pela sociedade local. A empresa deve incentivar a inclusão do empregado nas instâncias participativas da sociedade e deve promover a participação nos eventos culturais.

As ações relacionadas no modelo não dependem de elementos externos, mas de iniciativas da própria empresa. A empreendedora pesquisada possui um extenso programa de ações de responsabilidade sócio-ambiental e cultural e para a região de instalação do seu empreendimento, sendo necessário que estas ações sejam focadas nos aspectos mencionados nas **Figuras 5, 6 e 7**. Outras ações não dependem sequer de recursos, na medida em que trata-se de ações estratégicas de montagem do empreendimento, de maneira a evitar os impactos não apenas ambientais, mas também sociais e culturais.

Considerações finais

Entendemos que os temas deste capítulo, dizem respeito à Responsabilidade Social Interna da Corporação que planeja investir em empreendimento como o aqui exposto, uma vez que tanto no período de implantação quanto no período de operação, colaboradores da organização, sejam empregados ou contratados, serão diretamente afetados pelas questões aqui levantadas. Cabe à empresa analisar, planejar e participar de soluções onde é sua a responsabilidade, e influenciar o poder público no sentido de tratar as questões aqui levantadas já na gênese do empreendimento. Para isto o modelo de indução poderá ser de grande valia.

O trabalho resgatou contribuições de autores que têm se dedicado ao estudo das transformações sócio-espaciais decorrentes da expansão das atividades urbanos industriais no Brasil e no mundo contemporâneo, como Singer (1973), Bauman (1999), Santos (1965, 1996), George (1969), Dollfus (1972), Soja (1993), Harvey et al. (2007), Lefebvre (1999) e Monié e Binsztok (2012), criticando as corporações pela sua alienação em relação ao entorno, eximindo-se de suas responsabilidades com as populações locais, na medida em que a competitividade territorial perversa prejudica as reivindicações dessas comunidades. As corporações são controladas pelos seus acionistas e não pelas

comunidades locais, neste sentido, os procedimentos pautados pela Responsabilidade Social Interna na gênese do empreendimento poderiam contribuir como um contraponto aos efeitos negativos proporcionados pela implantação de empreendimentos industriais contemporâneos.

Referências bibliográficas

- BAUMAN, Zigmunt. *Modernidade e holocausto*. Rio de Janeiro: Jorge Zarar, 1999.
- BINSZTOK, J.; WASSERMAN, J. C.; ROMEU, T. *Restruturação produtiva, modificações sócio-espaciais e exploração de petróleo no Brasil: O caso de Macaé*. RJ. XI Coloquio Internacional de Geocrítica, 2010, Faculdade de Filosofia y Letras (Universidad de Buenos Aires). Sociedade Internacional de Geocrítica. p.1-10.
- BINSZTOK, J. et al. *Transformações sócio-espaciais da força de trabalho da Petrobrás em Macaé: diagnóstico e prognóstico*. Fundação Euclides da Cunha de Apoio Institucional à UFF. Niterói, p.233. 2009
- CAIADO, M. C. S.; PIRES, M. C. S. *Campinas Metropolitana: transformações na estrutura urbana atual e desafios futuros*. In: JOSÉ M. PINTO CUNHA. CAMPINAS (Ed.). *Novas Metrópoles Paulistas: população, vulnerabilidade e segregação*. Campinas: NEPO/Unicamp, 2006. cap. 10, p.275-304.
- DOLLFUS, Olivier. *O espaço geográfico*. São Paulo: Difel, 1972.
- GEORGE, Pierre. *Sociologia e Geografia*. Rio de Janeiro: Forense, 1969.
- HARVEY, David et al. *Condição pós moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 16. Ed. São Paulo: Loyola, 2007.
- Instituto Ethos de Empresas de Responsabilidade Social. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. Coordenação de Ana Lúcia de Melo Custódio e Renato Moya. Instituto Ethos, São Paulo, SP, 78 p. 2013.
- LEFEBVRE, Henri. *A revolução urbana*. Tradução Sergio Martins. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- MONIÉ, Frédéric; BINSZTOK, Jacob. *Geografia e geopolítica do petróleo*. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2012.
- MONIÉ, F. *O novo Grande Jogo e a geopolítica dos oleodutos no Mar Cáspio*. In: MONIÉ, F. e BINSZTOK, J. (Ed.). *Geografia e geopolítica do petróleo*. Rio de Janeiro: Mauad X, v.1, 2012. p.237-260. ISBN 9788574784625.
- Monié, F. (a) *Petróleo, desenvolvimento e dinâmicas espaciais na África subsaariana*. In: MONIÉ, F. e BINSZTOK, J. (Ed.). *Geografia e geopolítica do petróleo*. Rio de Janeiro: Mauad X, v.1, 2012. p.201-236. ISBN 9788574784625.
- SANTOS, Milton. *A cidade no países subdesenvolvidos*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1965.
- SINGER, Paul. *Economia política da urbanização*. São Paulo: Brasiliense e Cebap, 1973.
- SOJA, Edward W. *Geografias pós modernas: a reafirmação do espaço na teoria sóciocrítica*. Trad. Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorg Zahar, 1993.
- YUNUS, M. *Banker To The Poor: Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. Publi-

cAffairs, 2007. ISBN 9781586485467. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?id=41sGGHUE5N4C> >.

Sobre os autores

Evandro La Macchia da Silva

Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Santa Úrsula (1983) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002). Experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Estudo de Mercado. Consultor em desenvolvimento de negócios, fusões e aquisições de ativos e empresas nacionais e internacionais nas regiões da Ásia do Pacífico, Europa e América Latina nos segmentos de óleo, gás e energia elétrica. Coordenador e professor de cursos de especialização e pós graduação na indústria de Petróleo e professor visitante em curso de Mestrado em Gestão e Direito do Petróleo. Doutorando em Engenharia (UFF), Sistemas de Gestão Sustentáveis. Bolsista FAPERJ - 2014.02917.3, Programa Bolsas Emergentes (DsC).

Julio Cesar de Faria Alvim Wasserman

Oceanógrafo na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1985), o pesquisador concluiu o doutorado em Oceanografia Química pela Université de Bordeaux I (França) em 1990 e um Pós-doutorado em Química Ambiental na Université de Pau et des Pays de l'Adour (França) em 1999. Atualmente é Professor Associado da Universidade Federal Fluminense e Coordenador da Rede UFF de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, onde tem trabalhado com pesquisa aplicada a problemas ambientais. No escopo da REMADS-UFF tem coordenado equipes para realizar estudos de impacto ambiental, monitoramentos ambientais, e tem atuado junto a empresas e sociedade civil, buscando novas tecnologias para a solução de impactos ambientais e sustentabilidade. Publicou 65 artigos em periódicos especializados e 166 trabalhos em anais de eventos. Possui 17 capítulos de livros e 4 livros editados. Possui 1 produto tecnológico registrado. Orientou 23 dissertações de mestrado e 6 teses de doutorado, além de ter orientado 24 trabalhos de iniciação científica. Atua na área de Oceanografia Química, Química de Poluentes, Gestão Ambiental e Gerenciamento Costeiro. Tem larga experiência na dinâmica de metais pesados, mas também vem estudando outros tipos de poluentes aquáticos, atmosféricos e de solos. Desde o final dos anos 1990, vem trabalhando com gestão ambiental em uma perspectiva interdisciplinar, interagindo com pesquisadores de diversas áreas, incluindo médicos, engenheiros, geógrafos e sociólogos. Bolsista de produtividade nível 1 do CNPq

Jacob Binsztok

Graduado em Geografia pela Universidade Federal Fluminense com doutorado em Geografia Humana na Universidade de São Paulo e Professor Titular de Geografia Humana do Departamento de Geografia da Universidade Federal Fluminense. Atua nas áreas de Geografia Humana e Econômica, com ênfase nos setores de Planejamento Territorial e Ambiental e Geografia Agrária. Investiga o rebatimento espacial, no campo e na cidade, da cadeia produtiva de petróleo no Estado do Rio de Janeiro. Pesquisa os espaços ocupados pela agricultura familiar na Amazônia, particularmente, no Centro de Rondô-

nia e nas várzeas do Baixo Amazonas, no eixo Oriximiná-Santarém. Orienta teses de mestrado e doutorado no Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal Fluminense. Bolsista de Produtividade N. 2 -CNPq. Bolsista Cientista do Nosso Estado -FAPERJ -2015- 2017.

Sergio Ricardo da Silveira Barros

Sergio Ricardo da Silveira Barros é Economista com Pós-Doutorado em Sistemas de Gestão pelo LATEC/ UFF - Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios & Meio Ambiente com apoio da FAPERJ. Atualmente é Professor Adjunto do Departamento de Análise Geoambiental da Universidade Federal Fluminense - UFF, do Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis e do Mestrado em Sistemas de Gestão/LATEC-UFF na área de Gestão Ambiental. É Membro do Comitê Científico da REMADS - Rede UFF de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. Possui Doutorado em Geografia pela Universidade Federal Fluminense na área de Ordenamento Territorial e Ambiental, Mestrado em Ciência Ambiental - PGCA pela Universidade Federal Fluminense em Gestão Ambiental. Atuou na coordenação e na execução de projetos em Gerenciamento Costeiro, Gestão Ambiental Portuária, Planejamento Ambiental e Territorial e de Valoração Econômica. Participa dos seguintes Grupos de Pesquisas da UFF/CNPq: em Gerenciamento Costeiro, Gestão de Riscos de Processos em Sistemas Industriais e de Estratégia, Inovação e Avaliação.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: UM ESTUDO DE CASO NO MORRO DO CANTAGALO, RIO DE JANEIRO

Lorene Monteiro Maia
Rodrigo Amado dos Santos
Jean Carlos Machado Alves

1. Introdução

A dinâmica do sistema de segurança pública do Rio de Janeiro, há alguns anos, vem sendo discutida através de desdobramentos sociais, políticos, culturais e, sobretudo, pelos efeitos colaterais que impactam diretamente no bem estar e na qualidade de vida dos moradores das favelas cariocas. Nesse sentido, a intervenção do poder público no interior dessas comunidades é considerada pelo governo uma ação fundamental para que uma nova perspectiva de desenvolvimento socioeconômico se instaure nessas localidades tão características do cenário urbano carioca como uma possível forma de resgate da cidadania local. Contudo, há também aqueles que, em contrapartida, vem criticando duramente esse processo de intervenção na dinâmica territorial dessas próprias comunidades, enxergando-o, por exemplo, como uma ação equivocada do Estado e que se traduz em perseguições e discriminações à população negra e de baixa renda (BARREIRA e BOTELHO, 2008).

Em meio às divergências políticas e sociais que esse processo desencadeia, no momento em que se desconstrói e se analisa criticamente os benefícios oriundos de sua inserção, percebe-se que tal mecanismo desencadeou na abertura, deste tão peculiar território sempre relegado a marginalidade na história carioca, de uma prática turística capaz de enaltecer um verdadeiro emaranhado de significados e cenários paisagísticos únicos em meio a outras atrações da “cidade maravilhosa”. Assim, tais espaços tornam-se gradativamente não só uma opção de hospedagem, mas também uma localidade repleta de signos culturais, cenários paisagísticos e personagens bem peculiares capazes de corroborar a identidade turística do Rio de Janeiro.

A partir deste entendimento: favela como opção e oportunidade, o governo buscou implementar políticas que transformassem o “problema favela” em solução, enxergando na atividade turística uma forte aliada para uma reordenação de valores, princípios e condutas que durante anos estigmatizaram tal territorialidade, tornando-a um espaço único para a formulação de uma nova propos-

ta turística, capaz de enaltecer as especificidades de um ambiente tão peculiar quanto o da favela. Deste modo, tal lógica se sustenta no momento em que se entende que a cadeia produtiva turística e hoteleira pode contribuir, por distintos vieses socioeconômicos, minimizando quaisquer inferências negativas em virtude de ações que promovam e beneficiem não só seus gestores, como também a própria comunidade local (BROOKES, ALTINAY e RINGHAM, 2014).

Nesse sentido, enaltece-se aqui a necessidade de se promover o envolvimento da própria comunidade através de um processo de reconhecimento e empoderamento de sua capacidade de gestão e coordenação da atividade turística, bem como o monitoramento de seus impactos positivos e negativos. Dentre as favelas cariocas destaca-se aqui o Morro do Cantagalo, que foi influenciado pela ocupação das Unidades de Polícia Pacificadoras – UPPs e tem potencializado o aparecimento de atividades hoteleiras que enfrentam alguns problemas para consolidar suas atividades e se tornarem mais sustentáveis. E isso, devido às faltas de práticas gerenciais e até mesmo junções sócio-políticas que enfatizem uma gestão baseada no desenvolvimento sustentável capaz de compreender que o sucesso e consolidação de sua implantação estão relacionados ao envolvimento das partes que são influenciadas, positiva ou negativamente, por seus reflexos operacionais (BROOKES, ALTINAY e RINGHAM, 2014) e (PRUD'HOMME e RAYMOND, 2013).

Deste modo, destaca-se aqui que as organizações hoteleiras, independente do contexto ao qual estão inseridas, têm um papel social, cultural, econômico e ambiental que deve ser identificado, incentivado e consolidado, não se limitando ao seu único e próprio crescimento. Assim, Martinez, Perez e Del Bosque (2013) chamam atenção ao fato da identidade organizacional hoteleira dirigir-se, cada vez mais, a construção de um projeto corporativo que leve em consideração os anseios de seus *stakeholders*, ofertando programas e ações em seus posicionamentos estratégicos enquanto forma de se estabelecer um vínculo positivo com seu mercado de atuação. Nesse sentido, a responsabilidade social empresarial (RSE), interna e externa, deverá implicar em um

“ [...] novo papel da empresa dentro da sociedade, extrapolando o âmbito do mercado, e como agente autônomo do seu interior, imbuído de direitos e deveres que fogem ao âmbito exclusivamente econômico. A empresa é vista cada vez mais como um sistema social organizado em que se desenvolvem relações diversas, além das estritamente econômicas (DIAS, 2009, p.155). ”

Assim, o capítulo em questão tem como objetivo geral analisar como a responsabilidade social, em suas vertentes internas e externas, pode auxiliar na consolidação da sustentabilidade turística/hoteleira em uma comunidade pacificada no Rio de Janeiro. Para tanto, terá como base as experiências da Pousada Favela Cantagalo, Home Hostel Cantagalo e Tiki Hostel, propondo-se: **(1)** apresentar as ações de responsabilidade social desenvolvida por estes estabelecimentos hoteleiros, dividindo esta análise sobre uma perspectiva interna e externa; **(2)** discutir as contribuições sociais, culturais, econômicas e ambientais que uma gestão participativa acarretará perante o modelo de

desenvolvimento hoteleiro analisado; **(3)** expor uma narrativa acerca das políticas públicas de segurança e de suas incidências sobre tão peculiar território, expondo, assim, uma análise sobre como a pacificação e seus desdobramentos convergirão em prol da hotelaria local.

Para tanto, entendendo que os métodos científicos utilizados à produção desta pesquisa formam a base de sustentação acerca de sua validade, confiabilidade e credibilidade (ROBSON, 2011), tal estudo baseou-se nas seguintes etapas: **(1)** pesquisa bibliométrica através da utilização de motores de busca como SCOPUS, SCIELO e Periódicos CAPES; **(2)** análise quanti-qualitativa no Morro do Cantagalo, frente às políticas públicas de segurança, o desenvolvimento da hotelaria e a proposição de uma gestão participativa que leve em consideração os anseios sociais, econômicas e culturais observados neste território; **(3)** além da observação participante, efetuada por um dos autores enquanto gestor territorial do programa Rio+Social, onde se buscou a compreensão das práticas de responsabilidade social, desenvolvidas pelos estabelecimentos hoteleiros inseridos no Morro do Cantagalo.

Assim, a escolha pelo “estudo de caso” se dá pelo fato dessa pesquisa propor uma análise crítica frente a responsabilidade social, que se mostra relevante à forma como quaisquer processos produtivos são conduzidos em nossa contemporaneidade, levando-se em consideração a sanção dos anseios e necessidades de todos os agentes responsáveis, direta ou indiretamente, de sua planificação, gestão e operacionalização. Nesse sentido, Yin (1989, pág. 14), mencionará que a prática do estudo de caso deve ser entendida enquanto uma “estratégia de pesquisa, [que] busca a compreensão de fenômenos sociais contemporâneos complexos quando os limites entre fenômenos e contexto não são claramente evidentes e múltiplas fontes de evidência são usadas”. Deste modo, “esse método permite que a investigação empírica mantenha características holísticas e significativas de eventos da vida real” (ROTHAMAN, 1994, pág.246), aspecto este entendido enquanto uma das propostas desse capítulo.

2. Referencial teórico

2.1. Responsabilidade Social e a Cadeia Produtiva Hoteleira

Há uma exaltação por parte de Contreiras (2014) de que quaisquer indivíduos, pela lógica da integridade, precisam viver suas vidas conforme quatro virtudes cardeais, sendo essas: justiça, prudência, temperança e fortaleza. O debate proposto por esse autor leva em consideração que os preceitos da integridade, independentemente da ótica e do objeto a qual se relacionam, devem ser arquitetados de maneira a se respeitar as especificidades e particularidades dos indivíduos, da comunidade e do ambiente onde suas ações serão engendradas, para que de posse dessa prerrogativa, as ações de responsabilidade social se efetivem em todas as instâncias relacionadas à gestão e operacionalização hoteleira. Assim, para que isso se concretize, há a necessidade de uma figura de liderança que seja capaz de cumprir e de se fazer cumprir os valores da integridade em todas as facetas de atuação e composição de quaisquer ambientes corporativos (CONTREIRAS, 2014).

Outro aspecto relevante a ser destacado é a influência que a ética assume na estruturação de missões, princípios, contribuições e valores organizacionais. Dito isso, há a necessidade de se compreender mais detalhadamente como a interação e o cruzamento desses preceitos, que sustentariam a lógica da estratégia organizacional, se mostram cruciais para a definição de condutas eminentemente positivas e que devem ser verificadas em corporações que anseiam a implementação da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável. Neste contexto, destacam-se: sob o ponto de vista da missão, o olhar sobre os recursos humanos; sob a lógica dos princípios, a questão da sustentabilidade; pela perspectiva da contribuição, a relevância da formação contínua; e sob a égide dos valores, os preceitos que identificam a justiça (CONTREIRAS, 2014).

Tal ótica se fundamenta e ganha força a partir do momento em que se compreende que os equipamentos de hospedagem, além de serem fundamentais na composição da atividade turística, por garantirem maiores facilidades aos visitantes no sentido de lhes permitir uma melhor circulação e acesso aos serviços locais, oferecem-lhes também a oportunidade de experienciar ambientes, relações e valores distintos dos seus lugares de origem, desfrutando assim da hospitalidade do destino. Já, sob o ponto de vista do visitado, tais empreendimentos demandarão uma reordenação territorial, que se bem planejada, acarretará sob o ponto de vista da infraestrutura, superestrutura, oferta de serviços e construção de produtos turísticos, uma melhora na qualidade de vida local.

Nesse sentido, a solidificação de sua credibilidade organizacional, que deverá ser construída e pautada de acordo com os valores do desenvolvimento sustentável, impreterivelmente deverá estar atrelada aos preceitos da responsabilidade social corporativa (RSC), que por sua vez será entendida enquanto uma expressão do comportamento corporativo que permite à organização se diferenciar do restante dos seus competidores, estabelecendo um posicionamento proativo frente às necessidades de seus *stakeholders* internos e externos.

Percebe-se, portanto, que em pleno século XXI, a RSC se mostra enquanto um importante instrumento para a construção de uma imagem e identidade empresarial capaz de estrategicamente dispor uma organização em posição de destaque mercadológico (MARTINEZ, PEREZ e DEL BOSQUE, 2013). Topke, Santos e Vidal (2011) indicam que entre os anos de 1990 e 2010, conceitos como responsabilidade social, ambiental, marketing ecológico, que englobam a lógica do desenvolvimento sustentável, se tornaram os novos paradigmas do desenvolvimento hoteleiro, percebidos também como aspectos estratégicos para a viabilidade econômica de quaisquer estabelecimentos. Deste modo, levando-se em consideração que o objetivo do empreendimento hoteleiro é atingir e captar demandas turísticas, sua imagem e prestígio devem ser construídos e respaldados de acordo com estes preceitos contemporâneos que passam a ser exigidos por uma demanda cada vez mais eco-consciente. E que exige das empresas que geram produtos, bens e serviços que atendam suas necessidades de consumo, tendo tais valores enquanto premissas fundamentais em seus processos de planificação e operacionalização (CHOU, 2014).

Através desta alusão, esse capítulo enfatiza as implicações que a RSC trará ao seu ambiente organizacional, discutindo como as relações corporativas, das mais distintas e hierárquicas, devem ser construídas, suscitadas, reestru-

turadas e repassadas em prol do benefício coletivo. Objetivando, a partir disso, uma análise pormenorizada dos processos de planejamento que serão produzidos neste contexto e que guiarão as ações operacionais perpetradas em quaisquer cadeias produtivas hoteleiras, definindo assim uma identidade social a este estabelecimento (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003) (MARTINEZ, PEREZ e DEL BOSQUE, 2013).

A exemplo disso tem-se a Rede ACCOR que em seu programa de ações para o desenvolvimento sustentável (Planet 21) atingiu marcas relevantes: 68% de seus hotéis dão preferência de compra a produtos locais, promovendo e incentivando produtores locais; 83% de seus hotéis baniram do cardápio animais marinhos com perigo de extinção; 80% dos gerentes da rede foram recrutados na própria empresa, aspecto este que demonstra o reconhecimento do trabalho interno; e 6% de seus hotéis utilizam energias renováveis, dentre outras ações que além de buscar a valorização dos colaboradores, promovem relações positivas com as comunidades (ACCOR, 2014).

Percebe-se, portanto, que os avanços tecnológicos e administrativos possibilitaram que os hotéis passassem de um lugar apenas para hospedar pessoas a um ambiente onde é possível promover a integração dos visitantes com o entorno, oferecendo espaços multifuncionais para execução de diversas atividades. Esse diferencial vem sendo um importante fator competitivo e atrativo no mercado hoteleiro e turístico, estabelecendo uma relação de concorrência capaz de produzir uma contínua sucessão de produtos, com novas características que são demandadas diariamente por novos consumidores, cada vez mais informados e exigentes, dispostos a consumir novos produtos que ofereçam sensações peculiares e mais reais.

Assim, a preocupação latente é entender como tais empreendimentos hoteleiros adéquam suas atividades e operacionalizam seus cotidianos, de forma a atender as necessidades daquilo que pode ser chamado de tríade turística – turista, empreendedor e comunidade. Fazendo-se necessária a tutela de uma gestão participativa e descentralizada que possa contribuir para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades, bem como para a efetivação de instrumentos capazes de enaltecer, preservar e propagar cada particularidade dessas localidades. Afinal de contas, uma gestão participativa do turismo pode contribuir para esse equilíbrio e harmonia, reunindo, em um formato de conselho gestor, pessoas ligadas ao turismo ou não, as esferas públicas e privadas e que são impactadas por esse fenômeno. A partir desses encontros, discussões, deliberações e ações compartilhadas devem ser estruturadas para assim se propiciar um desenvolvimento de uma atividade turística planejada e sustentável.

3. A Responsabilidade Social e suas especificidades: uma análise de competências das organizações hoteleiras no morro do Cantagalo no Rio de Janeiro

3.1. A Responsabilidade Social e sua Aplicabilidade Externa: um olhar sobre as implicações do desenvolvimento hoteleiro no Morro do Cantagalo.

Vale destacar, neste contexto, que a busca pela favela enquanto atrativo turístico se deve pela mudança de preferências e expectativas por parte da demanda turística. Entende-se aqui que tal lógica está atrelada as propagandas

e formas de comunicação que influenciam as escolhas pelos destinos, o que nos permite ponderar que a superexposição no cenário nacional e internacional que as favelas tiveram, graças a eventos como: **(1)** a chacina da Candelária e a de Vigário Geral, ambas em 1993; **(2)** a gravação do clipe “*They don’t care about us*” de Michael Jackson na favela Santa Marta em 1996; **(3)** filmes como *Orfeu Negro* (1959), *Cidade de Deus* (2002), *Cidade dos Homens* (2007), *Tropa de Elite 01 e 02* (2007 e 2010, respectivamente) e *Era Uma Vez* (2008), possibilitaram a fixação de sua imagem no imaginário de potenciais turistas, desenvolvendo e aguçando curiosidade nos mesmos.

Prova disso viria anos mais tarde, em 2006, quando a favela da Rocinha foi alçada a destino turístico oficial da cidade do Rio de Janeiro, fato esse que acaba corroborando a imagem da favela como potência do “turismo de realidade” no país e que pode oferecer ao visitante uma compreensão e experiência impares do tecido sociocultural destes territórios. Desta maneira, um paradoxo se estabeleceu na cidade do Rio de Janeiro: enquanto o crime ou a violência constituem uma das grandes preocupações modernas e, portanto, poderiam afetar a escolha do turista em relação ao seu destino final (BRÁS e RODRIGUES, 2011), a forma peculiar de vida nas favelas cariocas passa a constituir, cada vez mais, uma motivação para o turismo.

Deste modo, em 2007, dois anos antes de ser pacificado, o Morro do Cantagalo recebe oficialmente seus primeiros turistas, através de uma experiência nos moldes de “*bed and breakfast*”. Ainda em 2007, foi inaugurada a primeira pousada da favela – Pousada Favela Cantagalo – que, no entanto, fechou as portas dois meses após, em virtude da falta de segurança. Entretanto, apesar destes percalços, em meados de 2011, já sob a tutela das UPP’s neste território, a mesma pousada fora reinaugurada.

Em 2012, um novo projeto de “*bed and breakfast*” de uma operadora de turismo local, idealizado por uma estudante e submetido à Agência de Redes para a Juventude começou a ser idealizado. Tal ação culminaria no surgimento e na inauguração do *Hostel Ralé Chateau* (que fechou suas portas em novembro de 2014). Com o advento da pacificação em 2009 outros empreendimentos hoteleiros começam a surgir na favela Cantagalo, diferenciando-se dos demais graças à proposta do “*tour de realidade*”, destacada anteriormente nesse trabalho. Nesse sentido, as ações desses estabelecimentos buscam sustentação na base comunitária e sustentável, realizando parcerias com outros estabelecimentos e profissionais da comunidade. A exemplo disso, observa-se o envolvimento dos guias de turismo locais, além de grupos artísticos que realiza apresentações para os turistas locais.

Nesse contexto, um dos empreendimentos que se destaca é o Tiki Hostel. Esse estabelecimento tem como projeto social a oferta de oficinas de inglês para a comunidade. Sobre o *hostel*, a equipe gerencial enfatiza que seu principal objetivo é empreender para a comunidade, no intuito de gerar trabalho e renda e dar visibilidade aos profissionais, artistas e moradores da comunidade. Ressalta-se aqui, através da fala de Adães (2014), a necessidade de se equilibrar os anseios mercadológicos com as especificidades e fragilidades humanas e ambientais. Para tanto, o empreendedorismo se apresenta enquanto elemento chave para a transformação da sociedade contemporânea, devendo propor a efetivação de uma cultura organizacional pautada nos preceitos de sustentabilidade.

Em outras palavras, seria romper com a ideia do turismo de exploração, salientando a importância de uma atividade turística que envolva a comunidade e a traga para dentro do equipamento. Nesse contexto, salienta-se a importância da participação da comunidade no planejamento turístico, no sentido a influenciar o desenvolvimento de projetos que poderão resultar em impactos sobre os seus interesses e expectativas.

É pensando nisso que o Tiki Hostel é inspirado na diversidade da cultura carioca, buscando “traduzir um pouco dessa realidade que vai do luxo ao lixo”, aspecto que poderá ser traduzido a partir do momento em que se contempla no meio de hospedagem utensílios, equipamentos e materiais de decoração trabalhados sob a ótica da reciclagem, oriundos de demolição, além da apresentação de símbolos materiais da própria comunidade, como as diversas fotos de moradores e espaços da comunidade espalhadas pelo *hostel* que enfatizam o dia-a-dia dessa comunidade.

Já o Hostel Ralé Chateau, criado em 2012, por uma professora de empreendedorismo social da Faculdade de Direito da Fundação Getúlio Vargas – FGV, em conjunto com mais quatro sócios. Seu interesse em trabalhar neste segmento se deu quando a mesma ampliou suas percepções sociais através de leituras do autor Muhammad Yunus, inventor do microcrédito, dos negócios sociais e ganhador do Nobel da Paz de 2006. Através destes conceitos e análises houve o despertar de um interesse em se “experimentar” um novo tipo de negócio, diferenciando-o através da promoção do desenvolvimento social em comunidades.

A equipe gerencial do *hostel* afirma que seu principal objetivo seria o de oferecer um produto diferente daquele associado à favela no estilo “safári” que acabaria isolando os turistas do contexto sociocultural local, não estabelecendo a intersecção cultural tão rica e que poderia ser ofertada através do contato direto entre visitante e visitado. Há a intenção, por parte dos gestores do Ralé Chateau, de se procurar integrar visitante e visitado, derrubando barreiras, mostrando aos turistas uma proposta que ao invés de distanciar, agrega valor a rotina dos turistas, aproximando-os do contexto sociocultural da comunidade do Cantagalo, incentivando que os turistas avaliem que,

“*mesmo por detrás das precárias condições e isolamento, vivem pessoas dignas, com belas histórias de vida e exemplos de superação das adversidades sociais, visando um público alvo envolvido com a causa social e a busca pelo fim da desigualdade social*”.

De acordo a equipe gerencial do Ralé Chateau, o público-alvo do *hostel* são os universitários e os centros de empreendedores sociais do exterior. Esse estabelecimento busca firmar contatos e parcerias com instituições universitárias, pretendendo torna-lo uma referência em hospedagem em favelas. Como objetivo social, estão dispostos a abrigar jovens com propósitos educacionais, capazes de enxergar no turismo uma oportunidade de crescimento, de aprendizado e de rompimento com preconceitos vigentes na sociedade, e assim, “abrir os olhos” desses visitantes de maneira que se tornem capazes de enxergar a favela enquanto em sua totalidade, que transpira uma cultura ímpar e exala uma identidade bem peculiar à cidade do Rio de Janeiro.

A fim de se promover o encontro e a tão almejada intersecção cultural outrora relatada neste trabalho, eventos celebrativos são organizados para se tentar aproximar as distintas realidades entre turistas e moradores, enquanto uma tentativa de reestabelecer os laços entre morro, a comunidade carioca e seu visitante. A partir dessa lógica, acredita-se que um processo de reformulação da imagem do Morro do Cantagalo se inicia. Extirpa-se, lenta e gradativamente, aquela faceta de reduto de marginalidade e criminalidade que outrora era vista, sentida e presenciada no senso comum do imaginário popular.

Ao longo do desenvolvimento dessa pesquisa, fora possível notar que a comunidade se sente valorizada pela interlocução desses empreendimentos com a favela. É cada vez mais comum encontrar moradores buscando atividades que se associem a atividade turística no sentido de se buscar atrair e fidelizar visitantes. Exemplo deste princípio é o caso da “Feira Aquarela do Pavão” que tem como objetivo propiciar a interação dos visitantes com os artistas e empreendedores locais, chamando atenção de turistas para os serviços e equipamentos turísticos que a favela possui como a gastronomia, os equipamentos de hospedagem, além de personagens e moradores carismáticos e que ressaltam e enaltecem a identidade cultural, através destes projetos sociais, de um ambiente tão peculiar como a favela.

3.2. A Responsabilidade Social e sua Aplicabilidade Interna

Antes mesmo de discutir a percepção que os gestores desses estabelecimentos possuem sobre a questão da responsabilidade social em seus empreendimentos, acredita-se ser relevante a compreensão de um questionamento: o que os levaram a inserir e desenvolver uma atividade econômica em meio a um cenário, tido por boa parte de nossa sociedade enquanto violenta, marginal e hostil.

Entre os 04 gestores hoteleiros entrevistados 75% apontam como principais motivações à abertura de seus estabelecimentos a questão da localização territorial da favela Cantagalo, situada na Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, área reconhecida nacional e internacionalmente pelos atrativos naturais e culturais que compõem boa parte do cenário turístico carioca.

Outra motivação levantada por tais empreendedores e que representa os outros 25% seria a oportunidade de empreender para a comunidade, contribuindo para a geração de trabalho e renda local, através da contratação de mão de obra local. Tal fato se comprova quando observa-se que cerca de 80% dos funcionários contratados por estes meios de hospedagem são moradores da própria comunidade. Por motivações secundárias também foram citadas nas entrevistas como a oportunidade de divulgar a cultura local e desmistificar a imagem de reduto da violência que foi imposta a favela ao longo de tantos anos.

Exposto isso, é necessário refletir sobre a necessidade de um novo olhar sobre a existência das organizações, pois essas independentes dos setores as quais estão vinculadas tem seu papel social e são constituídas por pessoas que as auxiliam no alcance de seus objetivos. A partir dessa premissa, entende-se que a

“noção de responsabilidade social enfatiza a necessidade de disseminação de suas práticas no ambiente interno antes mesmo do externo, constituindo um instrumento de ampliação das práticas incorpora-

das, refletindo fora da organização. A priorização do público interno deve-se, além da consciência necessária a cerca do valor inestimável dos recursos humanos, ao grande poder que o mesmo tem de transmitir aos clientes o clima organizacional e sua satisfação ou insatisfação em compor aquele quadro de pessoal, sendo, assim, uma ferramenta poderosa de formação de imagem no público externo, podendo afetar positiva ou negativamente o desempenho pretendido pela organização (GONÇALVES, 2011, p. 28).

No setor hoteleiro tal lógica não é diferente. Independente das suas origens, há a necessidade de entender sua importância, rever seus objetivos no que tange ao desenvolvimento interno e externo da corporação e seus possíveis impactos.

Na nova concepção de empresa, esta compreende que a atividade econômica não deve orientar-se somente por uma lógica de resultados, mas também pelo significado que esta adquire na sociedade com um todo. Cada vez mais a empresa é compreendida menos como uma unidade de produção, e mais como uma organização. E, como tal, é um sistema social, formado por um conjunto de pessoas que para ela convergem para alcançar determinados fins. Nesta perspectiva, o grupo social que constitui a organização deverá ter uma liderança que deve estabelecer e firmar objetivos éticos para orientar suas atividades (DIAS, 2009, p.155).

Observa-se que, no que tange a responsabilidade social, há uma migração do olhar tradicional para valorização dos atores internos das organizações como forma de conscientização da importância dos mesmos nos processos de consolidação das atividades meios e fins que impactam interna e externamente as entidades que estão vinculados.

Apoiar o desenvolvimento da sociedade e preservar o meio ambiente (...), não são suficientes para atribuir a empresa o título de socialmente responsável. (...) é preciso investir no bem estar dos funcionários e de seus dependentes em um ambiente de trabalho saudável, dando retorno aos seus acionistas, parceiros, clientes e consumidores por meio de uma conduta transparente (MATTIOLO, 2012, p.38).

O amadurecimento quanto às práticas de responsabilidade social interna vem ganhando força a partir do momento que as ações direcionadas aos trabalhadores, independente do seu nível hierárquico, ou seja, desde operacional ao estratégico, tem valorizado os direitos humanos e não se limitando ao cumprimento de leis trabalhistas. Investindo cada vez mais no desenvolvimento pessoal dos seus funcionários, na qualidade de vida do trabalhador e do seu ambiente de trabalho, realização de diálogos constantes e éticos com os *stakeholders*, são algumas ações capazes de promover e fortalecer a responsabilidade social interna.

“As organizações estão cada vez mais preocupadas com a elevação do padrão de qualidade de vida de suas comunidades. Essas organizações – cidadãs – desenvolvem o processo denominado responsabilidade social. A responsabilidade social interna busca a qualidade de vida dos seus empregados, a relação da empresa com os empregados e fazendo que com isso obtenham uma boa relação dentro e fora da empresa. Um dos caminhos mais prováveis para se gerenciar a responsabilidade social interna esta na preocupação e no investimento dos funcionários, que com certeza representa a maior riqueza de uma organização (NETO; FRÓES, 2004 apud FERREIRA, 2008, p.66)”

Porém, implantar e desenvolver a responsabilidade social interna é um desafio, pois está vinculada a mudança da cultura organizacional e para tal tem que ter uma pré-disposição ou conscientização dos responsáveis pela organização ou um ambiente institucional que possa dar condições para que os atores ali inseridos possam construir de forma coletiva uma nova cultura cada vez mais ética e responsável. Há algumas ferramentas capazes de auxiliar no conhecimento, implantação, desenvolvimento e auto-avaliação da responsabilidade social, como por exemplo, os Indicadores Ethos. Esses indicadores “são uma ferramenta que tem auxiliado fortemente as empresas no sentido de permitir que incorporem em sua gestão os conceitos e compromissos que assumem em favor do desenvolvimento sustentável” (ETHOS, 2007).

Através de um questionário elaborado a partir de 7 temas (Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Meio Ambiente; Fornecedores; Consumidores e Clientes; Comunidade e Governo e Sociedade) e seus indicadores, o Instituto Ethos (2007), propõe como uma organização pode identificar, mensurar e explorar seu desempenho naquele aspecto. O tema que se refere ao público interno segundo Mattioli (2012) pode ser avaliado a partir de 08 indicadores:

1. Cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho;
2. Benefícios adicionais;
3. Critérios de contratação;
4. Valorização da diversidade e promoção da equidade;
5. Inclusão de pessoas portadoras de deficiência;
6. Relações com sindicatos;
7. Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade;
8. Acesso a informação.

Esses indicadores poderão gerar perguntas chaves capazes de promover uma reflexão sobre o nível de cada prática ou a ausência da mesma para a partir disso gerar novas estratégias para sustentabilidade organizacional e promoção da responsabilidade social.

4. Considerações finais

Inicia-se aqui um processo de compreensão sobre a importância de que todas as atividades relacionadas ao turismo estejam engajadas com a dinâmica de uma prática cada vez mais sustentável. E disso, os aspectos que tangenciam o desenvolvimento estratégico, gerencial e operacional da hotelaria devem ri-

gorosamente se enveredar, visto que a mesma apresenta-se enquanto um dos setores fundamentais para o desenvolvimento das atividades turísticas, estando diretamente relacionada aos impactos causados ao meio ambiente e às comunidades locais, principalmente pela construção de grandes estruturas, bem como a inserção de infraestruturas e equipamentos que tendem a manipular distintas características de uma dada territorialidade.

Justamente por isso, há a prerrogativa de que o setor hoteleiro se adéque às políticas sustentáveis mencionadas antes. Assim, para a aplicação de políticas específicas ao setor hoteleiro, que visem o beneficiamento da sociedade e a minimização dos impactos negativos ao meio ambiente, faz-se necessária a utilização de indicadores de sustentabilidade. Nesse sentido, a Organização Mundial de Turismo - OMT indica a utilização de uma ferramenta conhecida como “*Global Sustainable Tourism Criteria for Hotels and Tour Operators*”, administrado pelo *Global Sustainable Tourism Council* que apresenta quatro temas principais que guiarão a discussão deste projeto:

“1. Planejamento de sustentabilidade eficaz; 2. Maximização dos benefícios sociais e econômicos para a comunidade local; 3. Valorização do patrimônio cultural; 4. Redução dos impactos negativos ao meio ambiente” (OMT, 2003, pág. 25).

Aderir a tais práticas sustentáveis passou a ser não apenas uma questão de preocupação com o futuro da humanidade, ou com a capacidade de reprodução/regeneração de atrativos naturais, ou até mesmo com as necessidades das gerações futuras. As empresas devem enxergar que tais valores podem ser um reforço positivo a construção de suas respectivas imagens e marcas, frente à criticidade de sua demanda, que corriqueiramente lhes indaga aspectos referentes às suas políticas de responsabilidades. Para alguns setores como a hotelaria, a prática da sustentabilidade apresentar-se-ia como aspecto fundamental para a estratégia de desenvolvimento e efetivação de sua organização. Neste cenário, estas organizações privadas não devem medir esforços para manter uma imagem íntegra, compatível aos valores observados em uma sociedade e que se encontram cada vez mais relacionada à idoneidade e comprometimento da empresa com a sociedade.

Em pleno século XXI perspectivas gerenciais e operacionais que levem em consideração princípios de qualidade total durante a execução de suas diretrizes administrativas não devem mais ser vistas enquanto aspectos capazes de enaltecer a imagem de um estabelecimento hoteleiro. A qualidade, no mundo globalizado, não pode mais ser vista enquanto um mecanismo diferencial, com características ímpares capazes de exaltar e propagar a marca de empreendimentos hoteleiros. Nesse contexto, eis a pergunta que chama atenção: o que se torna diferencial na cadeia produtiva hoteleira? Para Panosso Netto e Gaeta (2010), o diferencial estaria na tão almejada experiência memorável. Esta se daria pela junção de fatores específicos, peculiares e complementares no que tange a produção hoteleira. Dentre tais fatores, poder-se-ia destacar a importância da estruturação de um conhecimento sistêmico pormenorizado sobre demanda, oferta e comunidade local, observando particularidades que fossem

capazes de, quando juntas, propiciar a aclamada vivência, o encantamento, o diferencial e a experiência memorável.

É nesse sentido que no Cantagalo, o turismo – que definitivamente não deve ser encarado enquanto instrumento capaz de propor “a salvação do território”, pelos vários motivos conhecidos tal como a sazonalidade, o modismo e aos muitos componentes que envolvem sua operacionalização. Pode ser encarado enquanto oportunidade e opção de geração de trabalho e renda, assim como de melhorias na qualidade de vida da população desta favela, propondo uma prática sustentável e participativa capaz de atender os interesses de todos os sujeitos que se beneficiam, direta ou indiretamente, de sua cadeia produtiva.

É dessa forma, que os empreendimentos de hospedagem como os surgidos na comunidade Cantagalo devem estar atentos e preocupados com os diversos aspectos que envolvem o território e a comunidade, principalmente no que tange as necessidades dos moradores que acabam por cruzar com os anseios dos turistas, destacando-se os problemas como a violência, a qualidade de vida, a produção de rejeitos e a declividade, aspectos que influem no dia-a-dia de moradores, como também na estada dos turistas nas comunidades.

Embora esses problemas traduzam características particulares às comunidades e a pobreza seja comumente valorizada em modalidades de turismo estilo “safári” nas favelas, é importante salientar que para o real desenvolvimento do turismo, em uma direção em que haja participação e envolvimento entre comunidade e visitantes, é fundamental romper certos estereótipos que acabam por subjugar “favelados” às condições precárias de vida em favor da comercialização da miséria. Portanto, para romper com esses estigmas é importante que a equipe gestora desses equipamentos de hospedagem, assim como outros empreendedores voltados ao turismo, estejam engajados e alinhados com o território, de modo a participar de iniciativas e espaços que discutam e promovam melhorias para a Favela Cantagalo. É importante também que espaços de discussão para o turismo sejam criados e incentivados na comunidade, a fim de fortalecer esta atividade e estruturar ações e diretrizes que agreguem valor à comunidade e que se atentem aos princípios da responsabilidade social, em seu sentido mais amplo, em níveis internos e externos, de forma explícita.

Referências bibliográficas:

ACCOR. Planet 21. Disponível em: <<http://www.accorhotels.com/pt-br/sustainable-development/index.shtml>>. Acesso em: 02 ago. 2014.

ADÃES, Sâmera. *Como preparar empreendedores com visão sustentável*. In: INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA. *Um Evento para Compartilhar Experiências e Inovações em Gestão da Responsabilidade Social Empresarial*. Tópico Temático. Rio de Janeiro: UFF, 2014.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. “*Cultura Organizacional: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas*”. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.43, n.2, p.64-77, Abr/Maio/Jun 2003.

BARREIRA, M.R.A.; BOTELHO, L. B. *Crise urbana e favelização no Rio de Janeiro: para uma*

- crítica da “questão urbana” contemporânea. In: III Simpósio Lutas Sociais na América Latina, Londrina, 2008. Disponível em: <www.uel.br/grupo-pesquisa/gepal/terceiro-simposio>. Acesso em: 14 jun. 2012.
- BRÁS, Maria; RODRIGUES, Victor. *Turismo e Crime: efeitos da criminalidade na procura turística*. Revista Encontros Científicos - Tourism & Management Studies. Portugal, n.6. 2010.
- BROOKES, M.; ALTINAY, L.; RINGHAM, K. *Successful implementation of responsible business practice*. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, v. 6, n. 1, p. 77-84, 2014. ISSN 17554217. Available at: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84898478878&partnerID=40&md5=98c14f1449c103e2f73cdbbe402d0a92>>.
- CHOU, C. J. *Hotels’ environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes*. *Tourism Management*, v. 40, p. 436-446, 2014. ISSN 02615177. Available at: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84883282529&partnerID=40&md5=114eaf8ca029ac8eddbce42f24f16304>>.
- CONTREIRAS, Joaqui Pinto. *Integridade – Exemplos em Organizações Hoteleiras de Portugal*. In: INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA. *Um Evento para Compartilhar Experiências e Inovações em Gestão da Responsabilidade Social Empresarial*. Tópico Temático. Rio de Janeiro: UFF, 2014.
- DIAS, R. *Gestão Ambiental: Responsabilidade Social e Sustentabilidade*. 1ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ETHOS. *Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.
- FERREIRA, J.C. *A importância das ações de responsabilidade social para uma indústria do setor madeireiro na região dos Campos Gerais: a visão dos gestores e colaboradores*. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2008;
- GONÇALVES, R.A.B. *A influência das práticas de responsabilidade social interna na motivação humana: um estudo multicascos em instituições financeiras da cidade de Picos-PI*. Trabalho de Conclusão de Curso. Bacharelado em Administração. UFPI, Picos, 2011;
- MARTÍNEZ, P.; PÉREZ, A.; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. *Exploring the Role of CSR in the Organizational Identity of Hospitality Companies: A Case from the Spanish Tourism Industry*. *Journal of Business Ethics*, p. 1-20, 2013. ISSN 01674544. Available at: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84881052159-&partnerID40=&md5=810c9dd52d090caf09dadba4379f7e13>>.
- MATTIOLI, J.W. *Práticas de Responsabilidade social empresarial interna em pequenas empresas do Grande ABC*. Dissertação Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2012.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. *Guia de desenvolvimento do turismo sustentável*. Tradução de Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- PANOSSO NETTO, Alexandre; GAETA, Cecília (org.). *Turismo de experiência*. São Paulo: SENAC, 2010.
- PRUD’HOMME, B.; RAYMOND, L. *Sustainable development practices in the hospitality industry: An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions*. *International Journal of Hospitality Management*, v. 34, n. 1, p. 116-126, 2013. ISSN 02784319. Available at: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?ei>

d=2-s2.0-84875788373&partnerID=40&md5=9da99111d40de56eaa3d15eef-ca7766c >.

ROBSON, Colin. *Projeto de Pesquisa para o Mundo Real: um recurso para usuários de métodos de pesquisa social em contextos aplicados*. 3 ed. Ed. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd., 2011.

ROTHMAN, F. D. *O estudo de caso como método científico de pesquisa*. In: *1º Simpósio de Economia Familiar. Economia familiar: uma olhada sobre a família nos anos 90*. Viçosa: Imprensa Universitária, 1994.

YIN, Robert K. *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications Inc., USA, 1989.

Sobre os autores:

Lorene Monteiro Maia

Especialista em Gestão Hoteleira pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Bacharela em Turismo pela UFRRJ. Gestora territorial das Comunidades Pavão-Pavãozinho, Cantagalo, Tabajaras e Cabritos, localizadas na Zona Sul do Município do Rio de Janeiro.

Rodrigo Amado dos Santos

Bacharel em Turismo – Universidade Metodista de Piracicaba. Mestre em Ciências Sociais – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Doutorando em Sistemas de Gestão Sustentáveis pela UFF. Docente DE do curso de Bacharelado em Hotelaria e de Especialização em Gestão Hoteleira da UFRRJ. Professor colaborador do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu – Nível Mestrado – em Educação Agrícola da UFRRJ.

Jean Carlos Machado Alves

Bacharel em Administração – Universidade Federal de São João del Rei. Especialista em Gestão Ambiental e Social pela UFSJ e em Produção de Material Didático para Educação a Distância – Universidade Federal da Amazônia. Mestre em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Maria. Doutorando em Sistemas de Gestão Sustentáveis pela UFF. Docente DE do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto.

RELATO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PRIVADO: UMA FORMA DE AGREGAR VALOR AO DESEMPENHO DA UNIVERSIDADE

Fernanda de Carvalho Pereira

Marta Duarte de Barros

Helder Gomes Costa

Gilson Brito Alves Lima

Resumo

Esse trabalho tem como objetivo a proposição de um modelo para implementação da Responsabilidade Social em organizações de serviços de educação no ensino superior. Considera-se a Responsabilidade social um vetor que contribui com a organização de forma a cumprir seu papel educacional e ao mesmo tempo agregar valor ao desempenho. O estudo foi elaborado a partir de revisão de literatura e do conhecimento empírico obtido da aplicação de um questionário e realização de entrevistas em uma organização de ensino superior. Foram observadas evidências de que através do valor compartilhado a universidade busca a realização de programas e políticas sociais com o intuito de melhorar seus indicadores de resultado financeiro e de qualidade nos seus serviços educacionais. O trabalho se destaca dos demais por apresentar a Responsabilidade Social integrada à Gestão Estratégica de uma organização de ensino.

Palavras-chave

Responsabilidade Social, Gestão universitária, Gestão Estratégica de organizações de ensino

1. Contextualização

A Responsabilidade Social no Brasil teve seu início em 1960, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), porém só em 1998 com a fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social houve uma maior preocupação com a implementação da Responsabilidade

Social pelas empresas (PRETTO, NARA & STORCH, 2007). A partir de então, buscou-se uma mudança na visão e na forma de sua intervenção social na realidade, considerando a empresa como agente de mudança social (MATHIS E MATHIS, 2012).

A incorporação do tema da responsabilidade social nas universidades ainda é incipiente, sendo necessário um amadurecimento de suas concepções, uma revisão de seu planejamento estratégico e criar o seu modelo organizacional de acordo com sua cultura institucional (MACIEL *et al.*, 2009).

As universidades devem alinhar sua gestão com a prática da responsabilidade social, explicitando suas contribuições com os processos de inclusão social e com as novas concepções de educação superior (INSTITUTO ETHOS, 2014).

Neste contexto, considera-se muito oportuno o estudo da Responsabilidade Social tanto interna quanto externa de uma instituição de ensino, com intuito de avaliar e acompanhar os resultados advindos com a adoção destas iniciativas.

Os indicadores de resultados foram associados a questões importantes no meio acadêmico e profissional, visto que os *stakeholders* estão cada vez mais exigindo uma postura diferenciada das organizações, principalmente quando o segmento é voltado para a educação e a pesquisa.

Por este motivo, os indicadores de resultado serão associados aos indicadores estratégicos da instituição, com base na análise de especialistas que fundamentaram a escolha das questões nos modelos de referência e boas práticas de instituições de ensino superior sustentáveis, tanto na literatura nacional quanto na internacional.

Nas últimas duas décadas, a Responsabilidade Social Organizacional (RSO) tornou-se um dos focos das operações das organizações e um tema relevante para decisores políticos, profissionais, e acadêmicos de uma gama de disciplinas (SEN, 2013). A literatura abordando o tema está em ascensão (JONES, 2005; FARIA, 2008). No entanto, apesar deste evidente interesse, ainda não existe consenso sobre o que de fato pode ser incluído de forma consistente neste conceito (KOSKELA, 2014).

A RSO é discutida na literatura como: cidadania corporativa; filantropia corporativa; responsabilidade corporativa; governança; ambientalismo e desenvolvimento sustentável (QUELHAS, 2012). Dentre as várias definições existentes, destaca-se a delineada pela Norma ISO 26000 (2010), a qual estabelece as diretrizes sobre responsabilidade social através de um escopo amplo que incorpora a dimensão social, ambiental e econômica do desenvolvimento sustentável (COSTA, 2011). Por estar intrinsecamente relacionada com a teoria dos *stakeholders*, a RSO é comumente organizada num conjunto de dimensões que espelham a multidimensionalidade deste constructo, designadamente a sua dimensão interna e sua dimensão externa (VICENTE, 2011; KOSKELA, 2014).

A concepção da RSO antes de ser considerada uma ferramenta gerencial que anseie o ambiente externo, deve prezar pelo ambiente interno como maneira de ampliar e legitimar as práticas efetivadas (GUIMARÃES, 2009). Tal argumento é compartilhado por Cruz (2012), no qual o autor realça a importância de a organização servir de exemplo, ou seja, iniciar em seu próprio interior as ações de responsabilidade social, para posteriormente avançar perante a comunidade e a sociedade.

As práticas de RSO Interna, segundo Al-bdour (2010), estão diretamente relacionadas com os aspectos físicos e psicológicos do ambiente de trabalho. Preocupações com a promoção da saúde e segurança do trabalhador, com a igualdade de oportunidades, com o treinamento e com a relação trabalho-família fazem parte deste escopo.

Neste contexto, surge a seguinte questão: Como a Responsabilidade Social pode agregar valor ao desempenho da universidade?

A pesquisa ora proposta apresenta os seguintes objetivos:

- Estudar a Responsabilidade Social em organizações de ensino e pesquisa; e
- Analisar como se insere a Responsabilidade Social na gestão estratégica de uma instituição de ensino do Estado do Rio de Janeiro.

2. A Responsabilidade Social no contexto das universidades

A Globalização acarretou não só em uma maior complexidade das relações sociais de produção, como também em um aumento significativo da produtividade de trabalho. O aumento da competitividade motivou a criação de estratégias empresariais para assegurar e incrementar a rentabilidade das empresas, através da melhoria da imagem, marketing social de elevação da credibilidade social da corporação (MATHIS E MATHIS, 2012).

Diante da intensificação da exploração do trabalho e de problemas ambientais as empresas devem ser fiscalizadas, de forma a agirem com maior transparência em sua atuação e dando publicidade aos resultados de suas ações; proporcionando a Responsabilidade Social o estatuto de lei respaldado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (MATHIS E MATHIS, 2012).

A Responsabilidade Social pode ser definida como o conjunto de atividades que a empresa realiza para atender, as necessidades dos seus empregados e da comunidade, em termos sociais, econômicos e ambientais (CEZAR, 2007).

Há três tipos de práticas de responsabilidade social: as assistencialistas e filantrópicas; as que buscam reputação e imagem positiva para a empresa; e as que estão relacionadas a uma forma de fazer negócio, gerando valor para os acionistas e contribuindo para o desenvolvimento sustentável (MENEZES, 2010).

Existem vários instrumentos de comunicação (Balanço Social, relatórios, prêmios, dentre outros) usados pelas empresas para tornar público a sua atuação na Responsabilidade Social. Os indicadores compreendem: valores, transparências e governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores/clientes, comunidade/governo e sociedade (MATHIS E MATHIS, 2012).

As universidades por sua estrutura hierárquica e burocrática têm dificuldades em instituir abordagens que conduzam à sustentabilidade (SHARP, 2002). A gestão ambiental de universidades tem tido uma evolução crescente nos últimos anos (SANTOS, 2009). Porém, ainda apresentam um progresso muito lento, sendo necessário promover o desenvolvimento sustentável e propiciar aos indivíduos uma nova visão dos problemas ambientais (SALES *et al.*, 2006).

Uma universidade sustentável atua de forma a minimizar os impactos ambientais negativos, econômicos, sociais, de saúde e os efeitos gerados na utilização dos seus recursos, com vistas a cumprir sua missão de ensino,

pesquisa e extensão (VELASQUEZ *et al.*, 2006).

Existem quatro justificativas adotadas na literatura para a adoção da Responsabilidade Social dentro de uma organização: obrigação moral, sustentabilidade, licença para operar e reputação (PORTER, 2008).

As universidades são consideradas instituições educacionais responsáveis pelo ensino superior, sendo definidas como: “[...] instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996, art.52).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, apresenta que sua finalidade é melhorar a qualidade da educação superior, “[...] e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública” (BRASIL, 2004, art.1).

De acordo com os objetivos do Sinaes, Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, destaca-se a promoção da responsabilidade social das instituições de ensino superior (IES), respeitando a imagem da instituição e a autonomia (BRASIL, 2004).

Deve ser responsabilidade compartilhada do Estado e das instituições, tanto nas dimensões externas quanto internas, a criação de um sistema no qual combine regulação e avaliação educativa, interessando também a sociedade, que possui direitos de contar com este sistema educativo que atendem as necessidades mais gerais desta população e de conhecer como as instituições estão atingindo em suas ações sociais relativas ao avanço do conhecimento e à formação de cidadãos com excelência profissional (INEP, 2004).

O compromisso social das Instituições de Ensino Superior (IES) juntamente com a defesa dos ideais humanísticos na constituição de uma sociedade mais justa e igualitária encontram pontos que tendem para o mesmo objetivo quando se discute os papéis no âmbito da Responsabilidade Social (MACIEL *et al.*, 2009).

Portanto, é importante ampliar a dimensão Responsabilidade Social para além da função de avaliação do órgão regulador. Ao se afirmar que as universidades são organizações que se interligam com a sociedade em geral e com outras organizações, significa que a mesma possui uma função que está muito além de formar profissionais, fomentar a cultura, a produção do conhecimento e da oferta de serviços de extensão. Uma instituição com foco no desenvolvimento social, não pode estar restrita ao cumprimento das suas funções precípuas (ensino, pesquisa e extensão), porém com o futuro desse desenvolvimento, que cumpre com estas funções, buscando mudanças expressivas na concepção da sua função social no processo de desenvolvimento (MACIEL *et al.*, 2009).

As empresas devem atuar de forma a integrar a sociedade à estratégia, reforçando a vantagem competitiva de sua organização (PORTER, 2006). Assim, existe um elo inseparável entre uma empresa e a sociedade, acarretando em uma sinergia entre os objetivos econômicos e os sociais (PORTER, 2008).

Com o intuito de ampliar essa sinergia, as decisões organizacionais e as políticas sociais devem adotar o princípio do valor compartilhado, ou seja, as empresas devem contribuir para a sociedade e para as questões sociais onde puderem agregar o máximo valor (PORTER, 2008).

O valor compartilhado é o valor econômico gerado por empresas atendendo a necessidades de cunho socioambiental que sejam parte de seu *core business* (PORTER, 2011). Ele se expressa por meio de políticas favoráveis a seus clientes internos e externos, e pelos ganhos possibilitados a organização.

Tendo como objetivo fortalecer a cultura da Responsabilidade Social no Brasil, o Instituto Ethos instituiu os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social. Os Indicadores Ethos foram desenvolvidos embasados em alguns parâmetros de pesquisa e benchmark de normas e certificações nacionais e internacionais, destacando-se: ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, AA 1000 e as diretrizes da GRI (*Global Reporting Initiative*) (INSTITUTO ETHOS, 2014).

Por ser incipiente a dimensão Responsabilidade Social nas universidades, é necessário rever seu planejamento estratégico, de forma a definir o seu modelo organizacional em conformidade com o seu posicionamento institucional (MACIEL *et al.*, 2009).

3. Método de pesquisa

A escolha do objeto de pesquisa é justificada pela necessidade de realização de estudos acerca da responsabilidade social em organização dedicada ao ensino e a pesquisa. A Organização escolhida para realização da pesquisa é representativa no âmbito regional, no Estado do Rio de Janeiro. Possui cerca de 8000 alunos matriculados, 200 docentes e é integrada a outras instituições de ensino e pesquisa brasileiras, privadas e públicas. Constitui-se, assim, uma amostra representativa que pode permitir utilizar as conclusões de forma abrangente. Contribuindo para o conhecimento da aplicação da responsabilidade social em organizações do setor de serviços de educação universitária.

Para o alcance dos objetivos foram efetuadas as seguintes etapas:

- Revisão da literatura: foi realizada a partir de um estudo sobre artigos referentes a Responsabilidade Social nas Organizações e a sua importância para a estratégia organizacional.
- Análise da Responsabilidade Social na universidade: programas e projetos realizados pela Universidade em estudo voltados a Responsabilidade Social.
- Aplicação de questionário aos integrantes da alta administração da instituição: foi enviado um questionário com 14 perguntas (Quadro 1) em 30 de setembro de 2014 para os responsáveis pela gestão estratégica da organização.

Quadro 1 – Questionário aplicado na instituição

Questionário	
1	Que Visão, Missão regem a organização que você atua? Como a Responsabilidade Social está inserida?
2	De que modo as questões de Responsabilidade Social estão inseridas no contexto estratégico da instituição?
3	A instituição possui políticas, diretrizes e/ou procedimentos específicos de Responsabilidade Social? Estão disponibilizados ao público (ou como são disseminados/ divulgados)?
4	De que forma a dimensão de Responsabilidade Social é abordada pela instituição?
5	Quais são as principais ações, iniciativas e programas ligados à Responsabilidade Social?

Quadro 1 – Questionário aplicado na instituição (cont.)

Questionário	
6	Que indicadores são utilizados para acompanhar o progresso da instituição na Responsabilidade Social?
7	Como o desempenho da instituição na Responsabilidade Social tem evoluído nos últimos anos?
8	A instituição considera os programas de educação corporativa e capacitação continuada como parte dos seus esforços de Responsabilidade Social? Ou estes programas estão concentrados na área de Recursos Humanos?
9	Existe algum indicador ou forma de mensuração do nível de satisfação dos funcionários no trabalho e com o trabalho?
10	A instituição foca em algumas áreas específicas?
11	Como a instituição contribui para o desenvolvimento social e territorial?
12	Como é feita a divulgação interna das políticas e compromissos de Responsabilidade Social da instituição? E para as demais partes interessadas?
13	Quais os principais desafios enfrentados na sensibilização e capacitação da liderança nas questões de Responsabilidade Social?
14	Como vocês medem o retorno dos gastos com as práticas de relacionamento comunitário? A instituição julga ser um custo ou um investimento?

Fonte: Elaborado pelos autores

- Realização de entrevistas aos docentes, egressos e comunidade: o roteiro da entrevista (Quadro 2) consistiu em perguntas direcionadas aos clientes internos (docentes) e clientes externos (comunidade e egressos), e teve o objetivo de conhecer a opinião deles a respeito dos benefícios oferecidos pela instituição.

Quadro 2 – Entrevista realizada com os clientes internos e externos

Público alvo	Pergunta
Docentes	O que você acha das políticas oferecidas pela instituição aos docentes?
Egressos	Quais valores a instituição lhe proporcionou, além do conhecimento técnico?
Comunidade (usuários dos serviços prestados pela instituição)	Qual o benefício que o serviço lhe proporcionou? Como vocês avaliam os serviços prestados pela instituição.

Fonte: Elaborado pelos autores

- Análise dos resultados: as entrevistas e questionários foram analisados buscando-se observar o valor compartilhado presente na instituição. Foi elaborado um mapa estratégico com os indicadores de resultado, segundo as várias dimensões do *Balanced Scorecard – BSC*.

4. Estudo de caso

4.1. A instituição de ensino

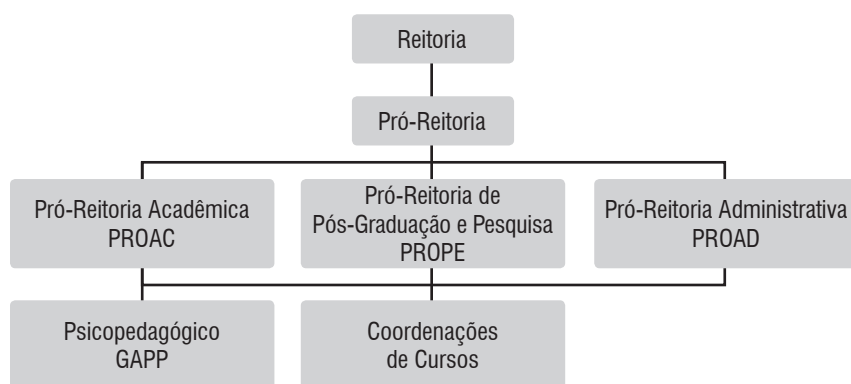
A Instituição de ensino estudada é uma Universidade privada, instituída pelo poder público nos termos da Portaria do MEC, de setembro de 1993, com

autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira.

Segundo a gestão da universidade, a Universidade tem por missão gerar progresso científico e tecnológico no país e servir diretamente à comunidade, valendo-se dos recursos e meios de que dispõe. A missão pressupõe um modelo administrativo ágil e flexível, capaz de captar e traduzir as expectativas da sociedade, particularmente a dinâmica do mercado, no que envolve a capacitação profissional.

A Universidade possui uma estrutura acadêmica, em que a Reitoria é assistida por três Pró-Reitorias, a saber: Pró-Reitoria Acadêmica – PROAC, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa – PROPE e Pró-Reitoria Administrativa – PROAD, conforme **Figura 1**.

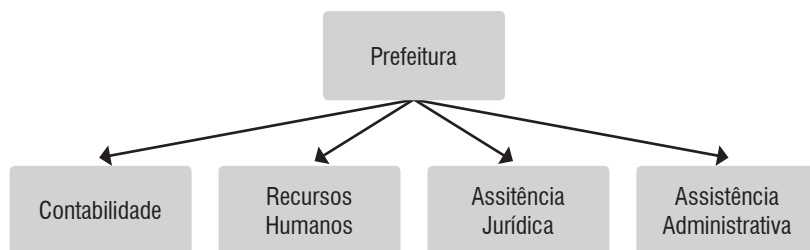
Figura 1 – Organograma da estrutura acadêmica



Fonte: Elaborado pelos autores

A **Figura 2** apresenta o organograma da estrutura administrativa (mantenedora).

Figura 2 – Organograma da estrutura administrativa



Fonte: Adaptado pelos autores

A Universidade é composta pelas áreas de: Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e Tecnológicas, Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas e a área de Educação e Letras.

4.2. Responsabilidade Social na universidade

Para a instituição, o desenvolvimento sustentável é captar as inúmeras oportunidades de crescimento, reconhecendo os limites físicos do planeta. Acreditam que, para isso, a organização e a sociedade precisam trabalhar juntas, compartilhando valor.

Assim, a Universidade atua de forma comprometida, inserindo a dimensão Responsabilidade Social em seu planejamento estratégico, tendo como objetivo fortalecer esta dimensão, utilizando alguns Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, para ir além da avaliação feita pelo MEC. Com isso, a instituição desenvolve funções que abrangem muito mais do que formar profissionais técnicos, incluindo a promoção da cultura, a troca de conhecimento, e a formação de cidadãos conscientes e envolvidos com a sociedade.

A Universidade deve incorporar os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social não apenas para avaliar, mas para ajudar no planejamento de suas ações visando a excelência e a sustentabilidade de seus negócios. O que possibilita a verificação do estágio em que se encontram as práticas relacionadas à Responsabilidade Social e melhorá-las no que for preciso.

Na universidade o GAPP (Grupo de Apoio PsicoPedagógico) é um órgão agregado a coordenação de apoio ao discente e tem a função de tratar de todos os problemas relacionados aos discentes. Ele é constituído por: pedagogos, psicopedagogos, psicólogos, fonoaudiólogos e doutores em educação.

O Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI) é um importante documento para a universidade, visto que contém informações relacionadas à responsabilidade social e visa efetivar as ações propostas (PINTO, 2012). O PPI da instituição analisada contém informações relacionadas ao código de ética de docentes e discentes, de forma a garantir o seu compromisso social. Atualmente, o código de ética está sendo reformulado pelo GAPP, com o intuito de apoiar toda ação acadêmica que agregue valor e compartilhar a responsabilidade social com os funcionários.

Sem projetos político-pedagógicos bem definidos, não é possível cumprir as missões da universidade relacionadas à Pesquisa, ao Ensino e a Extensão (PINTO, 2012). A articulação entre ensino, pesquisa e extensão deve estar prevista no PPI de uma universidade que busque ser socialmente responsável, e ser efetivada através de ações. A instituição estudada apresenta algumas iniciativas nesse sentido, conforme apresentado no

Quadro 3.

Quadro 3 – Programas e projetos ligados às esferas pesquisa, ensino e extensão

Pesquisa	Ensino	Extensão
Farmácia. Laboratório de geologia.	Estadia para docentes Assistência Estudantil Bolsa de estudo Convênios Monitoria Família Universidade/Programa Ex-aluno	ESAJUR Clínica Odontológica. Clínica de Atendimento Integrado. Clínica Escola de Fisioterapia.

Fonte: Elaborado pelos autores

Alguns programas e projetos realizados pela Universidade em estudo consistem em Bolsa de Estudo, Convênios, Monitoria; Família Universidade/Programa Ex-aluno; e Programa de Iniciação Científica.

O Programa Ex-aluno tem como objetivo contribuir para o contínuo aprendizado de seus ex-alunos. Já o Programa de Iniciação Científica (PIC) permite introduzir os estudantes de graduação à pesquisa científica, configurando-se como um poderoso fator de apoio às atividades de ensino.

Segundo informações disponibilizadas pela instituição, os serviços comunitários que a Universidade em estudo oferece são:

- Escritório de Assistência Jurídica (ESAJUR) – É um órgão ligado à Faculdade de Ciências Jurídicas Sociais e Aplicadas – FaCJSA, que consiste em proporcionar um atendimento de qualidade às pessoas carentes.
- Clínica Odontológica - É um órgão ligado à Faculdade de Ciências Biológicas e da Saúde - FaCBS, que presta serviços de atendimento odontológico à comunidade, permitindo aos discentes elevar seu nível de qualificação, além de agilizar o desempenho de suas funções práticas.
- Clínica de Atendimento Integrado e Clínica Escola de Fisioterapia – É um órgão ligado à Faculdade de Medicina e Fisioterapia, que oferece avançados recursos ao tratamento de doenças com o compromisso de disponibilizar as melhores alternativas terapêuticas e desenvolver um atendimento humano e personalizado.
- Farmácia Universitária - É um órgão ligado à Faculdade de Ciências Biológicas e da Saúde - FaCBS, que proporciona aos alunos e profissionais condições técnico-científico e administrativas no preparo de medicamentos alopáticos e produtos de higiene corporal, visando maior integração com a Sociedade.

A articulação e a indissociabilidade entre os elementos: Pesquisa, Ensino e Extensão demonstram a preocupação e a aplicação da responsabilidade social de uma universidade (PINTO, 2012).

5. Análise e discussão de resultados do estudo

5.1. Análise do questionário aplicado à alta administração da instituição

A aplicação do questionário tem como objetivo identificar em que aspectos a organização tem valor compartilhado com o público em geral, particularmente com seus *stakeholders*.

Assim, este conjunto de questões foi aplicado aos responsáveis pela gestão estratégica da instituição, sendo parte integrante de uma pesquisa científica que visa avaliar como o público interno, na organização, lida com a gestão de Responsabilidade Social (RS). As questões apresentadas estão alocadas nas perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, de forma a identificar como a gestão de RS está integrada ao BSC na instituição analisada (**Quadro 4**).

Quadro 4 – Alocação do questionário nas perspectivas do BSC

Perspectivas do BSC	Perguntas do questionário
Financeira	4 De que forma a dimensão de Responsabilidade Social é abordada pela instituição? 6 Que indicadores são utilizados para acompanhar o progresso da instituição na Responsabilidade Social? 7 Como o desempenho da instituição na Responsabilidade Social tem evoluído nos últimos anos? 14 Como vocês medem o retorno dos gastos com as práticas de relacionamento comunitário? A instituição julga ser um custo ou um investimento?
Cliente	2 De que modo as questões de Responsabilidade Social estão inseridas no contexto estratégico da instituição? 10 A instituição foca em algumas áreas específicas? 11 Como a instituição contribui para o desenvolvimento social e territorial? 12 Como é feita a divulgação interna das políticas e compromissos de Responsabilidade Social da instituição? E para as demais partes interessadas?
Processos Internos	3 A instituição possui políticas, diretrizes e/ou procedimentos específicos de Responsabilidade Social? Estão disponibilizados ao público (ou como são disseminados/ divulgados)? 9 Existe algum indicador ou forma de mensuração do nível de satisfação dos funcionários no trabalho e com o trabalho? 13 Quais os principais desafios enfrentados na sensibilização e capacitação da liderança nas questões de Responsabilidade Social?
Aprendizagem e Crescimento	1 Que Visão, Missão regem a organização que você atua? Como a Responsabilidade Social está inserida? 5 Quais são as principais ações, iniciativas e programas ligados à Responsabilidade Social? 8 A instituição considera os programas de educação corporativa e capacitação continuada como parte dos seus esforços de Responsabilidade Social? Ou estes programas estão concentrados na área de Recursos Humanos?

Fonte: Elaborado pelos autores

Os questionários foram respondidos por professores, mestres e doutores, que atuam ou já atuaram como diretores em outros vínculos, tendo um deles experiência em coordenação pedagógica.

Atualmente, os dirigentes estão descobrindo que é responsabilidade social oferecer mais que ensino, paulatinamente compreendem, que investir em saúde, segurança, inclusão e direitos são condições necessárias à formação cidadã dos estudantes. Assim, muitos educadores da instituição implementam projetos que visam ao desenvolvimento humanitário dos estudantes.

5.2. Análise das entrevistas aos docentes, egressos e comunidade

Com o objetivo de conhecer os programas e projetos desenvolvidos pela instituição, bem como sua política social, foram feitas entrevistas aos docentes, egressos e comunidade.

Os docentes entrevistados foram questionados sobre as políticas ofere-

cidas pela instituição e a maioria alegou desconhecer a existência das mesmas. Entretanto, alguns relataram conhecer o plano de carreira que é oferecido ao docente, no qual o professor assistente, depois de um ano é promovido a professor adjunto. Também foi destacada a segurança de se trabalhar na instituição, a existência de plano odontológico e a acessibilidade direta aos coordenadores. Esses fatores tornam o ambiente de trabalho muito bom, propiciando uma amigável relação com os colegas de trabalho e com a gestão.

Egressos de diferentes cursos foram questionados a respeito dos valores transmitidos pela instituição, além do conhecimento técnico. A maioria relatou que a instituição lhes proporcionou ética, respeito, atitudes, habilidades relacionadas ao mercado de trabalho, interação com outros indivíduos, ou seja, favoreceu ao crescimento pessoal e profissional.

As pessoas da comunidade que utilizaram os serviços oferecidos pela instituição foram questionadas a respeito dos benefícios advindos de seu uso. De forma geral, os usuários estão satisfeitos com a qualidade dos serviços oferecidos e dos profissionais que estão envolvidos.

A partir das entrevistas, pôde-se perceber que a instituição possui diretrizes de RS, porém há necessidade de melhorias, como: maior divulgação das políticas institucionais voltadas aos docentes; substituição do preenchimento do diário que é manual para o eletrônico; oferta de um plano de saúde; e um maior incentivo à pesquisa, conforme **Quadro 5**.

Quadro 5 – Percepções consolidadas dos clientes internos e externos

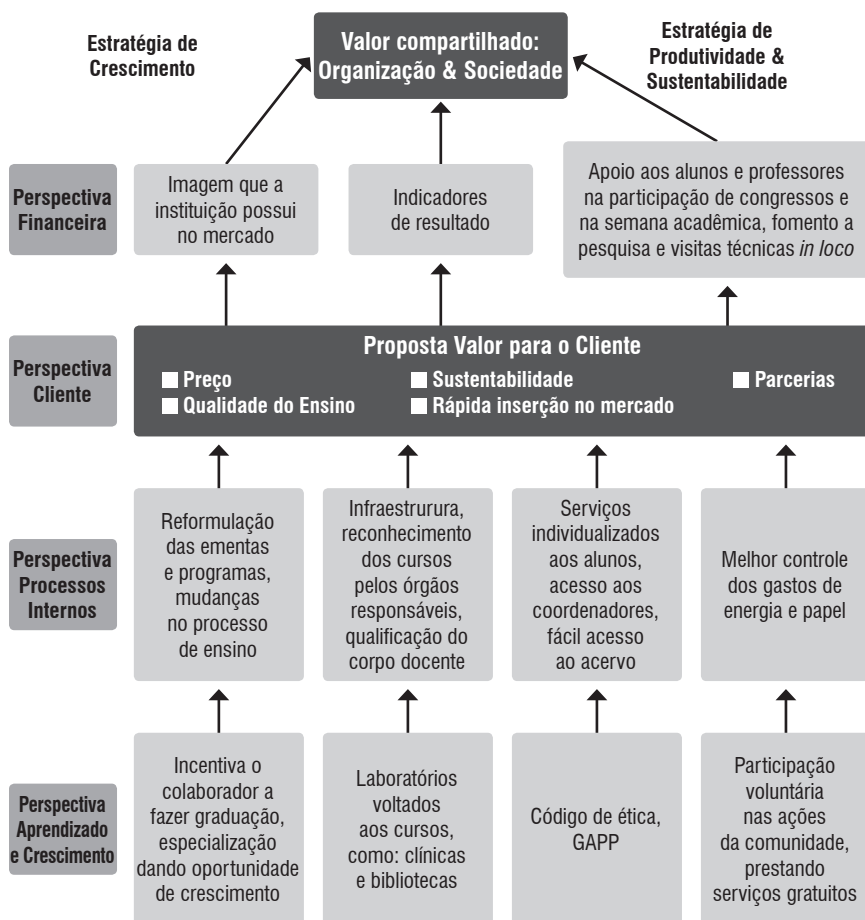
Clientes Internos		Clientes Externos	
Docentes	Egressos	Comunidade	
Desconhecimento das políticas oferecidas pela instituição.	Ética, respeito, atitudes.	Os usuários estão satisfeitos com a qualidade dos serviços oferecidos.	
Conhecimento do plano de carreira existente.	Habilidades relacionadas ao mercado de trabalho.	Os usuários estão satisfeitos com os profissionais envolvidos.	
Empregabilidade.	Interação com outros indivíduos.		
Plano odontológico.	Favorecimento do crescimento pessoal e profissional.		
Acesso fácil aos coordenadores.			
Ambiente favorável e amigável.			

Fonte: Elaborado pelos autores

6. Contribuição da pesquisa

Com a aplicação desta pesquisa, ao analisar os indicadores, pode-se avaliar e compilar os dados coletados, de forma que a instituição tenha conhecimento das ações que têm sido realizadas e possa melhorar os itens críticos, em prol de uma gestão com eficiência e pautada no alcance da sua missão. Na **Figura 3**, apresenta-se o mapa estratégico da instituição.

Figura 3 – Mapa estratégico da instituição



Fonte: Elaborada pelos autores

A universidade visa atingir seus objetivos estratégicos a partir de perspectivas relacionadas ao “Aprendizado e Crescimento”, “Processos internos”, “Cliente” e obtendo resultados finais na perspectiva “Financeira”.

Há um incentivo ao colaborador e seus dependentes a se especializarem, dando continuidade aos estudos, e, possibilitando, o desenvolvimento do funcionário em sua atividade e sua ascensão na organização. Possui laboratórios de alta qualidade, como: clínicas e bibliotecas.

Nos processos internos a instituição possui uma infraestrutura que fornece acessibilidade a todos os alunos e colaboradores da universidade, participando nas ações da comunidade, fornecendo serviços individualizados aos alunos, qualificação dos colaboradores, reformulação das ementas, atualizando as competências e as referências bibliográficas.

A instituição busca criar como proposta de valor para o cliente um preço justo, qualidade no ensino, sustentabilidade, parcerias com outras organiza-

ções e rápida inserção dos discentes no mercado de trabalho com intuito de atingir sua missão.

A universidade segundo funcionários da Gestão Estratégica apoia toda ação acadêmica que agregue valor e compartilha a responsabilidade com os colaboradores.

O valor compartilhado na universidade pode ser observado do ponto de vista do cliente externo (egressos e comunidade) e do cliente interno (docentes). A instituição ao incentivar os seus docentes a continuarem se qualificando, oferecer um plano de carreira, motiva-os a permanecerem na instituição, diminuindo a rotatividade e gerando um maior comprometimento com o ensino, que é a missão da instituição.

No **Quadro 6** observam-se as implicações materiais atreladas ao mapa estratégico.

Quadro 6 – Aspectos relacionados ao mapa estratégico

Perspectivas	Evidências
Financeira	1 Diminuição da desistência de alunos e da rotatividade de professores; 2 Indicadores de resultado: Rentabilidade = percentual do capital investido. Lucratividade = percentual do ganho obtido sobre as matrículas realizadas
Cliente	3 Desenvolvimento de ações aplicadas aos tratamentos psicossociais; 4 Ações voltadas à inserção dos discentes no mercado de trabalho (empregabilidade); 5 Parcerias
Processos Internos	6 Inovação no ensino; 7 Existência de um plano de carreira para docentes; 8 Desenvolvimento de ações aplicadas aos tratamentos psicossociais; 9 Economia de energia, papel e água.
Aprendizagem e Crescimento	10 Voluntariado; 11 Possibilidade de crescimento profissional; 12 Possibilidade de crescimento pessoal; 13 Aplicações da teoria na prática.

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao criar programas sociais que beneficiem a comunidade local, a universidade aumenta sua credibilidade no mercado e cria um diferencial competitivo. Além disso, os alunos têm a possibilidade de aplicar na prática o que é aprendido na teoria, com o acompanhamento de profissionais qualificados, contribuindo para sua formação, o que reflete na opinião positiva dos egressos sobre a instituição.

Na **Figura 4**, observa-se a propagação interna das percepções listadas no **Quadro 1**, e a importância de definir e conectar estas perspectivas ao pensamento estratégico da organização.

que precisam de aprimoramento. Dentre as melhorias sugeridas à instituição, destacam-se: a divulgação dos projetos e serviços oferecidos; e a definição de indicadores, para que fique mais evidente os benefícios oriundos do valor compartilhado para a universidade, principalmente, em termos de melhoria da imagem da instituição.

Portanto, a reponsabilidade social é fundamental para a estratégia da instituição e traz um grande diferencial competitivo, mas precisa ser aprimorada, de forma que todos os *stakeholders* tenham conhecimento e se sintam peças fundamentais da missão da instituição.

Referências bibliográficas

- AL-BDOUR, A.A.; NASRUDDIN, E.; LIN, S.K. *The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan*. World Academy of Science, Engineering and Technology, v.4, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR ISO 26000:2010. *Diretrizes sobre responsabilidade social*. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em: nov. de 2014.
- BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior*. Disponível: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: nov. de 2014.
- CEZAR, M. D. J. *Responsabilidade Social: uma expressão da hegemonia*. In: FRANCISCO, E. M. V.; ALMEIDA, C. C. L. de (Org.). Trabalho, território, cultura. São Paulo: Cortez, 2007.
- COSTA, H. ISO 26000 - *Norma Internacional de Responsabilidade Social: um guia para entendê-la melhor*. São Paulo: Instituto Observatório Social, 2011.
- CRUZ, F.J.A.; CABRAL, A.C.A.; PESSOA, M.N.M; SANTOS, S.M. *Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas prestadoras de serviços*. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.3, 2012.
- FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. *A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica*. Rev. Adm. Pública [online]. vol.42, n.1, 2008.
- GUIMARÃES, J.C. *Responsabilidade social empresarial no campo das corretoras de seguros brasileiras*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.
- INEP. SINAES – *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação*. 2ª ed., ampliada. Brasília: INEP, 2004.
- INSTITUTO ETHOS. Instituto Ethos. Disponível em: <www.ethos.org.br>. Acesso em: nov. de 2014.
- JONES, P., COMFORT, D., HILLIER, D., EASTWOOD, I. *Corporate social responsibility: A case study of the UK's leading food retailers*. British Food Journal, v.107, n.6. p.423 - 435, 2005.

- KOSKELA, M. *Occupational health and safety in corporate social responsibility reports*. Safety Science, n.68, p. 294-308, 2014.
- MACIEL et. al. *A Responsabilidade Social nas Universidades do Rio Grande do Sul: um Estudo de suas Concepções e Práticas*. Revista ADM.MADE, ano 9, v.13, n.2, p.48-61, maio/agosto, 2009.
- MATHIS, Adriana; MATHIS, Armin. *Responsabilidade Social Corporativa e Direitos Humanos: Discursos e Realidades*. Revista Katálysis, Florianópolis, v.15, n.1, p. 131-140, jan./jun. 2012.
- MENEZES, F. C. *O Serviço Social e a Responsabilidade Social das Empresas. Serviço Social e Sociedade*, São Paulo: Cortez, n. 103, p. 503-531, jul./set. 2010.
- PINTO, Maira Meira. *Responsabilidade social universitária: o caso da Universidade de Santa Cruz do Sul*. – Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2012. Disponível em: <http://www.unisc.br/portal/upload/com_editora_livro/ebook_031.pdf>. Acesso em: nov. 2014.
- PORTER, M. *Estratégia e Sociedade: Responsabilidade Social Corporativa e Vantagem Competitiva*. Seminário HSM Global, Brasil. 06 Ago. 2008. Disponível em: <www.isc.hbs.edu/pdf/20080806_CSR_Brazil.pdf>. Acesso em: out., 2014.
- PORTER, M.; KRAMER, M. R. *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review 84, no. 12 December 2006.
- PORTER, M. *O Capitalismo do valor compartilhado*. HSM Management. Edição no. 88. Set-out, 2011.
- PRETTO, V. B.; NARA, E. O. B.; STORCH, C. R. R. *Responsabilidade social focada num plano de necessidades: estudo de caso de uma indústria de porte médio para apoio a tomada de decisão*. In XIV Simpósio de Engenharia de Produção, 2007, Bauru. Anais..., Bauru, 2007.
- QUELHAS, O. L. G.; FILHO, J. R. F.; LIMA, G. B. A.; FRANÇA, S. L. B.; MEIRIÑO, M. J. *Evolução conceitual/histórica da Responsabilidade Social Corporativa: uma revisão de literatura*. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. Vigo, 2012.
- SALES, M. G. F. et al. *A waste management school approach towards sustainability*. Resources Conservation and Recycling, v. 48, p. 197-207. 2006.
- SANTOS, F.M.C. *Benchmarking ambiental e de sustentabilidade para campus universitários: caso de estudo da FCT-UNL*. 2009. 172 p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências e Tecnologia. Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2009.
- SEN, S.; COWLEY, J. *The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the contexto of CSR in SMEs: An Australian perspective*. Journal of Business Ethics, n. 118, 2013.
- SHARP, L. *Green campuses: the road from little victories to systemic transformation*. International Journal of Sustainability in Higher Education, v.3, p.128-145.2002.
- VELAZQUEZ, L.; MUNGUÍA, N.; PLATT, A.; TADDEI, J. *Sustainable university: what can be the matter?* Journal of Cleaner Production, v. 14, p. 810-819, 2006.
- VICENTE, A.L.F.M.S., REBELO, T.M.M.S.D, AGOSTINHO, C.F. *Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização*. Psychologica, v.55, 2011.

Sobre os autores

Fernanda de Carvalho Pereira

Atualmente, está fazendo Doutorado em Engenharia de Produção na Universidade Federal Fluminense (UFF). Tem Mestrado em Engenharia de Produção – UFF (junho/2014), Pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho – UFF (novembro/2013), graduação em Ciências Econômicas – UFF (outubro/2011) com C.R. acumulado de 8,84 e graduação em Engenharia de Produção no Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) em julho/2011, com C.R. acumulado de 8,87. Atuou de 2007 a 2009 em pesquisas de Iniciação Científica no CEFET-RJ. Em 2009, estagiou no BNDES na área de Operações Indiretas. De 2010 a 2011 trabalhou na FIOCRUZ na Assessoria da Engenharia Industrial, e em 2012 foi consultora na Petrobras na área de Logística. Desde 2013, realiza pesquisas na UFF, nas áreas de Inovação, Propriedade Intelectual, Sistemas de Apoio à Decisão e Gestão da Segurança do Trabalho.

Marta Duarte de Barros

Doutoranda em Engenharia de Produção na Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestre em Engenharia de Produção da Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (maio de 2013). Possui MBA em Engenharia Econômica Financeira pela UFF (2009). Possui graduação em Administração pela UFF (2006), participou da Gestão 2003/2006 da ÍMPAR Empresa Júnior como Trainee, diretora e conselheira. Em 2006, participou do 16 Seminário de Iniciação Científica, apresentando o trabalho Análise de Multicritério com a orientação do Professor Helder Gomes Costa, D.Sc. Tutora do CEDERJ no curso de administração de 2008 a 2014. Em 2008 a 2009, trabalhou no Hospital São José do Avaí na área financeira (responsável pelo Contas a receber). Kursou Pós em Planejamento, Implementação e Gestão a Distância pela UFF, kursou Especialização em Docência para Educação Profissional no SENAC-RJ, atuou como instrutora no SENAC Rio. Ministrou aulas no curso de Administração na Faculdade de Minas Gerais (setembro/2010 a março/2011) e na Universidade Cândido Mendes (Agosto/2013 a agosto/2014) nos cursos de Administração e Engenharia de Produção. Trabalhou na Universidade Iguazu de 2012 a 2014 nos cursos Engenharia de Produção e Engenharia de Petróleo e Administração. Trabalhou na Tec Campos Incubadora de Empresas na escrita de projetos, palestras, ministrou curso Plano de negócios (novembro/2013 a setembro/2014).

Helder Gomes Costa

Graduado em Engenharia Mecânica pela UFF (1987), mestre e doutor em Engenharia Mecânica pela PUC-Rio (1991e 1994, respectivamente). Na graduação e no mestrado aprofundou seus estudos em mecânica dos fluidos e em análise experimental de dados. No doutorado focou o processo decisório no ambiente fabril, desenvolvendo tese sobre multicritério. Professor Associado da Universidade Federal Fluminense, desenvolve ações no âmbito da graduação, do mestrado e do doutorado, tendo sido coordenador adjunto do Programa de Engenharia de Suprimentos do PROMINP (PETROBRAS/ANP). Atuação como consultor em projetos de P&D (ANEEL e PROMINP/ANP) e para avaliação de projetos da (CAPES e do CNPq). Publicação de artigos em periódicos e em congressos. Orientação de dissertações de mestrado, teses de doutorado e trabalhos de conclusão de curso de graduação e de especialização. Participação de Bancas de

Doutorado (PUC-Rio, UENF, UFF, UFRJ, UFMG, UFPE e USP) e de Mestrado (IBMEC, PUC-Rio, UCAM, UENF, UFF, UFPR, UFRRJ, UNESP, UNIFEI, UNITAU). É coordenador do Grupo de Pesquisas Auxílio Multicritério à Decisão (CNPq/UFF) e do projeto “Análise de decisões em ambientes corporativos” (CNPq/UFF).

Gilson Brito Alves Lima

Possui Graduação em Engenharia Civil (1988), Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho (1995), Extensão em Gestão Ambiental Empresarial (1995), Extensão em Ciclo de Estudos de Políticas e Estratégia (1996), Mestrado em Engenharia Civil (1992) e Doutorado em Engenharia de Produção (2000). Atualmente é Professor Associado da Universidade Federal Fluminense. Atua em Pesquisa, Ensino e Extensão, na área de Engenharia de Produção, com ênfase nos seguintes temas: Segurança Industrial, Gerência de Riscos; Manutenção Industrial e Gerenciamento Ambiental na Indústria.

GESTÃO DOS IMPACTOS SOCIAIS NO CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Adriane Domingues Quelhas
Julio Vieira Neto
José Rodrigues de Farias Filho

Resumo

A Gestão baseada no ciclo de vida tem sido uma resposta à demanda de novas legislações, regulamentos regionais e órgãos de fomento que têm pressionado as organizações frente à exigência de baixo impacto ambiental e socioeconômico no desenvolvimento dos seus produtos (UNEP; 2007). Neste sentido a Gestão baseada no ciclo de vida promove melhorias nos produtos e agrega desta forma, valor para o usuário, como por exemplo, consumo menor de energia e redução dos recursos materiais durante o uso a baixo impacto social (KITUYI; 2004). Outro fato importante reside na diminuição de cargas ambientais associada ao produto, levando a organização a novas oportunidades de negócios em função de uma abordagem pró-ativa à gestão ambiental e social nas organizações

1. Gerenciamento do Ciclo de Vida

O Gerenciamento do ciclo de vida nas organizações tem sido a resposta dada ao novo modelo de gestão baseada nos conceitos da sustentabilidade que preconiza as dimensões ambientais sociais e econômicas. A **Figura 1** apresenta o modelo esquemático do Gerenciamento do ciclo de vida alinhado às políticas, ferramentas e normas. Neste sentido, percebem-se ferramentas de análise do ciclo de vida que possuem características de análise ambiental e social, tais como: norma de gestão ambiental ISO 14001 e diretrizes para uma governança baseada na responsabilidade socioambiental.

As diversas ferramentas, conceitos, normas e filosofia, que estão integrados junto à Gestão do ciclo de vida, se encontram nos conceitos apresentados pelos os autores que tratam o tema.

Argumenta-se que, dentro da perspectiva de gerenciamento do ciclo de vida, as empresas com os certificados de qualidade, como por exemplo, ISO 9000, ISO 14000 e OHSAS 18001, devem buscar a sinergia destes modelos junto com os anseios das partes interessadas. Neste sentido, vale ressaltar a importância da integração destas normas que se relacionam com as questões

Figura 1 – Gestão do ciclo de vida alinhado com várias ferramentas e conceitos operacionais



Fonte: UNEP (2007)

ambientais, saúde ocupacional e qualidade, dentro das fases do ciclo de vida dos produtos (JØRGENSEN; 2008).

Um dos principais pontos de ação do gerenciamento do ciclo de vida é ampliar o escopo do sistema de gestão ambiental de uma organização, no sentido de atuar frente aos impactos associados às operações de seus clientes e fornecedores. A análise do ciclo de vida (ACV) desempenha uma atuação importante na implantação de uma gestão baseada no ciclo de vida (REBITZER; BUXMANN; 2005).

Outra linha de pensamento importante se baseia no pensamento do ciclo de vida que é uma vertente que advoga de forma complementar ao conceito da gestão do ciclo de vida. Esta vertente enfatiza a importância pelas ferramentas citadas pelos autores anteriores, que traduzem o conceito de sustentabilidade em um processo dinâmico. Este tipo de filosofia, que contempla uma abordagem holística gerencial, considera os fatores ligados às questões econômicas, sociais e ambientais em todo o processo do ciclo de vida, desde a concepção até a utilização e descarte (MCCONVILLE E MIHELICIC; 2007).

Como mencionado anteriormente diversas ferramentas e métodos trazem o conceito de sustentabilidade de forma dinâmica, como por exemplo, ASCV e ACCV, que avaliam os aspectos sociais e econômicos em função do ciclo de vida de um determinado produto ou processo. Entretanto, vale ressaltar para os aspectos sociais do ciclo de vida, cujos dados são de caráter qualitativo e dependem dos aspectos culturais e políticos de uma determinada região. (MCCONVILLE; MIHELICIC, 2007; UNEP, 2007).

Outro fato importante, alinhado à média gerência, consiste na integração e comunicação entre os diversos departamentos da empresa, como por exemplo, o departamento de compras, desenvolvimento, logística, produção, marketing. Esta relação é importante quando se trata das diversas fases do ciclo de vida do produto, pois os departamentos operam nas diversas cadeias de valor da

organização, podendo otimizar seus recursos (UNEP; 2007).

A gestão baseada no pensamento do ciclo de vida tem sido um desafio enfrentado pelos fabricantes, pois os esforços pelo aumento da eficiência, em todo ciclo de vida, estão ligados diretamente à responsabilidade de atender às expectativas das partes interessadas (WESTKÄNPER, ALTING E ARNDT; 2001).

Com base nos paragrafas anteriores, a Gestão baseada no ciclo de vida é um modelo de gestão estratégica sustentável, que visa a integrar o pensamento do ciclo de vida em todos os departamentos da organização. Neste sentido, a definição do ciclo de vida do produto passa pelos três pilares da sustentabilidade, conforme apresentado no quadro 9, aliados à estratégia organizacional com base em normas e ferramentas que visam ao desenvolvimento sustentável do produto (JENSEN E REMMEN, 2005 *apud* HALGAARD; REMMEN; JØRGENSEN, 2007). Os autores enfatizam, a importância das inovações tecnológicas aliada ao conceito de sustentabilidade aplicado aos produtos em relação às fases do ciclo de vida. Com neste conceito, o quadro abaixo apresenta uma arquitetura de gerenciamento estratégico baseando na Gestão do Ciclo de Vida.

Quadro 1 – Diferentes níveis de gerenciamento e exemplos de estratégia, sistemas e ferramentas relacionados à sustentabilidade

Nível de Gestão	Dimensão Social	Dimensão Ambiental	Dimensão Econômica
Objetivo	Sustentabilidade		
Concepção	Life	Cycle	Thinking
Estratégia	Life Responsabilidade Social Corporativa	Cycle Prevenção da Poluição	Manegement Gerenciamento da Cadeia de suprimentos e produto
Sistemas	OHSAS	E.M.S. POEMS Produção Limpa	TQM , EFQM , IPD
Ferramentas	Análise do local de trabalho ASCV	ACV , EcoDesign	ACCV Contabilidade Ambiental

Fonte: Jensen e Remmen (2005 *apud* HALGAARD; REMMEN; JØRGENSEN; 2007)

A escolha pela adoção de uma gestão baseada no ciclo de vida permite maior visibilidade pelas partes interessadas na escolha de um produto ou serviço oferecido por uma organização. Estes atores formam a opinião de consumo de um determinado produto, influenciando, assim, toda uma cadeia de valor. Desta forma, a gestão pelo ciclo de vida é uma decisão ampla, pois não se restringe apenas a um indivíduo ou departamento, mas em uma mudança de mentalidade a ser adotada pela indústria (KITUYI; 2004).

No próximo item, disserta-se sobre a importância do conceito de responsabilidade social corporativa dentro do viés estratégico nas organizações que atuam diante da gestão baseada no ciclo de vida

2. Análise Social do Ciclo de Vida do Produto

Neste item, serão descritos os impactos referentes ao ciclo de vida em relação às questões sociais que o produto possa inferir na organização.

Conceitua-se Análise Social do Ciclo de Vida como:

“uma técnica de avaliação do impacto social (impacto potencial) que verifica os aspectos sociais e socioeconômicos dos produtos e seus potenciais impactos positivos e negativos ao longo de seu ciclo de vida, abrangendo extração e processamento de matérias-primas, fabricação, utilização, manutenção, reciclagem e disposição final. UNEP (c) (2009).”

A técnica de avaliação da Análise Social do Ciclo de Vida do produto permite verificar, ao longo do ciclo de vida, os potenciais impactos que possam afetar diretamente o comportamento das empresas e os impactos sobre o capital social, com base em dados genéricos em um local específico. Vale ressaltar que a técnica não pretende prover informações se uma empresa deve ou não produzir um determinado produto, e sim, provocar uma reflexão sobre os temas sociais que o produto impacta em seu meio (UNEP c, 2009).

Outro ponto importante consistem em qualificar o conceito de ciclo de vida que na visão de Pinheiro (2006), o ciclo de vida inicia-se na concepção até a desativação ou reutilização, conforme apresentado na **Figura 2**. O autor afirma que a maior parte do ciclo de vida ocorre na fase de operação do produto.

Figura 2 – Fases do ciclo de vida



Fonte: Pinheiro (2006)

A Análise Social do Ciclo de Vida do produto avalia os impactos de todas as etapas do ciclo de vida que estão relacionadas com a extração de recursos, processamento, transporte, fabricação, comercialização, utilização, descarte ou reciclagem. Neste contexto, deve-se analisar estas etapas em função das considerações abaixo: (GRIESSHAMMER *et al.* (2006),

- Localização geográfica onde as etapas são realizadas, como por exemplo, minas de extração de matéria-prima, ferrovias, portos. Em cada uma destas, ocorrem diferentes tipos de impacto social em relação aos trabalhadores, colaboradores.
- Comunidades onde podem ocorrer abusos em relação aos direitos humanos.
- Sociedade onde se devem verificar questões relacionadas à corrupção.
- Uso do produto em relação aos impactos sobre os consumidores.

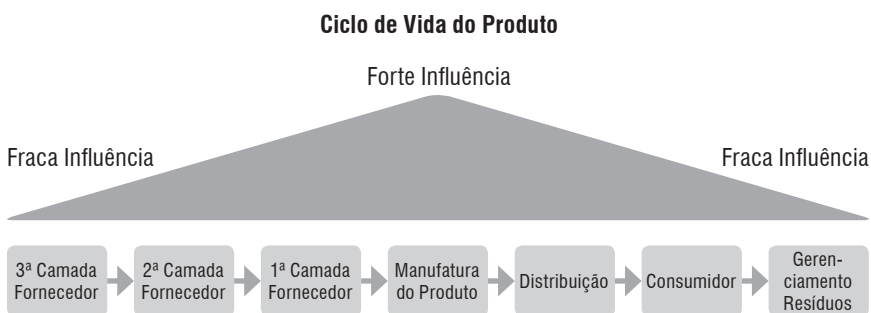
A Avaliação Social do Ciclo de Vida é, portanto, desenvolvida para facilitar as empresas no sentido de realizarem seus negócios de forma socialmente responsável, analisando, desta forma, os impactos sociais sobre as pessoas, em função do ciclo de vida do produto. Esta análise está diretamente voltada para o comportamento da empresa em relação a sua cadeia produtiva e como a empresa organiza e gerencia seu negócio (DREYER; HAUSCHILD; SCHIERBECH, 2006).

A metodologia da ASCV pode ser utilizada em paralelo com as técnicas da ACV e ACCV, e alinhada com o Gerenciamento do Ciclo de Vida, no sentido de analisar de forma ampla e completa o desempenho Sustentável do produto. Entretanto, a base de cálculo, para estas análises, deve ser a

mais consistente possível, levando-se em consideração os limites do sistema, atribuição consistente dos limites dos sistemas e a consistência da fonte de dados (UNEP c, 2009).

A responsabilidade da identificação dos dados, para análise da ASCV, é do fabricante do produto. Frente a esta questão, o fabricante terá menor influência sobre os aspectos sociais à medida que as cadeias de suprimentos estejam distantes do processo de manufatura. A **Figura 3** demonstra a relação da influência dos níveis da cadeia produtiva em função do processo de manufatura do produto. (DREYER, HAUSCHILD E SCHIERBECH; 2006).

Figura 3 – Influência exercida pelo Fabricante do produto em função da cadeia de produção



Fonte: Dreyer, Hauschild e Schierbech (2006)

Com base na **Figura 3**, percebe-se que o fabricante não possui grande influência na terceira camada de fornecimento, mas através de parcerias com seus fornecedores mais próximos, ele poderá promover uma pressão nesta camada diante do apoio dos fornecedores diretos. Entretanto vale ressaltar que se a terceira camada for composta por fornecedores Monopolizados ou Oligopolizados, o fabricante dificilmente conseguirá prover uma pressão como seus fornecedores mais próximos.

No estágio de fabricação, o produtor apresenta grande influência sobre a interação das partes interessadas. Assim sendo, diante do estágio de distribuição, o fabricante exerce influência direta, onde os impactos sociais dos produtos estão incluídos na análise.

O benefício de se utilizar a técnica da ASCV consiste no fato de esta proporcionar uma visão ampla dos impactos sociais provocados pelo produto em seu ciclo de vida e proporcionar o bem-estar das partes interessadas, com base nos aspectos socioeconômicos analisados. Não se pretende, porém, através da metodologia, proporcionar soluções inovadoras para o consumo sustentável e a vida, pois temas desta natureza vão além da proposta desta ferramenta (UNEP c, 2009).

A técnica da ASCV apresenta algumas limitações que são parecidas com ACV, pois em ambos os casos a coleta de dados e a falta de um banco de dados são escassos. A limitação desta técnica está ligada à natureza do efeito social, pois nem sempre são quantificáveis, como por exemplo, a mão de obra infantil dentro da cadeia de desenvolvimento do Produto (UNEP c, 2009).

A comparação entre os aspectos ambientais, econômicos e sociais pode variar de forma significativa. Outro ponto importante, no que diz respeito aos

aspectos sociais, consiste no tempo de análise devido às fases do ciclo de vida, pois estão sujeitos a mudanças mais rápidas do que os aspectos relacionados aos impactos ambientais e econômicos. (GRIESSHAMMER *et al*;2006).

3. Fases da Análise Social do Ciclo de Vida (ASCV)

A Análise Social do Ciclo de Vida apresenta uma arquitetura similar à da ACV, tendo as seguintes fases: objetivo e escopo, inventário do ciclo de vida, impacto do ciclo de vida e interpretação.

Em alguns casos, os dados subjetivos na ASCV são mais adequados ao uso, devido à relevância empírica demonstrada nos resultados sociais de interesse, como por exemplo: os relatórios de trabalho e o grau de percepção de controle sobre suas agendas de trabalho.(UNEPc, 2009).

Os impactos sociais compõem outra etapa dentro processo de análise da ASCV, que visa a analisar as consequências das pressões positivas ou negativas sobre o bem-estar dos *stakeholders*. Estes impactos são percebidos frente às consequências sociais dentro de uma atividade produtiva ou de consumo e comercialização, que devem ser analisadas para que se possam tomar medidas de segurança no uso do produto. As causas relacionadas aos impactos são agrupadas em três dimensões (UNEPc, 2009).

1. Comportamental: onde impactos sociais ocorrem em função de decisões de um comportamento específico, como por exemplo, coibindo os colaboradores em se organizarem em sindicatos e permitindo o trabalho infantil.

2. Processos socioeconômicos: onde impactos sociais são causados pelos efeitos posteriores a decisões socioeconômicas, como por exemplo, uma tomada de decisão em investir no setor de construção para edificar uma infraestrutura em uma determinada comunidade.

3. Capital Humano, Social e Cultural: onde os impactos sociais se relacionam com os atributos de um determinado indivíduo, grupo, sociedade ou nível de escolaridade. Como exemplo, o capital pode sofrer uma elevada percentagem de indivíduos HIV positivo.

A definição de áreas de proteção social que sofrem impactos sociais de forma positiva ou negativa depende da Cultura, questões políticas de cada região onde será aplicada a metodologia. Estas áreas são definidas pelos autores como sendo: Saúde Humana, Ambiente Natural, Recursos Naturais e Ambiente Humano (DREYER, HAUSCHILD E SCHIERBECK (2006).

A avaliação da ASCV deve considerar as subcategorias que se constituem como tema preponderante. Estas subcategorias são classificadas de acordo com as categorias de impacto, que são medidas pelo uso de indicadores. Os indicadores são utilizados para avaliar as subcategorias, que podem variar dependendo do contexto do estudo. No sentido de validar as subcategorias, deve-se primeiramente alinhá-las junto às categorias de impacto social que visam a identificar as partes interessadas, conforme demonstrado no quadro 2 (UNEPc (2009).

Outro ponto importante, nesta ferramenta, reside na clara diferença dos dados do inventário e na avaliação do impacto, que são específicas em relação aos diferentes tipos de atores que são definidos. Vale ressaltar, adicionalmente, a participação e envolvimento dos *stakeholders* apresentados no quadro 14 no processo de análise (UNEPc, 2009).

Quadro 2 – Análise do sistema de categorias

Categorias do Stakeholder	Categorias de impacto	Subcategorias	Indicadores	Inventário de dados
Trabalhadores	Direitos Humanos	• Trabalho infantil • Salário justo • Trabalho forçado	≡	≡
Comunidade Local	Condições de trabalho	• Condições de vida segura • Engajamento da comunidade • Acesso aos recursos materiais	≡	≡
Sociedade	Saúde e Segurança	• Contribuição ao desenvolvimento econômico • Desenvolvimento tecnológico	≡	≡
Consumidor	Patrimônio Cultural	• Transparência • Mecanismo de <i>feedback</i>	≡	≡
Atores da cadeia de valor	Governança	• Concorrência leal • Promover a responsabilidade social • Respeito à propriedade intelectual	≡	≡

Fonte: Adaptado da UNEPc (2009)

O método pela ASCV consiste num escopo parecido com a arquitetura da ACV. Neste sentido, deve-se estar atento aos elementos centrais, como o Objetivo e o Escopo do Estudo.

Neste sentido devem-se considerar, no objetivo e na metodologia da ASCV, os passos abaixo, que são importantes na construção desta etapa (UNEPc (2009):

1. Determinar a atividade variável que deve ser usada e unidades de processos a serem incluídas.
2. Verificar quais dados específicos serão coletados em função das categorias de impacto e subcategorias.
3. Identificar quais atores estão envolvidos em cada um dos processos e o tipo de revisão crítica necessária.
4. Especificar o objetivo do estudo, incluindo as funções do produto, utilidade e unidade funcional.

Adicionalmente orientam-se no sentido de que, no escopo do ASCV, constem as seguintes etapas (GRIESSHAMMER *et al.*2006):

- Objetivos do estudo, como por exemplo, refinamento do produto e desenvolvimento de novos produtos.
- Escopo do inventário e limites do sistema. Nesta parte devem ser determi-

nados quais países ou regiões que o estudo aborda.

- Deve constar a unidade funcional e caracterização da utilizada.
- Alternativas e inclusão de cenários de referência e opções de melhoria.
- Requisitos de qualidade dos dados.
- Revisão crítica, em se tratando de avaliações comparativas.

No escopo do estudo da ASCV, deve-se atentar para o tipo de público-alvo que se pretende incluir. Diante desta questão, considera-se importante, dependendo da amplitude do estudo, incluir sindicatos, representantes dos trabalhadores, consumidores, governos, ONGs, acionistas e desenvolvedores do produto (UNEPc, 2009).

Na ASCV, a unidade funcional é tão importante quanto na ACV, pois se trata de um ponto de partida para determinar um sistema de produto. Neste sentido, devem-se especificar os fluxos de referência, que são essenciais para a montagem de um modelo de sistema do produto, onde se identificam as partes interessadas envolvidas e se estima a necessidade específica para o local de coleta de dados (UNEc, 2009).

Propõe-se cinco etapas para a definição da unidade funciona (WEIDEMA 2004 *apud* UNEPc, 2009):

- Descrever o produto e suas propriedades de acordo com a utilidade social.
- Determinar o segmento de relevância do mercado.
- Determinar as alternativas do produto.
- Definir e quantificar a unidade funcional em termos de propriedades obrigatórias do produto, com base na exigência do mercado.
- Determinar o fluxo de referência em função de cada sistema de produto.

Em relação à fase de análise do Inventário do ciclo de vida, devem-se ressaltar alguns pontos críticos na busca dos dados, como por exemplo, a caracterização da avaliação do impacto, o local específico da avaliação e a forma como os dados serão priorizados (UNEPc, 2009).

Na fase do inventário, os dados são coletados e os sistemas são modelados com base na definição do objetivo e o escopo do estudo, como mencionado em parágrafo anterior. Diante desta questão, vale ressaltar algumas sugestões adicionais, no quesito operacional, que se fazem necessárias para a elaboração do inventário, como priorizar e selecionar os dados, escolhendo os genéricos e a validação destes (UNEPc, 2009).

Entretanto deve-se verificar os elementos do inventário, pois devido às diversas propostas de Análise Social do Ciclo de Vida, estes elementos podem variar, como por exemplo, horas de trabalho infantil como item do inventário e a educação perdida, resultante das horas trabalhadas, como indicador intermediário (WEIDEMA ;2006).

A coleta de dados específicos, para o desenvolvimento do inventário, pode ser adquirida mediante uma auditoria social, envolvendo as seguintes condições (UNEPc, 2009):

1. Analisar a documentação da empresa com base na folha de pagamento.
2. Questionários e entrevistas.
3. Análise de documentações das entidades como ONG's.

Vale ressaltar que em regiões com uma administração pouco desenvolvida ou em países não democráticos, a indisponibilidade dos dados pode apresentar restrições em todos os níveis. Diante desta situação, os métodos de avaliação dos dados qualitativos podem sofrer severas limitações. Neste sentido, recomenda-se concentrar-se em alguns indicadores que são representativos (GREISSHAMMER *et al.* 2006).

Com relação à terceira etapa da ASCV, que está relacionada ao impacto social do ciclo de vida, o pesquisador deve analisar algumas ações consideradas importantes, que estão mencionadas a seguir (UNEPc, 2009):

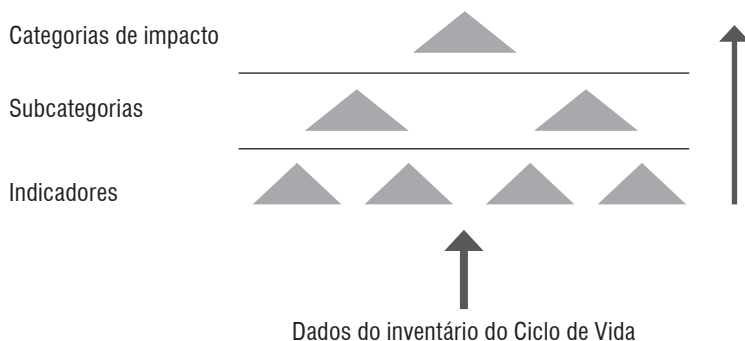
1. Selecionar as categorias e subcategorias de impacto com base nos métodos de caracterização de modelos.
2. Relacionar os dados, em função da fase do inventário, que se direcionam as subcategorias de impacto.
3. Determinar e calcular indicadores para os chamados indicadores das subcategorias.

Há vários indicadores de impacto social são de fácil modelagem, como por exemplo: saúde e segurança ocupacional, que são medidos com base nas lesões e doenças contraídas durante as horas trabalhadas, que podem ser mensurados em relação aos problemas de afastamento em relação aos danos na saúde do trabalhador. Outro exemplo citado pelo autor consiste no desemprego, que pode causar impacto na saúde e na produtividade humana (WEIDEMA; 2006).

Deve-se ressaltar adicionalmente a dificuldade de modelar alguns impactos, cuja complexidade dificulta sua mensuração. Entre estes impactos, pode-se citar a falta de acesso à seguridade social que, além de um impacto imediato, apresenta um impacto de longo prazo, que gera um desequilíbrio em função de uma distribuição desigual (WEIDEMA; 2006).

A **Figura 4** demonstra a hierarquia das subcategorias que são normatizadas com base nos conceitos da ISO 14044 (2006), desdobradas em três etapas: a primeira, a seleção das categorias de impacto; a segunda, o acoplamento dos dados do inventário nas subcategorias; e a terceira, a determinação dos indicadores das subcategorias (UNEPc, 2009).

Figura 4 – Concepção das subcategorias



Fonte: UNEPc, (2009)

Em um estudo de ASCV, a avaliação de impacto deve constar de quatro etapas, como na ACV, onde a primeira se refere à classificação; a segunda, à caracterização; a terceira, à normalização; e a quarta, à qualidade dos dados (GRIESSHAMMER et al. (2006).

As categorias de impacto e as subcategorias devem estar alinhadas com o escopo e metas da ASCV, correspondendo, desta forma, aos interesses das partes afetadas. Deve-se, no entanto, relacionar as categorias de impacto como: saúde e segurança, direitos humanos, condições de trabalho e governança, em função das subcategorias, juntamente com os seus indicadores (UNEPc, 2009).

Podem-se citar, como subcategoria de impacto, as horas de trabalho, estando relacionadas com a categoria “condições de trabalho”. Vale ressaltar que as subcategorias de impacto buscam descrever o significado dos indicadores que serão utilizados. O **Quadro 3** apresenta o exemplo da categoria de impacto “condições de trabalho”, relacionada com a subcategoria e seus indicadores (UNEPc, 2009).

Quadro 3 – Desdobramento da categoria condições de trabalho

Categoria de Impacto	Subcategoria	Indicadores.
Condições de trabalho	Segurança social e benefício	Porcentagem de trabalhadores beneficiados
	Horas de trabalho	Quantidade de horas trabalhadas por mês
	Salário justo	Valor do salário pago em relação ao valor praticado pelo mercado

Fonte: Adaptado da UNEPc (2009)

Vale ressaltar no quadro quinze que a organização dever avaliar as condições econômicas para prover o salário justo com base no mercado, pois caso contrário poderá ter problemas relacionados à liquidez de sua operação. Outro ponto a destacar consiste na condição da empresa se caso for um Monopólio esta determinara as condições sociais.

A categoria de impacto pode estar relacionada a várias categorias de partes interessadas, pois uma categoria de stakeholders pode ser afetada por diferentes categorias de impacto. Neste sentido, vale ressaltar que as partes interessadas podem variar não apenas de um estudo para o outro, mas também dentro de cada etapa da cadeia de valor (GRIESSHAMMER et al.2006).

Devem-se definir indicadores e unidade de medida para cada aspecto do impacto social, permitindo, com isso, a quantificação da medida. Como exemplo de indicadores de impacto, com base na Vida Humana e Bem-Estar, Weidema (2006) sugere:

- Vida e Longevidade.
- Saúde e Autonomia.
- Segurança e Tranquilidade.
- Igualdade e Oportunidade.
- Participação e Influência.

Os indicadores das subcategorias podem assumir métricas quantitativas como qualitativas ou semiquantitativas, dependendo do objeto do estudo proposto. Os indicadores quantitativos são mesurados de forma numérica, como

por exemplo, o número de acidentes por unidade de processo (UNEPc (2009).

Com relação aos indicadores qualitativos, estes podem ser mensurados descrevendo as medidas tomadas pela empresa para gerir o stress de seus funcionários. Os indicadores semiquantitativos podem ser caracterizados por um “sim” ou por um “não”, dentro de uma escala, medindo se a empresa possui um programa de gestão para monitorar o stress de seus funcionários (UNEPc, 2009).

Há três critérios que devem ser considerados para o desenvolvimento dos indicadores sociais: Relevância, Viabilidade e Validade. Vale complementar, de acordo com os autores, que os indicadores devem considerar o padrão de sustentabilidade, podendo, em alguns casos, ser mensurados de forma qualitativa, sem perder sua riqueza dos dados (KRUSE *et al.* 2008).

Vale observar que há uma tendência para concentrar o estudo de ASCV em indicadores qualitativos, devido aos aspectos das categorias. Entretanto, a prática demonstra uma eficácia maior quando se utiliza a combinação de dados quantitativos e qualitativos, pois, desta forma, acentua-se a precisão na fase de interpretação do resultado do estudo. O autor alerta quanto à complexidade dos indicadores, pois no caso do Trabalho Infantil, a idade de início da atividade profissional pode variar em função da modalidade da atividade (GRIES-SHAMMER *et al.*(2006).

Surgem entretanto duas caracterizações de indicadores socioeconômicos. A primeira considera os Indicadores Aditivos, que compõem dois critérios, sendo o primeiro, a mensuração de forma quantitativa; e o segundo, a relação do indicador com a unidade funcional. A segunda caracterização consiste em indicadores descritivos, que compõem uma segunda categoria (KRUSE *et al.* (2008).

Esta categoria de indicador normalmente está ligada à condição de trabalho e não condicionada à unidade funcional, mas pode captar o pensamento do ciclo de vida, sendo desta forma útil em função da perspectiva de sustentabilidade dentro de cada ponto da cadeia produtiva (KRUSE *et al.*, 2008).

Vale ressaltar que os indicadores descritivos podem ser tanto qualitativos como quantitativos. No quadro 4, são descritos os exemplos de indicadores Aditivos e Descritivos.

Quadro 4 – Exemplo de Indicadores Aditivos e Descritivos

Indicador Aditivo	Indicador Descritivo Geral	Indicador Descritivo Especifico
Valor Adicionado	Distribuição Etária	Atendimento a leis
Custos Trabalhistas	Benefícios Trabalhistas	Preço justo
Custo Trabalhista por gênero	Horas trabalhadas médias por semana	Acesso de trabalhadores ao emprego
Custo de Produção	Salário necessário	Contribuição para renda
Homem Hora	Trabalho forçado	Cota de produção.

Fonte: Adaptado de Kruse *et al.* (2008)

A fase da interpretação do resultado está diretamente ligada aos objetivos e ao escopo do estudo, e consiste em quatro passos conforme descrito pela UNEPc (2009):

1. Identificação das questões significativas: avalia os resultados sociais em re-

lação à importância, limitações do estudo e à identificação das principais preocupações.

2. Avaliação do estudo, com base nas considerações percebidas: consiste na verificação do desempenho de uma análise crítica, documentação do processo, medidas tomadas para a verificação da transparência e, por fim, a análise dos resultados.
3. Nível de engajamento das partes interessadas: em relação a esta questão, vale ressaltar a importância do relato sobre a participação dos *stakeholders*, principalmente no estudo e caso específico.
4. Conclusão e recomendações devem ser estabelecidas com base no objetivo do escopo do estudo: deve-se iniciar esta etapa com as conclusões preliminares e verificar a consistência com os requisitos estabelecidos.

Buscou-se neste texto o entendimento sobre o alinhamento entre os conceitos baseados no Gerenciamento do Ciclo e Vida do Produto diante dos aspectos sociais. Neste sentido percebe-se que o conceito do ciclo de vida social do produto está relacionado diretamente com as questões estratégicas da organização, pois deve-se pensar a organização de formar sustentável levando-se em consideração as categorias de impacto social no produto em função do seu ciclo de vida. Vale ressaltar que diante do conceito do ciclo de vida, percebe-se a sustentabilidade é relativa em função do tempo de vida do produto elaborado pela organização, pois dependendo do ciclo que o produto percorre os impactos podem variar.

Referências bibliográficas

- ASHLEY, P.A.; COUTINHO, R.B.G; TOMEI, P.A. Responsabilidade Social Corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. ENANPAD 2000, setembro/2000.
- BNDES. BALANÇO SOCIAL E OUTROS ASPECTOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA. RELATO SETORIAL Nº 2 AS/GESET, 2000. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/social02.pdf. Acesso em 21/04/2011.
- DREYER L, HAUSCHILD M, SCHIERBECK J (2006): A Framework for Social Life Cycle Impact Assessment. Int J LCA 11 (2) 88–97.
- GRIESSHAMMER, R. et al. Feasibility Study: Integration of social aspects into LCA. Eco-Institute Freiburg, Germany (2006).. Disponível em: www.estis.net/includes/file.asp?site=Icinit&file=2FF2C3C7. Acesso em: 12/05/2011.
- JØRGENSEN, T. H. Towards more sustainable management systems: through life cycle management and integration. Journal of Cleaner Production 16 -1071 - 1080 . 2008.
- KITUYI, E. Towards sustainable production and use of charcoal in Kenya: exploring the potential in life cycle management approach. Journal of Cleaner Production 12 1047–1057. 2004.
- KRUSE, S. A; FLYSJÖ, A ; KASPERCZYK , N; SCHOLZ, A.J. Socioeconomic indicators as a complement to life cycle assessment—an application to salmon production systems. Journal Life Cycle Assess. Springer-Verlag, 2008.
- MCCONVILLE, J, R; MIHELICIC, J, R. Adapting Life-Cycle Thinking Tools to Evaluate Project

Sustainability in International Water and Sanitation Development Work. Environmental Engineering Science Volume 24, Number 7, 2007

REBITZER, G, BUXMANN, K. The role and implementation of LCA within life cycle management at Alcan. Journal of Cleaner Production 13 1327 - 1335, 2005.

SCHROEDER, J. T; SCHROEDER I. Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004.

UNEP. Life Cycle Manegament. A Business Guide Sustainability. United Nations Environment Programme, 2007

UNEP (c). Guidelines for social life cycle Assessment of Products, 2009. acesso em 10/08/2011. Disponível: http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx1164xPA-guidelines_sLCA.pdf.

WESTKAMPER E.; ALTING, L; ARNDT, G. Life cycle management and assessment: Approaches and visions towards sustainable manufacturing Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 215: 599-626, 2001.

WEIDEMA, Bo. P; The Integration of Economic and Social Aspects in Life Cycle Impact Assessment. Journal Life Cycle Assessment . Special Issue 1, p 89 – 98 (2006).

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4 , pp. 691-718. 1991.

Sobre os autores

Julio Vieira Neto

Possui Doutorado em Eng Civil pela Universidade Federal Fluminense, Mestrado em Sistema de Gestão (UFF) pós-graduado com MBA em Organização e Estratégia e MBA em Gestão Empresarial, graduado em Administração de Empresas. Atualmente é Professor Adjunto pela Universidade Federal Fluminense no Departamento de Ciências Contábeis, Ministra as disciplinas; Dinâmica Demográfica e Métodos Quantitativos no curso de graduação em ciências atuariais; Professor das disciplinas Finanças Corporativas, Planejamento Estratégico e Bibliometria em cursos Stricto sensu e Lato sensu, Pesquisador nas áreas do Gerenciamento do Ciclo de vida do Produto e Custo do Ciclo de Vida do Produto (CCVP) vinculados a área de Sustentabilidade, estudos de Viabilidade Econômica de materiais eco-eficientes. Consultor Empresarial nas áreas de Planejamento Estratégico, Estudos de Viabilidade Técnica Econômica (EVTE) e Mapeamento de Processos. Atuou como Executivo na área de desenvolvimento de novos negócios em empresas de Grande e Médio Porte nos setores de telecomunicações e embalagens.

Adriane Domingues Quelhas

Doutoranda em Engenharia Civil pela UFF, Mestre em Sistemas de Gestão (UFF) Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho e Graduada em Arquitetura. Professora em cursos LatoSensu na área de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho. Possui larga vivência na área de Recursos Humanos, atuou como Executiva responsável pela área de Qualificação e Desenvolvimento Profissional em empresa multinacional alemã do ramo automobilístico, com experiência de 13 anos no mercado.

Jose Rodrigues de Farias Filho

Possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade de Fortaleza (1988), especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Federal Fluminense (1998), mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense (1992) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1996). Atualmente é Professor Associado IV da Universidade Federal Fluminense. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Processos de Trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: Competitividade Industrial, Gerenciamento de Projetos; Empreendimentos Complexos, Qualidade Total, Administração da Produção, Estratégia e Organizações e Mudanças Organizacionais.

RESPONSABILIDADE SOCIAL NO SISTEMA FIRJAN: VALOR COMPARTILHADO PARA A ORGANIZAÇÃO E A SOCIEDADE

Alberto Eduardo Besser Freitag
Ana Cristina Madeira Nascimento
Flavia do Amaral Siqueira

Resumo

O objetivo deste trabalho é propor um modelo que permita correlacionar mapas estratégicos, valor compartilhado e responsabilidade social. O artigo foi elaborado a partir de pesquisa nas bases científicas Scopus e Web of Science em novembro de 2014, e os resultados mostraram que existe uma lacuna na literatura, que não aborda diretamente a correlação supracitada. Para preencher essa lacuna, elaborou-se um modelo que permite correlacionar os objetivos de um mapa estratégico com os sete temas centrais da responsabilidade social na norma ABNT NBR ISO 26000:2010, identificando oportunidades de geração de valor compartilhado. Com base na revisão da literatura e modelo proposto, foram descritas boas práticas de responsabilidade social do Sistema FIRJAN, que contribuem com a criação de valor compartilhado para dentro da organização e para a sociedade.

Palavras-chave

Mapas estratégicos, Valor Compartilhado, Responsabilidade Social.

1. Introdução

O evento INOVARSE (www.inovarse.org), realizado na sede do Sistema FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, nos dias 17, 18 e 19 de novembro de 2014, propiciou aos participantes uma oportunidade ímpar de compartilharem experiências e inovações em gestão da responsabilidade social organizacional, assunto que vem atraindo uma crescente atenção da sociedade, gerando notícias e informações em diversos campos.

No campo econômico, o relatório de Benchmarking do Investimento Social Corporativo (Comunitas, 2013), mostra que desde 2007 há um consistente aumento nos investimentos sociais realizados por organizações sediadas no Brasil, apesar da conjuntura econômica desfavorável em 2012, quando o crescimento econômico foi de apenas 0,9%. Esse aumento nos investimentos sociais é reforçado pela maior valorização das ações de empresas listadas no Índice Bo-

vespa de Responsabilidade Socioambiental (ISE), se comparado com o Ibovespa. A “economia circular” é abordada por Nguyen, Stuchtey e Zils (2014) num relatório da McKinsey, como sendo um modelo econômico regenerativo, que pode trazer um maior valor comercial às empresas, face à crescente volatilidade dos preços de commodities e preocupação com o esgotamento de recursos, como contraponto ao modelo linear de produção – bens são fabricados a partir de matérias-primas virgens e então vendidos, usados e descartados – que tem dominado a produção global desde a Revolução Industrial.

No campo setorial, o Mapa Estratégico da Indústria 2013–2022 (CNI, 2013), traz como objetivo central a competitividade com sustentabilidade. A essência da visão é que, até 2022, a indústria brasileira alcançará um elevado grau de competitividade internacional, respeitando critérios de sustentabilidade. A sustentabilidade tem uma relação direta com a produtividade e a inovação. A busca por competitividade com sustentabilidade deve orientar decisões, estratégias e ações do Sistema Indústria, bem como influenciar as ações e posições das empresas industriais brasileiras e das demais entidades de representação da indústria, do governo e de outras organizações relacionadas direta ou indiretamente à questão industrial.

No campo político, notícia do Ministério das Cidades (2012) informa que o Programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV) além de realizar o sonho da casa própria para muitos brasileiros, promovendo melhoria na qualidade de vida e bem estar das famílias beneficiadas, tem grande preocupação com a sustentabilidade, com base na Portaria 465/11, que estabeleceu os aspectos econômicos, sociais e ambientais a serem seguidos no MCMV.

No campo técnico, a norma ABNT NBR ISO 26000:2010 (2010), que trata de diretrizes sobre responsabilidade social, define o desenvolvimento sustentável como um conceito e um objetivo norteador amplamente aceito, que obteve reconhecimento internacional após a publicação, em 1987, do relatório Nosso Futuro Comum, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, da ONU. O desenvolvimento sustentável refere-se a satisfazer as necessidades do presente dentro dos limites ecológicos do planeta sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades. O desenvolvimento sustentável tem três dimensões – econômica, social e ambiental – as quais são interdependentes; por exemplo, a eliminação da pobreza requer a promoção da justiça social e do desenvolvimento econômico e a proteção ao meio ambiente.

Na atualidade, Bonini e Bové (2014) identificaram a partir de uma pesquisa da McKinsey, que os líderes das empresas estão priorizando o tema “sustentabilidade”, e executivos globais acreditam que a questão é cada vez mais importante para a estratégia de suas empresas, mas há desafios para que se torne o negócio principal das organizações. Além de forte atuação em processos, os líderes compartilham outras características que são a chave para um programa de sucesso de sustentabilidade – entre eles, metas agressivas (internas e externas), uma estratégia focada e ampla adoção pelas lideranças das organizações.

Michael Porter, em entrevista à HSM Management (2011), defende o conceito de Criação de Valor Compartilhado (CVC), que é o valor econômico gerado por empresas atendendo a necessidades de cunho socioambiental que sejam parte do seu *core business*, como a chave para administrar vantagem

competitiva no futuro. A palavra “sustentabilidade” é muito vaga para as empresas com fins lucrativos, daí a importância de trazer o conceito de sustentabilidade para o capitalismo, em vez de mantê-lo de fora. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) foi o primeiro grande passo em direção a tornar as empresas mais sensíveis ao ambiente em que operam, mostrando que não podemos dilapidar o planeta em nome de benefícios de curto prazo. O segundo passo é entender que a RSE não é a forma mais potente para a empresa afetar a sociedade e que há outro modo eficaz de fazê-lo, por meio do *core business* da empresa. Deve-se olhar a cadeia de valor da organização e descobrir quais questões sociais e ambientais sofrem o maior impacto de suas atividades, para então, entender que oportunidades potenciais nascem disso. A ideia é a CVC fazer parte de estratégia, marketing, operações etc., de forma que resolver o impacto socioambiental deixaria de ser visto como custo pelo acionista, e sim como oportunidade, desejando assim fazê-lo.

A partir do contexto supracitado, que trata da importância da responsabilidade social, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável na atualidade, identificamos que um problema contemporâneo para as organizações é a evolução de responsabilidade social para a criação de valor compartilhado, bem como sua representação no plano estratégico. Baseado nesse problema, definimos como objetivo geral deste trabalho: **(1)** A proposição de um modelo que correlacione mapas estratégicos, valor compartilhado e responsabilidade social, e como objetivos específicos: **(2)** Identificar correlações entre responsabilidade social, valor compartilhado e mapas estratégicos, a partir de uma revisão de literatura; e **(3)** Com base na revisão de literatura e modelo proposto, descrever boas práticas de responsabilidade social do Sistema FIRJAN, que contribuem com a criação de valor compartilhado para dentro da organização e para a sociedade.

Na sequência, chegamos à questão central, que é “Como é possível correlacionar mapas estratégicos, responsabilidade social e identificar oportunidades de valor compartilhado, para a organização e para a sociedade?” A justificativa para tal trabalho está no diferencial de apresentar um modelo que correlacione mapas estratégicos, valor compartilhado e responsabilidade social, bem como descrever as boas práticas de responsabilidade social do Sistema FIRJAN que geram valor compartilhado. O estudo está delimitado ao Sistema FIRJAN e à literatura científica identificada a partir da metodologia adotada.

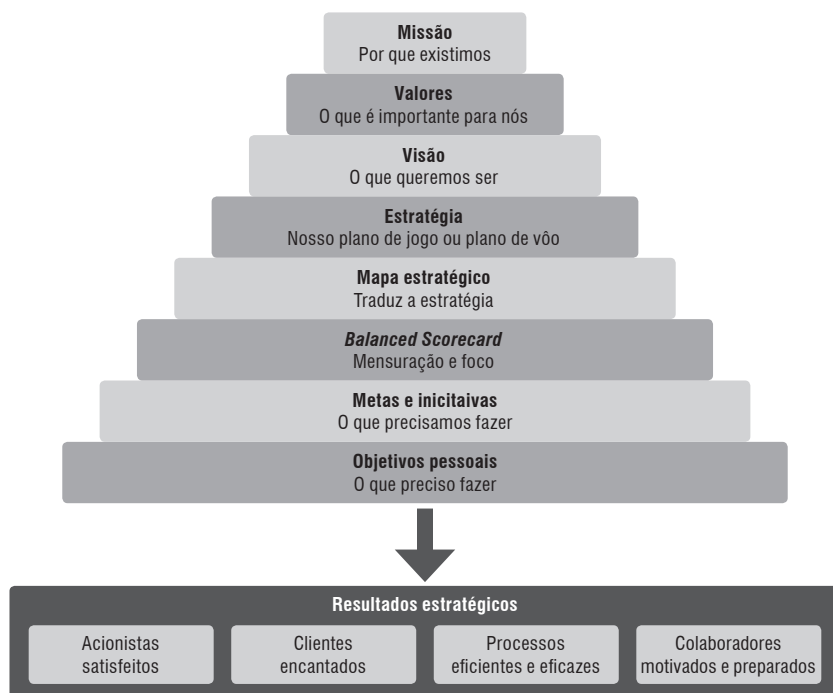
2. Revisão da literatura

2.1 Mapas estratégicos

Kaplan e Norton (2004) explicam que a estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte, retratado na **Figura 1** – O processo estratégico. O mapa estratégico é a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, sendo uma evolução do modelo simples das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (financeira, cliente, interna e aprendizado/crescimento),

conforme mostrado na **Figura 2** – Mapa estratégico genérico. Adotam-se na prática numerosas abordagens para formular a estratégia, no entanto, qualquer que seja o método utilizado, o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.

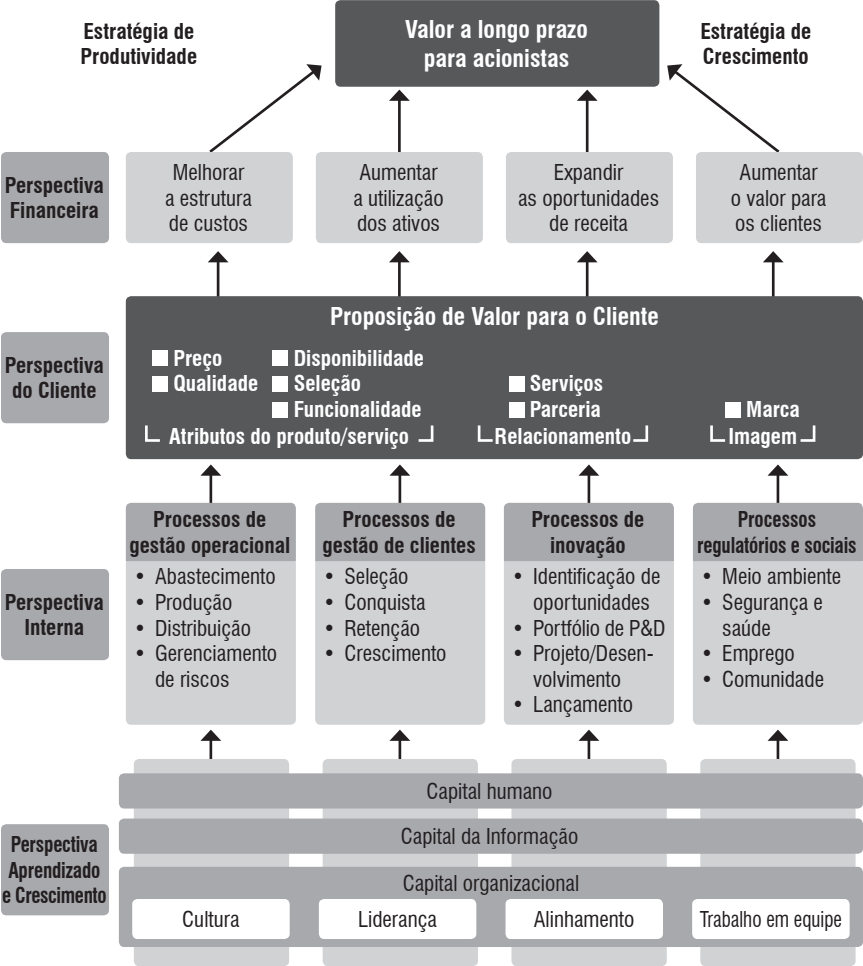
Figura 1 – O processo estratégico



Fonte: Kaplan e Norton, 2004

A natureza essencial da estratégia é uma aposta. Especificamente, é a “aposta” da empresa sobre como pode alcançar e manter uma alta taxa de retorno. Estratégia envolve escolhas que arriscam recursos e decisões que sacrificam oportunidades. A aposta estratégica não está completa até que ela forneça uma resposta de como a empresa irá atingir e manter este alto retorno. Hansen e Smith (2003) identificaram deficiências nos tradicionais mapas estratégicos – incapacidade para reconhecer a “aposta” que está sendo feita, falta de foco em altos retornos e em benefícios de proposição de valor e uma abordagem fragmentada com relação às capacidades principais – o que tem corroído a eficácia estratégica de executivos ao ponto da estratégia já não desempenhar o papel que deveria no gerenciamento e avaliação das empresas. O modelo de Kaplan e de Norton, embora considerado o modelo padrão, sucumbe a estes problemas comuns e, portanto, ilustra como eles são endêmicos ao pensamento estratégico corporativo. Os autores apresentam um mapa baseado na “aposta estratégica,” uma solução que evita as deficiências

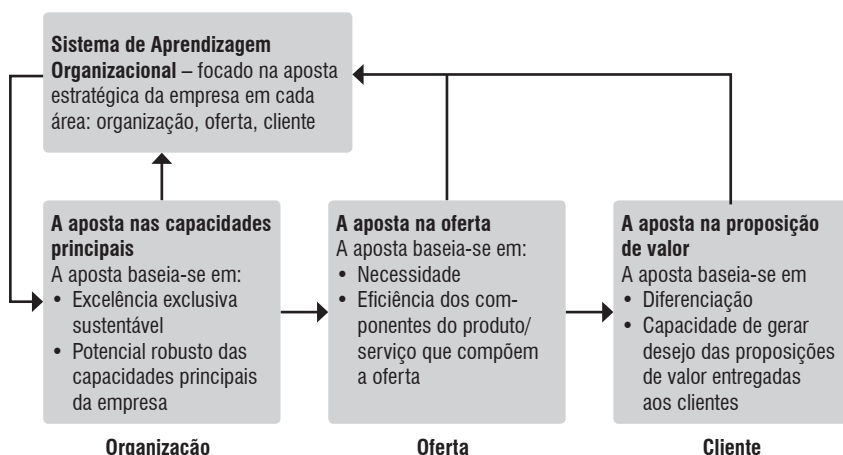
Figura 2 – Mapa estratégico genérico



Fonte: Kaplan e Norton, 2004

supracitadas e melhora a eficácia estratégica. A **Figura 3** – Mapa da aposta estratégica é uma representação gráfica dessa aposta. Ela é dividida em três partes: “Organização”, “Oferta” e “Cliente”. Para ser completa, a aposta requer escolhas específicas sobre todas as três para apoiar a formulação da estratégia e facilitar a sua execução. A lógica começa considerando o cliente, em seguida, a organização e finalmente a oferta. Idealmente, esta é a ordem de como a formulação da estratégia deveria proceder. Na realidade, cada parte da aposta informa e restringe as outras. Uma empresa não pode simplesmente optar por oferecer valor, que ela não tem nenhuma habilidade para criar. Por outro lado, uma empresa pode sempre desenvolver novas capacidades, desde que tenha tempo e investimento. Assim, a formulação da estratégia torna-se um processo iterativo, pelo qual as três partes da aposta são testadas, refinadas e trazidas para o alinhamento.

Figura 3 – Mapa da aposta estratégica



Fonte: Hansen e Smith, 2003

A ferramenta *Balanced Scorecards* (BSCs) tornou-se popular no âmbito do gerenciamento de desempenho desde que o primeiro artigo de Kaplan e Norton foi publicado em 1992. Ao longo do tempo, o conceito tem evoluído de um simples instrumento de medição de desempenho para um complexo, multifacetado, sistema de gerenciamento de desempenho (SGD). Em teoria, introduzir um SGD como o BSC deve melhorar o desempenho mensurável de uma empresa tal como melhorando sua capacidade de gerir seus ativos, e ao mesmo tempo permitindo redução de custos através de uma maior compreensão do ambiente empresarial no qual está operando. Perkins, Grey e Remmers (2014) tentam fornecer uma taxonomia simples para as diferentes formas do BSC, através de um processo de identificação e descrição das alterações principais, significantes e menores que ocorreram durante a evolução do BSC. Tendo revisado a literatura, os autores propõem três gerações do BSC.

A primeira geração do BSC é dividida em quatro versões diferentes; a primeira, preparando o terreno para o conceito de indicador, a segunda dando início ao foco em estratégia, a terceira apresentando metas específicas, desenvolvendo a estratégia e introduzindo causalidade e a quarta destacando o papel dos indicadores como parte de um SGD. A segunda geração do BSC caracteriza-se pela introdução de mapas estratégicos e o desenvolvimento deste conceito, juntamente com a mudança para uma abordagem de baixo para cima, em alinhamento com o conceito de indicador. A terceira e última geração do BSC identificada na literatura tem duas versões, com a primeira caracterizada pela adição da “declaração de destino” para o BSC e um foco maior sobre o modelo de ligação estratégica, enquanto que a segunda versão simplifica os indicadores removendo muitas das perspectivas que são consideradas em versões anteriores. O conceito-chave que define um BSC de terceira geração é a “declaração de destino”, que descreve, em uma ou duas páginas, com o que a organização deveria se parecer numa determinada data no futuro. Declarações de destino tornam mais fácil para os gerentes entenderem o processo de construção, o que significa que obje-

tivos estratégicos e consenso quanto à gestão poderiam ser alcançados mais rapidamente. A declaração de destino visa identificar inconsistências nas medidas escolhidas para os indicadores, exigindo que os gerentes considerem a causalidade entre as medidas e metas escolhidas e os objetivos globais, garantindo assim uma escolha mais adequada de medidas e objetivos. Os autores concluem que o BSC é uma ferramenta poderosa, que, quando aplicada da forma adequada pode trazer benefícios significativos para a organização em questão. No entanto, deve-se compreender que o BSC não pode ser pensado como uma ferramenta milagrosa que de alguma forma irá melhorar o desempenho de uma empresa que está se debatendo. Em vez disso deve ser considerado como um elemento no arsenal da empresa, que pode ajudar a gerenciar efetivamente seu desempenho, fornecendo respostas mais claras em torno da questão “Como está nosso desempenho?” A versão do BSC escolhido para implementação na empresa deve ser cuidadosamente adequada às necessidades da organização a fim de garantir o sucesso.

Gomes e Liddle (2009) apresentam no seu artigo a experiência de usar o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de avaliação de desempenho e planejamento para organizações do terceiro setor, como a Fundação Arthur Bernardes [FUNARBE], que foi fundada para apoiar a Universidade Federal de Viçosa, garantindo o financiamento de organizações públicas e privadas, gerenciamento de contratos, aquisição de bens de mercados internos e externos e prestação de contas de todas as despesas às organizações financiadoras. As conclusões reunidas na pesquisa corroboram a suposição de que uma organização deve desenvolver um BSC diferente para cada unidade de negócio, ao invés de criar um modelo global para toda a organização, baseado na evidência de que um BSC individual para cada unidade induz cooperação ao invés de concorrência e sinergia em vez de fragmentação. Outra conclusão, que tem a ver com o mapa estratégico do BSC, é com relação à orientação de Kaplan e Norton, segundo os quais governo e organizações sem fins lucrativos devem colocar o cliente ou o cidadão no topo do seu mapa estratégico porque este tipo de organização não procura lucros. Os autores concluem que os patrocinadores também são uma importante parte interessada em organizações sem fins lucrativos e podem até ser tão importantes como os clientes o são. Além disso, a sustentabilidade e apoio institucional são outra dimensão importante para medir o desempenho das organizações sem fins lucrativos.

O sistema de saúde de Ontário, no Canadá, sofreu alterações estruturais ao longo dos últimos anos, como parte das iniciativas estratégicas do governo para desenvolver “um sistema de saúde focado no paciente, orientado a resultados, integrado e sustentável”. Além disso, há um foco em fornecer informações sobre resultados para demonstrar responsabilidade. A Equipe de Pesquisa de Saúde para o Gerenciamento de Informações (EPS-GI), uma força-tarefa criada pelo “Ministério da Saúde e Cuidados em Longo Prazo”, ficou com a responsabilidade de liderar o desenvolvimento da capacidade de informação de saúde de Ontário; e de melhorar a qualidade e o acesso a dados para o planejamento, financiamento e medição de desempenho. Não só forneceu às redes de saúde locais um conjunto de indicadores de saúde para avaliação de desempenho, mas também formulou os primeiros indicadores para o sistema de saúde de Ontário. Apesar do BSC e mapa estratégico de Kaplan e Norton serem ferramentas de gestão amplamente adotadas em organizações com fins lucrativos, suas aplicações no setor sem fins lucrativos, especialmente nas organiza-

ções de saúde, tem crescido ao longo da última década. No artigo de Chan (2009) é apresentado como a EPS-GI modificou o mapa estratégico de Kaplan e Norton para o desenvolvimento do primeiro modelo de indicadores para o sistema de saúde e rede local de saúde. A faculdade de saúde da Universidade de Newcastle implementou um abrangente processo de planejamento estratégico em 2002 e o modelo do BSC em 2003; ambos independentes do plano estratégico da universidade. Uma característica exclusiva do sistema de planejamento estratégico da faculdade é um mapa estratégico com uma estrutura piramidal e cinco perspectivas (**Figura 4 – Mapa estratégico piramidal**): (1) nossos alunos e comunidades; (2) nossa sustentabilidade financeira e prestação de contas; (3) nossos processos internos; (4) nossos parceiros; e (5) nosso pessoal: aprendizagem, inovação e crescimento. A estrutura piramidal do mapa fornece uma imagem clara sobre como as cinco perspectivas estão ligadas à missão e visão da faculdade.

Figura 4 – Mapa estratégico piramidal



Fonte: Chan, 2009

2.2 Valor compartilhado e responsabilidade social

A crescente desigualdade e suas implicações para a política democrática sugerem que a responsabilidade social empresarial (RSE) não se comprovou nos negócios do século XXI, em grande parte porque carece de critérios claros para as empresas seguirem. Hoje, o problema é visto por muitos como um desafio ético para o negócio em si. Em resposta a este desafio, Szmigin e Rutherford (2013) examinaram a chamada de Porter e Kramer por uma evolução de responsabilidade social para um modelo de valor compartilhado e a necessidade de responder ao problema da “tese de separação” entre negócios e ética. Identificaram Adam Smith, o economista e filósofo do século XVIII, em seu livro “Teoria dos Sentimentos Morais”, como fonte para uma abordagem ética para o negócio.

Com base no seu conceito central de “simpatia”, apresentaram a ideia do “Teste do Espectador Imparcial (TEI)”, em alinhamento à tradicional perspectiva das partes interessadas, e que fornece uma rota objetiva de critérios éticos de demarcação. Um desenvolvimento interessante no setor público que parece capturar elementos importantes da abordagem TEI é o de um “painel de referência do cidadão” onde um júri público é selecionado aleatoriamente e convocado para conhecer, discutir e informar as prioridades onde estão envolvidas questões éticas difíceis. Tem os atributos de fugir de partes interessadas como sendo grupos de interesse organizados, e de ser um processo que solicita que os participantes se informem e se coloquem na posição dos que são afetados pelos serviços. O painel de referência do cidadão pode ser uma boa ferramenta para ajudar a conhecer o TEI.

O espectador tenta ver os negócios a partir de uma base imparcial informada. Nesse sentido, oferece uma ferramenta prática para informar ações de gestão porque serve para demarcar mais claramente comportamentos que representam verdadeiramente a RSE. O espectador imparcial de Smith pergunta (1) se um determinado julgamento seria o tipo de julgamento que a sociedade consideraria apropriada para uma situação específica, (2) se é o tipo de decisão que outros deveriam fazer considerando todas os aspectos envolvidos, e (3) se essa decisão engloba uma regra que poderia servir como uma regra geral para outros casos semelhantes. Este último ponto pode ser a chave para derrubar a “tese de separação”, onde a economia e ética é compartimentada, e criar um novo diálogo entre empresas e a comunidade. No entanto, o espectador imparcial não se concentra apenas no negócio, é importante que o comportamento ético dos consumidores também esteja envolvido tendo em vista que isso também altera o custos de conformidade do sistema. Um consumidor pode, por exemplo, ir para um varejista para ter as explicações e demonstrações sobre as características de um produto técnico como um smartfone, mas depois compra o produto a um preço mais barato de um varejista on-line que não teve de carregar o fardo do custo da prestação do serviço. Isto ofende o espectador imparcial e é claro que a maioria dos consumidores não faz como Smith prevê. Do ponto de vista do consumidor, ele pode achar a pesquisa comparativa aceitável, mas o espectador imparcial não acharia e ambos minam a promoção do valor compartilhado. Se o comportamento ético for promovido mais conscientemente, servirá para construir o elo de confiança que sustenta o valor compartilhado entre as empresas e seus consumidores. O insight fundamental de Smith é que nós devemos reforçar a tendência natural de nos colocar no lugar dos outros. Isto é a chave para sustentar um círculo virtuoso do valor compartilhado previsto por Porter e Kramer.

Michelini e Fiorentino (2012) explicam que a tradicional escola de pensamento sobre responsabilidade social empresarial (RSE) tem como fraqueza o fato de “centrar-se na tensão entre empresas e a sociedade, em vez de sua interdependência”. Pela primeira vez, Porter e Kramer colocaram em evidência a dependência mútua existente entre empresas e sociedade, o que implica que políticas sociais e decisões de negócios devem seguir o princípio do valor compartilhado com escolhas que beneficiam ambos os lados. Na verdade, eles argumentam que “as corporações de sucesso precisam de uma sociedade saudável (e) ao mesmo tempo uma sociedade saudável precisa de empresas de sucesso”. Portanto, do ponto de vista de valor compartilhado, as empresas devem integrar uma perspectiva social no modelo principal que usam para entender a concorrência e desenvolver uma estratégia de negócios.

O modelo de negócio social refere-se a empreendimentos que visam resolver um problema social por meio de métodos de negócio, incluindo a produção e venda de produtos e/ou serviços. Estas atividades de negócios devem ser realizadas de uma forma que sejam autossustentáveis e se algum excedente econômico é gerado, ele deve ser usado para melhorar o nível de consecução dos objetivos sociais. A categoria de negócio social também inclui o modelo de negócio inclusivo. Este tipo de empreendimento social visa contribuir para a redução da pobreza, incluindo comunidades de baixa renda dentro de sua cadeia de valor, ao mesmo tempo não perdendo de vista o objetivo final do negócio, que é gerar lucro. Com efeito, negócios inclusivos conectam oferta (produtores) à demanda (consumidores) e a dimensão local com o global, desencadeando processos de auto-reforço positivos de criação de riqueza econômica e empoderamento social nos países em desenvolvimento. Ambos os modelos de negócio podem oferecer oportunidades para os empresários e gestores.

3. Metodologia

Passo (1): Revisão de literatura por meio de duas bases científicas, Scopus (Elsevier) e Web of Science (Thomas Reuters), acessadas pelo portal de periódicos da CAPES/MEC, via Universidade Federal Fluminense (UFF). A pesquisa foi realizada no mês de novembro de 2014, filtrando apenas registros para articles e reviews, apresentando os seguintes resultados:

Bases científicas

Frases de pesquisa (apenas articles e reviews)	Scopus	Web of Science
1. strategy maps AND shared value AND social responsibility	0	0
2. strategy maps AND shared value AND iso 26000	0	0
3. strategy maps AND kaplan norton AND social responsib.	0	0
4. strategy maps AND kaplan norton AND iso 26000	0	0
5. strategy maps AND kaplan norton AND shared value	0	0
6. strategy maps AND kaplan norton	18	6
7. shared value AND porter AND social responsibility	7	3
Total	25	9

A análise do total de 34 registros resultou em um conjunto de seis artigos validados como aderentes para inclusão na revisão da literatura, já considerando a duplicidade nas bases (todos os artigos identificados na base Web of Science constavam também na base Scopus).

Os 18 registros (Scopus) encontrados na 6ª frase de pesquisa, foram gerados entre os anos 2000 e 2014, com a maior concentração em 2009 (6 registros). No que tange a análise por área de conhecimento, em primeiro lugar foi a área de negócios, gestão e contabilidade (10 registros), seguido de economia e finanças (6 registros).

Os 7 registros encontrados (Scopus) na 7ª frase de pesquisa, foram gerados entre os anos 2007 e 2014, com uma distribuição equilibrada ao longo do período. No que tange a análise por área de conhecimento, em primeiro lugar foi a área de ciências sociais (5 registros), seguido de negócios, gestão e contabilidade (4 registros).

Passo (2): Considerando que existe uma lacuna na literatura científica correlacionando mapas estratégicos, valor compartilhado e responsabilidade social (ver frases de pesquisa de 1 a 5), propor um modelo que preencha essa lacuna.

Passo (3): Com base na revisão de literatura e modelo proposto, descrever boas práticas de responsabilidade social do Sistema FIRJAN, que contribuem com a criação de valor compartilhado para dentro da organização e sociedade.

4. Resultados e discussão

A partir da revisão da literatura e considerando que existe uma lacuna na literatura científica correlacionado mapas estratégicos, valor compartilhado e responsabilidade social, propomos um modelo que supra essa lacuna, com o seguinte roteiro:

- 1. Definir a “declaração de destino”, descrevendo em uma ou duas páginas, com o que a organização deveria se parecer numa determinada data no futuro (Perkins, Grey e Remmers, 2014);
- 2. Construir um “mapa estratégico” em alinhamento ao “processo estratégico” da organização (Kaplan e Norton, 2004);
- 3. Incluir na construção do mapa a “aposta estratégica”, envolvendo organização, oferta e cliente (Hansen e Smith, 2003);
- 4. Utilizar uma representação gráfica que facilite o entendimento do mapa por parte dos colaboradores da organização e partes interessadas (Chan, 2009);
- 5. Considerar a elaboração de mapas estratégicos individuais para as diversas unidades de uma organização (Gomes e Liddle, 2009);
- 6. Avaliar se o modelo de negócio da organização para geração de valor compartilhado é “social” ou “inclusivo” (Michelini e Fiorentino, 2012);
- 7. Correlacionar cada um dos objetivos estratégicos do mapa aos sete temas centrais da responsabilidade social na norma ABNT NBR ISO 26000:2010, a saber: governança organizacional, direitos humanos, práticas de trabalho, meio ambiente, práticas leais de operação, questões relativas ao consumidor e envolvimento e desenvolvimento da comunidade;
- 8. Preencher o Quadro 1 - Modelo de correlação entre mapa estratégico, responsabilidade social e valor compartilhado;

Quadro 1 – Modelo de correlação entre mapa estratégico, responsabilidade social e valor compartilhado

Mapa (objetivos estratégicos)	Sete temas centrais da RS na norma ABNT NBR ISO 26000:2010							Oportunidades de valor compartilhado
	Governança organizacional	Direitos huma- nos	Práticas de trabalho	Meio ambiente	Práticas leais de operação	Questões relativas ao consumidor	Envolvimento e desenvolvimento da comunidade	
1	X			X				X
2			X					
3						X		X
n		X						

Fonte: Elaboração própria

9. Identificar quais objetivos estratégicos representam oportunidades de geração de valor compartilhado para a organização e para a sociedade, utilizando o teste do espectador imparcial (Szmigin e Rutherford, 2013);
10. Por fim, para esses objetivos, descrever as práticas da organização que geram valor compartilhado interno e para a sociedade.

4.1. O caso do Sistema FIRJAN

O Sistema FIRJAN adotou o processo estratégico para construção do seu mapa estratégico, em conformidade com o modelo de Kaplan e Norton (2004), contudo, adaptando ele às necessidades da organização (Perkins, Grey e Remmers, 2014).

Gomes e Liddle (2009) concluem no seu artigo que sustentabilidade e apoio institucional são dimensões importantes para medir o desempenho das organizações sem fins lucrativos, cujo conceito também é considerado no mapa do Sistema FIRJAN.

O modelo de negócio do Sistema FIRJAN para geração de valor compartilhado é do tipo social, porque não visa lucro como o inclusivo (Michellini e Fiorentino, 2012), denotando claramente na sua missão e visão a preocupação com o desenvolvimento sustentável.

O mapa estratégico do Sistema FIRJAN é parte integrante do seu Plano Estratégico 2010 – 2014 e possui 15 objetivos estratégicos (**Figura 5**).

O mapa está fixado em todas as unidades e áreas da organização de modo que seja de fácil visualização e entendimento por parte dos colaboradores e partes interessadas (Chan, 2009).

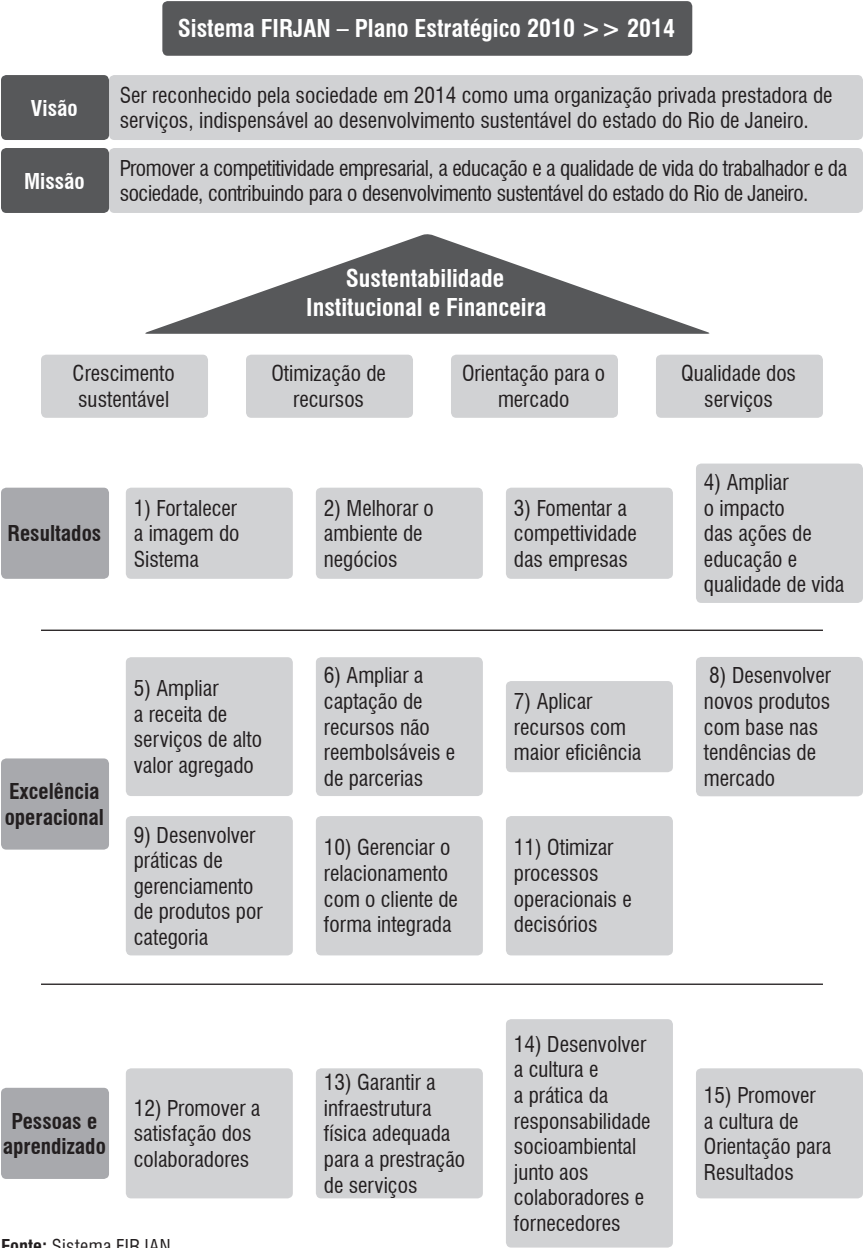
A seguir descrevemos boas práticas de valor compartilhado do Sistema FIRJAN para a organização e para a sociedade.

4.2. Práticas de valor compartilhado da Assessoria de Responsabilidade Social do Sistema FIRJAN

A Assessoria de Responsabilidade Social (ASSER) do Sistema FIRJAN, criada em 2000, possui três vertentes de atuação, alinhadas principalmente ao objetivo estratégico 14 – Desenvolver a cultura e a prática da responsabilidade socioambiental junto aos colaboradores e fornecedores, contribuindo para o objetivo estratégico 1 – Fortalecer a imagem do sistema:

1. Mobilização Empresarial: assessoria às empresas na incorporação da gestão da responsabilidade social por meio de consultorias e eventos informativos.
 - a) Conselho Empresarial de Responsabilidade Social - O Conselho Empresarial de Responsabilidade Social e a ASSER foram criados em julho de 2000. Formado por aproximadamente 40 empresas, o Conselho atua na informação, mobilização e orientação das empresas para adoção de práticas de responsabilidade social, incorporando-as à gestão empresarial como ferramenta estratégica para a sustentabilidade de seus negócios. Pensando no desenvolvimento sustentável do estado do Rio de Janeiro, o Conselho criou, de forma conjunta e integrada, um planejamento para o período 2012-2016, que contempla os seguintes temas: Ambiente institucional favorável ao desenvolvimento sustentável e Controle Social, Gestão dos Impactos Socioambientais, Desenvolvimento Local e

Figura 5 – Mapa Estratégico do Sistema FIRJAN 2010 – 2014



Fonte: Sistema FIRJAN

de Cadeias Produtivas, Desenvolvimento e Capacitação Profissional, e Educação de Crianças e Jovens.

b) Consultoria de Gestão da Responsabilidade Social - Esta consultoria visa aplicar o Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho, uma fer-

- ramenta de diagnóstico e autoavaliação, que propõe às empresas uma reflexão sobre seus processos de gestão relacionados à sustentabilidade e à qualidade de vida no trabalho, com possibilidade de identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias na gestão para elaboração do plano de ação com suporte da ASSER. Realizado desde 2010, cerca de 60 empresas já foram atendidas com mais de 5.000 colaboradores diretamente atingidos pela ferramenta.
- c) Consultoria de Focalização Estratégica do Investimento Social Privado - Esta consultoria visa otimizar e criar uma estratégia de atuação na área de Investimento Social Privado, a fim de maximizar os ganhos de impacto social nas regiões onde as empresas mantêm atividades. Três empresas já realizaram esta consultoria e a ASSER fez o repasse desta metodologia para os Departamentos Regionais do SESI do Espírito Santo, Paraíba, Piauí, Ceará e Maranhão.
 - d) Programa Administre o seu Dinheiro de Forma Consciente - Palestra e oficina para informar e orientar trabalhadores das indústrias sobre temas relacionados à educação orçamentária, como renda familiar, planejamento financeiro e consumo consciente. Pesquisas e estudos apontam que o endividamento financeiro do colaborador afeta diretamente a sua produtividade. O programa, lançado em 2012, já foi aplicado em 25 empresas.
 - e) Eventos - Realização e organização de eventos desde o ano 2000 sobre temas relacionados à gestão em responsabilidade social para informar e sensibilizar as empresas. Destaque para os seminários que promoveram uma discussão sobre mobilidade urbana e enfrentamento à exploração sexual contra crianças e adolescentes.
2. Desenvolvimento de Projetos Sociais: formatação, gerenciamento, implementação, monitoramento e prestação de contas de projetos sociais.
- a) Fundo FIRJAN/IAF para o Desenvolvimento Social – A ASSER operou durante 12 anos o Fundo, criado em 2003 junto com a Interamerican Foundation (IAF), para estimular empresas a investirem em projetos sociais em parceria com organizações sociais. O Fundo patrocinou projetos com a duração de até 1 ano, com foco em capacitação profissional e/ou geração de renda. Neste período, 46 projetos foram apoiados, com a parceria de 58 empresas e 35 organizações sociais, totalizando mais de R\$ 2,5 milhões de investimentos e atendendo mais de 3.500 pessoas diretamente.
 - b) Projetos Socioesportivos e Socioculturais Incentivados - A partir de 2009, a ASSER passou a atuar na elaboração, enquadramento, implementação e prestação de contas de projetos socioesportivos e socioculturais nas Leis de Incentivo Fiscal Federal e Estadual. Foram apoiados 8 projetos socioesportivos, com o patrocínio de 5 empresas, totalizando R\$ 1,7 milhão em investimentos e 700 pessoas diretamente atendidas. Em relação aos projetos socioculturais, foram apoiados 3 projetos, com o patrocínio de 2 empresas, totalizando mais de R\$ 1,2 milhão em investimentos e mais de 1.300 pessoas diretamente atendidas.
 - c) Programa Formação Integrada da Pessoa com Deficiência - Fornecer soluções às empresas para facilitar o ingresso de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Os projetos de responsabilidade social pos-

suem a articulação entre o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e profissionais com o desenvolvimento do indivíduo e a sensibilização de gestores e colaboradores da empresa para a inclusão da pessoa com deficiência. O projeto de Formação integrada da Pessoa com Deficiência já atendeu 5 empresas e 170 pessoas, desde 2010.

- d) Projetos de Capacitação Profissional - Coordenar o desenvolvimento, implementação, acompanhamento, avaliação de resultados e prestação de contas de projetos com foco em capacitação profissional para atender moradores de comunidades e bairros de baixa renda. Este trabalho é realizado sempre de forma customizada para cada empresa.
3. Desenvolvimento de Projetos Institucionais: gerenciamento e implementação de projetos do próprio Sistema FIRJAN e também de projetos desenvolvidos pelo Departamento Nacional do SESI.
- a) Programa Interno de Responsabilidade Social - A ASSER coordena o programa de Responsabilidade Social do Sistema FIRJAN que contempla a criação, revisão e atualização do Código de Conduta Ética, criado em 2006, bem como implementação a cada 2 anos de uma ferramenta de gestão em responsabilidade social (Modelo SESI de Sustentabilidade no Trabalho, iniciado em 2010) e criação de um programa de capacitação de fornecedores para a sustentabilidade. O Sistema FIRJAN possui também um Comitê de Ética para esclarecer dúvidas sobre a aplicação do Código, analisar suspeitas ou violações de conduta incompatíveis com nossos princípios e valores, divulgar e aplicar os preceitos éticos no desenvolvimento das atividades de todos os empregados e analisar situações e questionamento éticos não previstos no código.
 - b) Programa Cozinha Brasil - Programa de educação alimentar realizado desde 2005 com palestras, oficinas e cursos de orientação sobre a importância do aproveitamento correto e integral dos alimentos disponíveis para a melhoria do estado nutricional, redução de desperdício, racionalização dos gastos com alimentação e melhoria da qualidade de vida das famílias atendidas. Foram realizados 60.158 atendimentos no período de 2005 a 2014, com destaque para os atendimentos realizados com o público formado por merendeiras oriundas das escolas municipais, para contribuir com a política pública de alimentação escolar. Outra modalidade de atendimento é a Turminha SESI Cozinha Brasil, voltado às crianças das escolas SESI e Municipais por meio de oficinas que transmitem noções básicas do aproveitamento integral dos alimentos de uma forma lúdica. 2.581 crianças foram atendidas.
 - c) Projeto Gestão Sustentável para Competitividade - Este projeto é uma parceria do SESI com o BID, cujo objetivo é aumentar a capacidade competitiva de micro e pequenas empresas ligadas a Arranjos Produtivos Locais (APLs), ao contribuir com a melhora da qualidade nas condições de trabalho e de gestão, por meio de capacitações, consultorias e workshops em áreas estratégicas para as empresas. Participam do projeto 25 empresas do APL de Moda Íntima, em Nova Friburgo, e 22 empresas do APL Metal Mecânico no Sul Fluminense. O projeto, iniciado em 2011 com duração de 4 anos, será finalizado no final de 2015.

- d) Programa Transferência de Renda nas Comunidades Pacificadas - Projeto em parceria com a Secretaria Estadual de Assistência Social, Secretaria de Desenvolvimento Social e INSS para levar aos moradores informações sobre os programas sociais de transferência de renda, além de oferecer uma série de serviços como a realização do cadastro único e emissão de documentos. O programa, iniciado em abril de 2013, foi finalizado no 1º trimestre de 2014.

4.3. Práticas de valor compartilhado da Gerência de Meio Ambiente do Sistema FIRJAN

As ações desenvolvidas pela Gerência de Meio Ambiente do Sistema FIRJAN, abaixo listadas, estão alinhadas principalmente ao objetivo estratégico 14 – Desenvolver a cultura e a prática da responsabilidade socioambiental junto aos colaboradores e fornecedores, contribuindo para o objetivo estratégico 1 – Fortalecer a imagem do sistema:

Gestão Ambiental Corporativa – O principal foco do programa Gestão Ambiental Corporativa criado em 2009 é, a partir de critérios objetivos, identificar os principais riscos ambientais das atividades desenvolvidas pelas 69 Unidades Operacionais que compõem o Sistema FIRJAN. Como desdobramento do programa, a Gerência de Meio Ambiente (GMA) presta suporte às Unidades no controle, redução e, eventualmente, eliminação daqueles riscos anteriormente identificados. A GMA tem a responsabilidade pela organização, pela formatação e pela condução do Programa de Gestão Ambiental no Sistema FIRJAN, incluindo a definição dos critérios técnicos auditáveis, a programação e a realização das auditorias ambientais anuais e a compilação dos resultados obtidos. As auditorias anuais baseiam-se na avaliação do atendimento das exigências contidas nas Normas Administrativas de Meio Ambiente; quanto mais evidências de atendimento, maior o desempenho ambiental das Unidades do Sistema FIRJAN. As Unidades que obtiverem o desempenho ambiental igual ou superior ao limite mínimo estabelecido para aquele ano pela Diretoria de Qualidade de Vida, à qual a GMA está subordinada, serão premiadas com um troféu alusivo à conquista.

Projeto Cultivar – O Projeto Cultivar, criado em 2009, promove ações de educação ambiental trabalhando o conteúdo sobre reflorestamento e mudança do clima, além de mobilizar empresas, alunos das escolas SESI e SENAI do Rio, e colaboradores do Sistema FIRJAN para recuperar a Mata Atlântica através do plantio de árvores. Os colaboradores e alunos do Sistema FIRJAN são envolvidos nas diferentes etapas do projeto, contribuindo para a multiplicação de boas práticas ambientais, para a criação de uma cultura de responsabilidade ambiental na organização, e para a condução de toda a sociedade na direção de recomposição de áreas degradadas e recuperação da biodiversidade. O conteúdo sobre reflorestamento e mudança do clima foi utilizado por 365.000 alunos das escolas SESI/SENAI; 7.802 alunos (incluindo 945 de escolas públicas) e 918 colaboradores (incluindo professores) participaram de 14 ações de plantio; 144.919 mudas foram plantadas; e 180 hectares foram recuperados.

Bolsa de Resíduos – A Bolsa de Resíduos do Sistema FIRJAN opera desde 2000, e é um instrumento para livre negociação, aberto para que as empresas divulguem e busquem informações sobre resíduos disponíveis, conciliando ganhos econômicos e benefícios ambientais, já que o resíduo de uma indústria pode ser a matéria-prima de outra. No ambiente da Bolsa, os resíduos são distribuídos por setor de atividade e subdivididos de acordo com sua condição de oferta e procura. A outra intenção quando da idealização do Boletim de Resíduos Sólidos é iniciar um fórum de troca de informações. A temática resíduos sólidos ganha, a cada dia, mais peso no cenário nacional em função da implantação sistemática dos instrumentos da Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS, Lei 12.305 de 2 de agosto de 2010. Os resíduos representam para a indústria um custo econômico de disposição final adequada que pode ser muito elevado se eles não forem transacionados, e um grande risco institucional se não forem destinados de maneira adequada.

4.4. Práticas de valor compartilhado do Programa SESI Cidadania do Sistema FIRJAN

As ações do Programa SESI Cidadania do Sistema FIRJAN estão alinhadas principalmente ao objetivo estratégico 4 – Ampliar o impacto das ações de Educação e Qualidade de Vida, contribuindo para o objetivo estratégico 1 – Fortalecer a imagem do sistema.

Alves e Bedran (2012) explicam que o Programa SESI Cidadania, lançado em 2010, é um conjunto de iniciativas integradas do Sistema FIRJAN que tem como objetivo criar e manter um novo ambiente de cidadania e desenvolvimento em comunidades pacificadas do Estado do Rio de Janeiro, antes dominadas pelo tráfico. É composto das seguintes ações: pesquisa contendo o mapeamento das características socioeconômicas e infraestruturais das comunidades pacificadas; facilitação da interlocução com os agentes públicos e a iniciativa privada para atender as necessidades e carências identificadas; e oferta imediata de projetos sociais do SESI-RJ nas áreas de educação, esporte, lazer, saúde, cultura e pequenos negócios, suprimindo as lacunas históricas.

Espera-se que, por intermédio dessa parceria, seja possível a sustentação da pacificação nessas comunidades, por meio de cidadania e desenvolvimento. A mútua cooperação das partes envolvidas visa a realização de ações no âmbito social, educacional e do desenvolvimento econômico, buscando a melhoria da condição de vida, apoiada no desenvolvimento sustentável, nas comunidades em que haja presença das Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs).

O primeiro passo necessário é entender que a pacificação antecede o SESI Cidadania. É pré-condição para uma política de cidadania com os meios providos pelo setor privado. E também para o desejável desenvolvimento social nesses territórios. O Sistema FIRJAN entende que é preciso ações consistentes e contínuas para tornar os moradores de comunidades em cidadãos. E que para que isso aconteça, deve-se necessariamente acabar com o medo e o caos que advém da violência.

As ações do SESI Cidadania são baseadas no eixo segurança plena: pessoal e patrimonial (UPPs), serviços públicos constitucionais e serviços privados legalizados. A partir daí essas ações fizeram o contexto mudar para melhor, principalmente a partir da valorização, na prática, da palavra integração. As UPPs têm caráter especial, já que segurança é o ali-

cerce sobre o qual se constroem todas as outras dimensões constitutivas da qualidade de vida das cidades. Isto dito, a pacificação é essencial, mas não suficiente, para garantir bem estar. Há uma gama de outros bens e serviços aos qual a população deve ter acesso, como infraestrutura urbana, serviços de qualidade em saúde e educação, entre outros.

Dentre outras ações do Sistema FIRJAN no contexto das comunidades pacificadas podem ser destacados os diagnósticos socioeconômicos dessas comunidades; estudos técnicos que resultam em soluções de graves problemas como o do lixo; a oferta dos serviços de Educação básica e profissional; e a cobrança de ações do poder público (água e esgoto, por exemplo). Deve-se ressaltar que o diagnóstico socioeconômico é o motor que subsidia o desenvolvimento do projeto SESI Cidadania quanto às dimensões educação, saúde, cultura, esporte e lazer e pequenos negócios. É através dele que espera-se poder contribuir para a elaboração de políticas públicas de desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro. Todas as ações são fundamentadas nos dados e informações do diagnóstico, conduzido pela Gerência de Pesquisa do Sistema FIRJAN.

A proposta do projeto é integrar a comunidade ao próprio Sistema FIRJAN, através do voluntariado dos funcionários para a coordenação da oferta dos serviços nas comunidades e da contratação para trabalhar no SESI de uma pessoa da própria comunidade para mobilizar os moradores a participar dos serviços, o chamado agente SESI Cidadania. O Programa SESI Cidadania já realizou mais de 1 milhão de atendimentos até novembro de 2014, mediante ações contínuas de educação, saúde, esporte, lazer, cultura e qualidade de vida à, por enquanto, comunidades onde estão instaladas 39 UPPs e duas companhias destacadas.

5. Conclusão e sugestão de novas pesquisas

Este trabalho atendeu aos objetivos estabelecidos por que: (1) Com base na revisão de literatura, não identificou correlações diretas entre responsabilidade social, valor compartilhado e mapas estratégicos; (2) Propôs um modelo para preencher a lacuna supracitada, correlacionando mapas estratégicos, valor compartilhado e responsabilidade social; e (3) Com base na revisão de literatura e modelo proposto, descreveu boas práticas de responsabilidade social do Sistema FIRJAN, que contribuem com a criação de valor compartilhado para dentro da organização e sociedade. Como sugestão para futuros trabalhos, recomenda-se procurar uma gama maior de registros na literatura científica, utilizando outras frases de pesquisa, além das sete que foram utilizadas para os fins de elaboração deste capítulo. Outra sugestão é aplicar o modelo, baseado na revisão de literatura, num caso prático de construção de mapa estratégico de uma organização, para avaliar sua aplicabilidade.

Referências bibliográficas

ABNT NBR ISO 26000. Diretrizes sobre responsabilidade social. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1ª edição, Dezembro, 2010.

ALVES, Hilda; BEDRAN, César. Fórum Nacional. “Nem um dia se passa sem notícias suas.” Cúpula de favelas: implementação do “plano de favelas, para sua inclusão social

e econômica” – Cap. Programa SESI Cidadania do Sistema FIRJAN. Rio de Janeiro: INAE, 2012, p. 65-74.

BONINI, Sheila; BOVÉ, Anne-Titia. Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results. McKinsey & Company, 2014. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainabilitys_strategic_worth/>. Acesso em: 1 outubro 2014.

CHAN, Yee-Ching Lilian. How strategy map works for Ontario's health system. International Journal of Public Sector Management, Vol. 22, Nº 4, 2009.

COMUNITAS. Benchmarking do investimento social corporativo – relatório 2013. São Paulo: Comunitas (www.comunitas.org.br), 2013.

CONFEDERAÇÃO Nacional da Indústria. Mapa estratégico da indústria 2013-2022. 2. Ed. Brasília: CNI, 2013.

GOMES, Ricardo C.; LIDDLE Joyce. The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations: the Case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. Curitiba: Brazilian Adm. Review, Vol. 6, Nº 4, art. 5, oct-dec, 2009.

HANSEN Frederick; SMITH, Michele. Crisis in corporate America: The role of strategy. Business Horizons, jan-feb, 2003.

HSM Management. O capitalismo do valor compartilhado. Ed. 88, set-out, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 2ª Reimpressão.

MICHELINI, Laura; FIORENTINO, Daniela. New business models for creating shared value. Social Responsibility Journal, Vol. 8, Nº 4, 2012.

MINISTÉRIO das Cidades. Minha Casa, Minha Vida investe na sustentabilidade. 29 de junho de 2012. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/noticia/a6254990>>. Acesso em: 22 novembro 2014.

NGUYEN, Hanh; STUCHTEY, Martin; ZILS, Markus. McKinsey Quarterly 2014 Number 1 – Shaping the future of manufacturing – Remaking the industrial economy. McKinsey & Company, 2014.

PERKINS, Mike; GREY, Anna; REMMERS, Helge. What do we really mean by “Balanced Scorecard”? International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 63, Nº 2, 2014.

SZMIGIN, Isabelle; RUTHERFORD, Robert. Shared Value and the Impartial Spectator Test. J Bus Ethics, 2013.

Sobre os autores

Alberto Eduardo Besser Freitag

Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi (IEL-RJ), uma das cinco organizações que integram o Sistema FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, responsável pela articulação entre a indústria e universidades, trabalhando com defesa dos interesses empresariais, educação executiva, apoio ao empreendedorismo

e estágio. Possui passagem pela Coca-Cola, Jaakko Pöyry Engenharia e Varig, onde trabalhou com operações fabris, projetos e manutenção, respectivamente. É engenheiro mecânico com pós-graduação em marketing, ambos pela PUC-Rio, e mestrado em gestão empresarial pela FGV-RJ, tendo participado de diversos cursos e eventos no Brasil e no exterior. Está cursando um doutorado em engenharia civil na UFF, com foco em produtividade e sustentabilidade.

Ana Cristina Madeira Nascimento

Assessora Chefe de Responsabilidade Social do Sistema FIRJAN, graduada em administração com pós-graduação em marketing. Atua no desenvolvimento de estratégias de responsabilidade social com foco na gestão empresarial, na focalização do investimento social privado e no desenvolvimento de projetos sociais, de forma a contribuir para a sustentabilidade das empresas e da sociedade como um todo.

Flavia do Amaral Siqueira

Coordenadora de Mobilização Empresarial da Assessoria de Responsabilidade Social do Sistema FIRJAN. Graduada em Administração e pós-graduada em Marketing pela PUC/RJ, atua há 14 anos na área de responsabilidade social corporativa, por meio de consultoria às empresas para implementação da gestão da responsabilidade social, focalização estratégica do investimento social privado e organização de eventos sobre temas relacionados à responsabilidade social.

RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA APLICADA PARA CONSCIENTIZAÇÃO DA SEGURANÇA DO TRABALHADOR

Alexandre Denizot

James Hall

Marcelo Arese

1. Introdução

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) possui práticas internas e externas. As práticas internas estão diretamente relacionadas as condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho dos empregados (Turker *apud Al-bdour*, 2010). Indo mais a fundo, a Responsabilidade Social Interna (RSI) consiste em proporcionar um bom ambiente de trabalho, motivando os colaboradores para a produtividade e contribuindo para o bem estar da coletividade. São muitas as maneiras de se desenvolver um bom clima na empresa, exemplos disso são os programas de benefícios sociais, vale alimentação e transporte, assistência médica e social, qualificação, participação nos lucros. Há também os programas de voluntariado, onde os funcionários participam e se sentem valorizados por contribuir e ensinar outras pessoas, que talvez não tiveram o mesmo acesso à cultura, estudo, lazer. Onde disponibiliza-se aos funcionários, terceirizados ou não, boas condições para que o trabalho aconteça de maneira prazerosa e produtiva, há retorno para o acionista e para todos da organização. O ambiente muda, a empresa muda, os funcionários mudam. Cria-se um clima onde todos se ajudam, a empresa ajuda o funcionário com investimentos no seu quadro de pessoal e os funcionários retribuem esses investimentos com qualidade na produção, satisfação no trabalho, pontualidade, assiduidade, cumprimento de regras, entre outros. Sendo assim, a RSI emerge como estratégia mobilizadora para lidar com novas e antigas demandas, como a saúde e segurança no trabalho (SST), que apesar de estar em pauta a algum tempo, apresenta performance ainda muito aquém do desejável, principalmente ao considerar o ser humano como foco principal da produtividade. Tradicionalmente a SST têm se preocupado com os perigos e como estes podem ser evitados ou minimizados através de exigências e penalidades legais, em combinação com a gestão de riscos no local de trabalho (Granerud, 2011).

A sistemática de gestão de riscos nas empresas que trabalham com projetos nem sempre contempla os riscos ocupacionais, priorizando os riscos operacionais

que podem impactar no bom desempenho e nos resultados financeiros do projeto. Apesar dos resultados obtidos e de todo o planejamento realizado para a realização do projeto, o acidente de trabalho tem como consequência perda de material, afastamento dos profissionais, treinamento para reposição de pessoal, diminuição do ritmo de trabalho, e fundamentalmente, entre outros, a perda de tempo e consequentes atrasos na entrega das etapas do projeto. Esses riscos ocupacionais podem impactar o projeto como um todo, comprometendo o cumprimento das etapas de trabalho e consequentemente o cronograma do projeto (Lafraia, 2011). A gestão de riscos ocupacionais fica relegada ao acompanhamento das atividades pelos profissionais de segurança no local de trabalho, sem envolvimento da gerência do projeto. Esse desinteresse nas questões de segurança do trabalhador pela gerência operacional dos projetos vai em desencontro com as práticas de RSI.

Como, então, sensibilizar a gerência de projetos, da importância de se ter uma gestão de riscos não só preocupada com os riscos operacionais, mas também com os riscos ocupacionais?

O objetivo desse estudo é apresentar como proposta uma metodologia que envolva os gerentes de projeto a se sensibilizarem na questão da segurança do trabalho. Para isso propomos a utilização da metodologia RBP (Risk Based PERT – PERT baseado no risco).

2. Revisão da literatura

Para entender o que é o RBP, fazemos uma revisão nos conceitos de PERT e em seguida, nos conceitos de gerenciamento de riscos, para então apresentar a metodologia.

2.1 O método PERT

O método PERT, *Program Evaluation and Review Technique* (ou, em português, Técnica de Avaliação e Revisão de Projetos), foi elaborado em 1958 pela Marinha americana e utilizado inicialmente no planejamento e controle do projeto Polaris, um míssil norte-americano (Prado, 1988). No planejamento de uma tarefa a ser executada em um projeto se utiliza uma duração estimada (tempo médio) para a sua execução, enquanto que no método PERT se utiliza mais duas estimativas de tempo, uma mais otimista e outra mais pessimista, totalizando três valores de tempo. Para se obter um valor único (tempo esperado), é calculada uma média ponderada entre o tempo mais otimista (a), o tempo médio (m) e o tempo mais pessimista (b). A obtenção dessas estimativas é baseada em valores históricos reais de realização dessas tarefas ou por experiência de trabalho de quem está planejando (Stonner, 2001).

Uma vez com essas estimativas para todas as tarefas a serem executadas em um projeto, é possível calcular três durações totais previstas para esse projeto: a duração mais curta (duração otimista), a duração média e a duração mais longa (pessimista). A última delas é a que mais aflige os gerentes de projeto, pois estender a duração de um projeto significa ter custos adicionais não previstos, o que pode levar um projeto a dar prejuízo. O que eles podem fazer para evitar que isso ocorra?

A metodologia RBP junta os conceitos de PERT, que acabamos de ver, com os conceitos de gerenciamento de risco (presentes tanto no PMBOK como nas

normas ISO 31000 e OHSAS 18001). Portanto, para a obtenção das estimativas de duração das atividades não são utilizados os valores históricos reais de realização dessas tarefas nem a experiência do planejador; é utilizado o levantamento de riscos das tarefas.

2.2 Gerenciamento de Risco

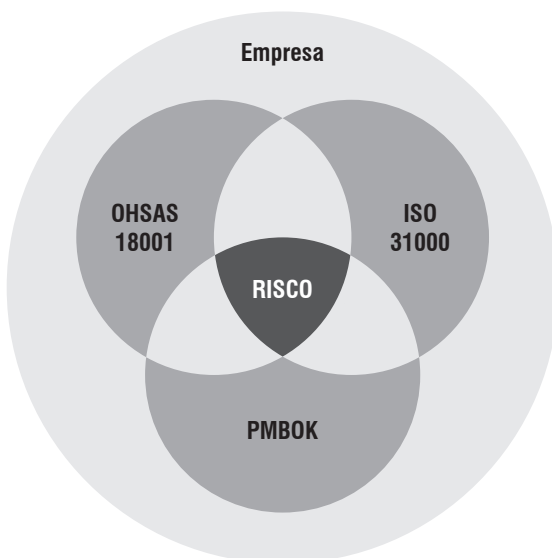
Para entender os conceitos de gerenciamento de riscos, temos que definir risco. Risco são eventos discretos futuros que podem afetar o projeto para melhor ou para pior. Conforme PMBOK (2004), “é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto”.

O gerenciamento de riscos é definido por Dinsmore (2005) como um processo sistemático de identificação, análise e respostas aos riscos do projeto com o objetivo de maximizar a probabilidade e as consequências de eventos positivos, e minimizar a probabilidade e consequências que eventos adversos podem trazer aos objetivos do projeto.

O gerenciamento de riscos é uma atividade que se estende ao longo de todo o projeto, tendo como principal responsável o gerente de projetos, sendo que todos os integrantes da equipe são corresponsáveis por identificar os riscos e sugerir ações corretivas. Tradicionalmente, o risco era visto como algo muito negativo. Hoje este conceito mudou. O risco não apenas pode ser negativo, como também positivo, representando oportunidades para a empresa.

Desta forma, o gerenciamento de riscos deve explorar também os aspectos positivos da variável risco. A gestão de riscos é explorada em três documentos de referência: no PMBOK já citado anteriormente, e nas normas OHSAS 18001 e ISO 31000, conforme mostra a **Figura 1**, a seguir.

Figura 1 – Similaridade de conceitos



Nos tópicos a seguir, são apresentados os 3 documentos de referência citados acima (o PMBOK e as normas OHSAS 18001 e ISO 31000).

2.2.1 O PMBOK

O PMBOK é uma publicação do Project Management Institute (PMI) que consolida as melhores práticas em gestão de projetos e, tem seu conteúdo considerado “amplamente reconhecido como uma boa prática na maioria dos projetos a maior parte do tempo”. O PMBOK serve como base para orientar profissionais que buscam conhecimentos em gerência de projetos (Dinsmore, 2005).

2.2.2 A norma OHSAS 18001

A norma OHSAS 18001 consiste em um sistema de gestão, assim como a ISO 9000 e ISO 14000, porém com o foco voltado para a saúde e segurança ocupacional. Em outras palavras, a OHSAS 18001 é uma ferramenta que permite uma empresa atingir e sistematicamente controlar e melhorar o nível do desempenho da saúde e segurança do trabalho. Permite também que qualquer tipo de organização controle de forma mais eficaz seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais e melhore seu desempenho em segurança e saúde no trabalho.

A OHSAS 18001 não define se um processo é mais arriscado ou não para a saúde de um trabalhador, mas é uma forma de garantir e demonstrar que a organização está disposta a preservar a saúde e a segurança dos seus funcionários, gerando um clima de trabalho mais saudável e confortável, onde provavelmente haverá ganho de produtividade e redução de acidentes e incidentes de trabalho, que impactem negativamente no desenvolvimento de um determinado projeto ou processo da organização (Kurtz apud Godorno, 2005).

2.2.3 A norma ISO 31000

Embora todas as organizações gerenciem os riscos em algum grau, a norma ISO 31000 estabelece um número de princípios que precisam ser atendidos para tornar a gestão de riscos eficaz. Esta Norma recomenda que as organizações desenvolvam, implementem e melhorem continuamente uma estrutura, cuja finalidade é integrar o processo para gerenciar riscos na governança, estratégia e planejamento, gestão, processos de reportar dados e resultados, políticas, valores e cultura em toda a organização.

Na **Figura 2** é feita uma associação dos itens e respectiva numeração das 3 fontes principais de pesquisa. Analisando essa figura, vemos que as etapas do processo de gestão de riscos são semelhantes, observando que na OHSAS 18001, o foco é na identificação de perigos, por ser um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional.

3. O método RBP (risk based PERT – PERT baseado no risco)

Como falado anteriormente, a determinação das datas mais cedo e mais tarde de cada tarefa é baseada em valores históricos reais de realização dessas tarefas ou por experiência de trabalho de quem está planejando. No método RBP, a determinação dessas datas é feita através do resultado da qualificação dos riscos associados a essa tarefa – tanto riscos de projeto quanto riscos à segurança do trabalhador.

Figura 2 – Comparativo entre os itens do PMBOK, OHSAS 18001 e ISO 31000

PMBOK	ISO 31000	OHSAS 18001
Identificar os riscos (11.2)	Identificação de riscos (5.4.2)	Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de controles (4.3.1)
Realizar a análise (qualitativa e quantitativa) dos riscos (11.3 e 11.4)	Análise de riscos (5.4.3)	
	Avaliação de riscos (5.4.4)	
Planejar as respostas aos riscos (5.4.4)	Tratamento de riscos (5.5)	Monitoramento e medição do desempenho (4.5.1)
Monitorar e controlar os riscos (11.6)	Monitoramento e análise crítica (5.6)	
Distribuir informações (10.3)	Comunicação e consulta (5.2)	

Definimos risco com a seguinte equação:

Risco = Frequência x Consequência

Outra forma de definir ou descrever risco é:

Risco = Probabilidade x Impacto

As estratégias de que se pode lançar mão para gerenciar os riscos, implicam em atuar em seus elementos constituintes. Ao conjunto de estratégias de gerenciamento de riscos que atuam na frequência ou probabilidade dos eventos perigosos, com vistas a torna-los cada vez mais raros, denominamos de **PREVENÇÃO**. Ao conjunto de estratégias de gerenciamento de riscos que atuam na consequência ou impacto dos eventos ameaçadores ou perigosos, com vistas a torná-los cada vez menos graves, denominamos de **MITIGAÇÃO**.

Para a determinação dos valores da probabilidade de cada fonte de risco ou perigo identificado, foi elaborada a tabela abaixo:

Tabela 1 – Probabilidade do Risco Acontecer

Evento	Probabilidade
Um evento similar aconteceu na EMPRESA várias vezes durante o ano na mesma atividade ou projeto	80%
Um evento similar aconteceu na EMPRESA várias vezes durante o ano	60%
Um evento similar aconteceu alguma vez na EMPRESA	40%
Um evento similar aconteceu alguma vez em uma empresa similar	20%
Muito difícil de acontecer	1%

Para a determinação dos valores de impacto de cada fonte de risco ou perigo identificado, é feita uma estimativa em unidades de tempo (a mesma utilizada no cronograma do projeto). Ou seja, se as durações previstas para cada tarefa estão em “dias”, a estimativa do impacto deverá ser em dias também.

Fazendo um exemplo fica fácil de entender. Para uma tarefa de montagem de andaime, com duração estimada de 3 dias no cronograma, foram levantadas duas fontes de risco (chuva nos 3 dias e a vinda de uma equipe experiente de montadores) e um perigo (queda). Para cada um é calculado o risco multiplicando a probabilidade pelo impacto.

Com a ajuda de uma planilha de Excel (figura 3), é feito o registro e o cálculo (quantificação) de cada risco. Para a primeira fonte de risco (chuva nos 3 dias), foi estimada uma probabilidade de 60% de chance de acontecer (baseado na tabela 1) e um impacto de 3 dias a mais na duração da tarefa caso ocorra. Multiplicando um pelo outro (0,6 x 3) temos o risco de 1,8 dias a mais de variação na duração. No mesmo raciocínio, temos para o perigo de queda o risco de 0,2 dias a mais de variação na duração. Já no caso da equipe experiente, temos o risco de 0,2 dias a menos de variação na duração, um risco positivo, que adianta a duração da tarefa.

Figura 3 – Planilha para cálculo do risco

Código da Atividade	Atividade	Duração (valor inicial ou restante)	Tipo	Título (da Fonte de Risco, Perigo ou Problema associado) e Debate (detalhamento em comentários da célula)	Prob (%)	Impacto na Dur	Variação na Dur	
2.1	Montagem de Andaime	3	FR	Chuva nos 3 dias	60%	3	1,8	
			PE	Queda	20%	1	0,2	
			FR	Equipe experiente	40%	-0,5	-0,2	
							0	
							0	
			Análise PERT				Duração mais cedo	2,8
							Duração mais tarde	5

O cálculo da “Duração mais tarde” é feito somando as variações a mais na duração (no caso, 1,8 + 0,2) e acrescentando a duração prevista, 3 dias. Isso dá um total de 5 dias. O cálculo da “Duração mais cedo” é similar, só que é feito somando as variações a menos na duração (no caso -0,2) e acrescentando a duração prevista, 3 dias. Isso dá um total de 2,8 dias. Fazendo o cálculo do Tempo esperado:

Te = (duração otimista ou mais cedo + (4 x duração média) + duração pessimista ou mais tarde) / 6
Te = (2,8 + (4 x 3) + 5) / 6
Te = 3,3 dias

Ou seja, um acréscimo de 10% na duração média estimada originalmente para a tarefa por conta das fontes de riscos e perigos identificados. Repetindo esse procedimento para todas as tarefas do cronograma, o gerente de projeto tem uma visão do impacto dos riscos, tanto operacionais como ocupacionais, na duração do projeto.

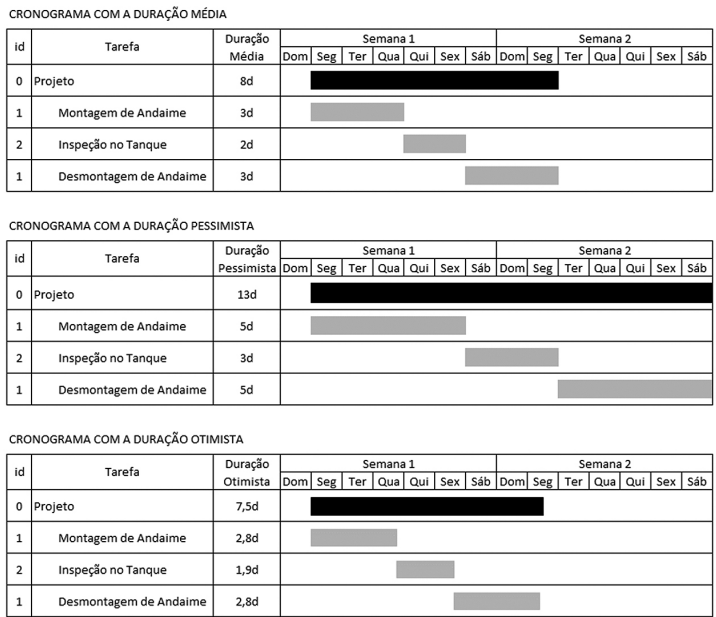
Na prática, o tempo esperado não é utilizado. O que realmente causa espanto, tanto no gerente de projeto quanto na alta administração em geral, é a variação de tempo entre o cronograma original e o cronograma com as durações pessimistas, oriundas do RBP.

Veja o exemplo a seguir, um projeto com 3 (três) atividades, onde a primeira delas foi a montagem de andaime analisada anteriormente. Consideramos que foi aplicado o método RBP nas outras duas tarefas do projeto. Apresentamos então 3 cronogramas, um com as a duração média, e outros dois já com os resultados obtidos com o RBP, apresentando as durações pessimistas e otimistas.

Reparem que originalmente o projeto está previsto para durar 8 dias. Após aplicar o RBP o mesmo projeto pode durar até 13 dias! Para que isso não aconteça todos os riscos identificados devem ser tratados. Nesse sentido,

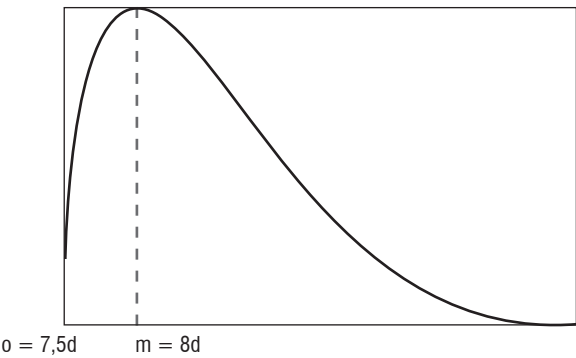
o gerente de projeto deverá dar o mesmo peso no tratamento tanto dos riscos operacionais quanto aos riscos ocupacionais.

Figura 4 – Cronogramas com o RBP aplicado



A **Figura 5** a seguir apresenta o gráfico da distribuição, com os valores das durações média, otimista e pessimista.

Figura 5 – As datas do PERT para o projeto em exemplo



4. Estudo de caso: o resultado da aplicação do RBP em uma empresa

Atuando há 22 anos no mercado naval, a SKM Engenharia é uma empresa de engenharia de automação, já certificada na norma ISO 9001. Composta por profissionais de alto nível técnico e larga experiência, e teve sua origem em 1992,

com a terceirização de algumas atividades da VILLARES CONTROL, empresa pioneira no Brasil no desenvolvimento de sistemas de controle e monitoração da propulsão, máquinas auxiliares e avarias para navios militares. Desde então, a SKM vem aperfeiçoando e adaptando serviços na área de automação, engenharia, consultoria, desenvolvimento de projetos, manutenção, reparo, além da fabricação e montagem. Atualmente tem como missão desenvolver projetos, fabricar, instalar e prestar assistência técnica de painéis automatizados. Com sua nova visão de mercado, está expandindo sua atuação para a área de *offshore* e indústria.

Uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final. O conceito foi introduzido por Michael Porter em 1985. A figura a seguir apresenta a cadeia de valor da empresa em questão. Para a adequação da empresa as novas tendências gerenciais e as necessidades dos “stakeholders” externos, a estrutura da empresa foi projetizada, o que fez com que o antigo setor de PCP (planejamento e controle de produção) fosse substituído por um PMO (escritório de projetos). Um software especialista foi adquirido para dar suporte a gestão do PMO (solução EPM da Microsoft). Nesse software ficam armazenados todos os cronogramas e documentações dos projetos.

Figura 6 – A cadeia de valor da empresa



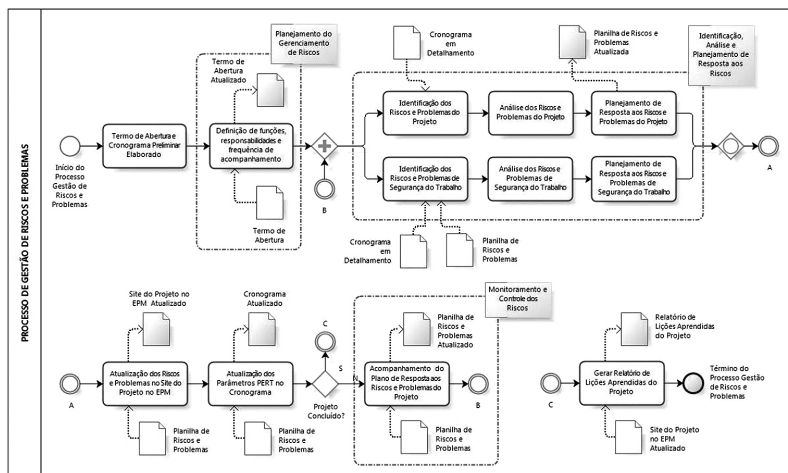
Já com sua nova estrutura, iniciou-se a implementação da gestão de riscos de projeto. O foco inicial foram os projetos classe A, que possuem alto valor investido e envolve todas as três áreas operacionais da empresa (Engenharia, Fabricação e Serviços). Durante esse processo foi percebida a necessidade de se trabalhar, no mesmo plano, a gestão dos riscos (perigos) relacionados a segurança do trabalho, com o objetivo de conscientizar a liderança na importância da segurança do trabalhador e no impacto dos acidentes de trabalho no resultado do projeto. Outro motivo é a questão de estar nos planos da empresa a certificação na norma OHSAS 18001.

Em conjunto com a área de qualidade, foi desenvolvida uma sistemática de identificação, análise, planejamento de resposta aos riscos e problemas e o monitoramento e controle dos riscos. Essa sistemática é apresentada na **Figura 7** a seguir. Além do termo risco, utilizamos o conceito de problema, definido como um risco que já ocorreu e está trazendo consequências ao projeto.

Essa sistemática utiliza o modelo RBP como base para a análise dos riscos. Como ferramenta de apoio foi desenvolvido em Excel um modelo de relatório para se registrar todas as etapas da gestão de riscos, inclusive os cálculos

do RBP. Este modelo de relatório tem o nome de “Planilha de Riscos e Problemas” e é utilizado praticamente em todas as etapas do processo de gestão de riscos (vide **Figura 7** e **Figura 8**).

Figura 7 – Diagrama do processo Gestão de Riscos e Problemas



5. CONCLUSÃO

5.1 Resultados imediatos obtidos

A utilização da metodologia RBP na empresa mostrou resultados quase que imediatos em relação as condições de trabalho que diminuam o risco de acidentes e propensão às enfermidades, onde podemos elencar:

- A preocupação com a segurança do trabalhador saiu do chão de fábrica para o nível de gerencia dos projetos, pois ficou claro o impacto dos riscos ocupacionais na duração dos projetos.
- O técnico de segurança, antes tendo como principal e quase exclusiva atividade o acompanhamento dos serviços no campo, passou a participar de todas as reuniões de abertura, planejamento e acompanhamento dos projetos classe A da empresa.
- O executante passou a ficar mais atento as questões de sua própria segurança ao realizar as tarefas, minimizando os riscos de acidente. Todo executante deve ter como objetivo a redução de riscos (Blewett, 2011).
- Além do técnico de segurança, todas as equipes envolvidas nos projetos passaram a auditar a execução das tarefas, preocupados com a ocorrência de algum acidente que traga consequências danosas ao resultado do projeto. As auditorias de segurança destinam-se a determinar se uma organização está cumprindo suas responsabilidades sociais através da manutenção de um ambiente de trabalho saudável e seguro que proteja os trabalhadores, o público e outras partes interessadas (Blewett, 2011).

5.2 A questão da Responsabilidade Social Interna

Conforme já citado anteriormente, a RSI consiste em proporcionar um

conscientização do uso de EPIs (equipamentos de proteção individual). Essa nova perspectiva, trabalhando uma das 8 categorias do conceito de QVT, é um grande passo da empresa em relação a RSI.

Referências bibliográficas

- AL-BDOUR, A. *et al.* *The relationship between internal CSR and organizational commitment within the banking sector in Jordan*. World Academy of Science, Engineering and Technology Vol:4, No 7, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR OHSAS 18001:2007, Rio de Janeiro, BR, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000:2009, Rio de Janeiro, BR, 2009.
- BLEWETT, V. Weighing the pig never made it heavier: Auditing OHS, social auditing as verification of process in Australia. *Safety Science* 49, 2011.
- DINSMORE, P. C. *Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GODORNO, Fernanda. *Implantação da OHSAS 18001: um estudo de caso em uma empresa construtora da cidade de Bauru-SP*. Artigo apresentado no VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, Rio de Janeiro, 2012.
- GRANERUD, Lise. *Social responsibility as an intermediary for health and safety in small firms*. *International Journal of Workplace Health Management*, Volume: 4 Issue: 2, 2011.
- LAFRAIA, J. *Liderança para SMS: compreendendo a influência da mente na percepção de risco*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011
- PEDROSO, Bruno. *Notas sobre o modelo de qualidade de vida no trabalho de Walton: uma revisão literária*. *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas*, v. 7, n. 3, p. 29 -43, set./dez. 2009.
- PMI. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – Terceira edição (Guia PMBOK)*. Pennsylvania: 2004.
- PRADO, Darci. *Administração de projetos com PERT/CPM*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1988
- STONNER, Rodolfo. *Ferramentas de planejamento*. Rio de Janeiro: E-papers, 2001

Sobre os autores

Alexandre Elias Ribeiro Denizot

Possui Mestrado em Sistemas de Gestão, pela Universidade Federal Fluminense (2002). Graduação em Psicologia pelo Centro Universitário Celso Lisboa (1986). Atuou como consultor da Companhia Brasileira de Pneumáticos Michelin, entre outras. Sócio da QSMS Consultoria e Treinamento Ltda. É professor convidado da Universidade Federal Fluminense, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão de Segurança do Tra-

balho, Sistema de Gestão Integrada (Saúde e Segurança, Meio Ambiente e Qualidade), Gestão de Pessoas, Didática do Ensino Superior, Psicologia do Trabalho Comunicação e Treinamento. É bolsista do CNPq, atuando como orientador no Projeto Agentes Locais de Inovação – Campo, do SEBRAE – RJ, voltado para empresas do segmento de Tecnologia da Informação do Estado do Rio de Janeiro.

James Hall

Possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense (1982) e mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense (2001). Atualmente cursa o Doutorado na mesma instituição e, é engenheiro civil da Universidade Federal Fluminense, acumulando o cargo de professor universitário na graduação da citada universidade e, atuando ainda como professor na pós-graduação nível lato sensu. Leciona em diversos cursos lato sensu dentro da área. Tem experiência na área de Engenharia Civil, com ênfase em Segurança do Trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de riscos, competitividade, administração da produção, higiene e segurança do trabalho, atuando, ainda, na iniciativa privada como consultor técnico e avaliador em empreendimentos da construção. Como linhas de pesquisa principais, cita-se: 1) Modelagem em gestão de riscos na Construção Civil; 2) Modelagem para gestão da segurança do trabalho, com ênfase em procedimentos; 3) Modelagem para gestão de serviços, ênfase em clientes, para a Construção Civil.

Marcelo Contente Arese

Engenheiro Mecânico (Gama Filho) e Analista de Sistemas (UERJ), Mestre em Sistemas de Gestão (UFF) e Doutorando em Sistemas de Gestão Sustentáveis. Especialista em Engenharia de Manutenção (UFRJ), Engenharia de Segurança do Trabalho (UFF) e Administração Financeira (FGV). Coordenador e professor do MBA em Gestão Estratégica da Produção e Manutenção da UFF. Instrutor dos cursos da Abraman, CREA-RJ e Funcefet. Professor orientador ad-hoc de projetos da Meta Consultoria, empresa júnior de engenharia da UFF. Trabalhou em planejamento e controle de manutenção nas empresas Cosigua, Texaco, Bayer, Santista Alimentos, Votorantim Metais, FCC, Braskem e Mills. Prestou consultoria pela IBM à Vale, Novartis, CENESP e Queiróz Galvão Óleo e Gás. Atualmente é Gerente Geral de Operações da SKM Engenharia.

INTEGRALIDADE NA CURA DA NEOPLASIA: O DESIGN THINKING APLICADO AO PROJETO RECONSTRUIR

Adriano Amaral Caulliriaux
Caroline Ferreira Heredia de Sá
Osvaldo Quelhas

Resumo

A neoplasia tem como característica o desenvolvimento rápido e agressivo, se configurando como a doença que mais mata crianças e adolescentes no Brasil. Os fatores que influenciam na cura vão muito além do tratamento, envolvendo questões psicossociais e socioeconômicas, dentre outras. O projeto Reconstruir, idealizado e gerido pela Casa Ronald Mc Donald – Rio de Janeiro em parceria com o INCA, tem como objetivo melhorar as condições de habitabilidade dos núcleos familiares dos indivíduos em tratamento da neoplasia. Tal missão se encontra muito além do escopo de atuação das instituições, transpondo seus limites de fornecimento do cuidado em função das demandas sociais.

A abordagem inicial deste estudo localiza-se no âmbito da gestão organizacional e da responsabilidade social, visto as características do projeto que será redesenhado – Reconstruir – e do esforço despendido pela Casa Ronald Mc Donald e pelo INCA em planejar e gerenciar essa ação. Como Instituições que almejam a cura e o bem-estar dos pacientes e de seu público interno, a pesquisa em questão buscou alinhar as demandas da sociedade a ampliação e otimização de sua equipe e recursos internos.

O Design Thinking foi utilizado como metodologia norteadora da pesquisa, que buscou ampliar o escopo e capacidade de atuação do projeto Reconstruir. A pesquisa se caracteriza como qualitativa e os métodos utilizados para a coleta de dados foram a revisão da literatura, entrevistas semi-estruturadas, observação padronizada e grupos focais. Buscou-se a construção de empatia com os principais colaboradores, com o intuito de captar o contexto social em que estão inseridos e desenvolver soluções que transponham ou minimizem os principais problemas mapeados. Para tal, a metodologia do Design Thinking se mostrou adequada, apontando soluções humanistas que consideram os núcleos familiares em sua integralidade.

A pesquisa constatou um elevado grau de vulnerabilidade social em grande parte dos pacientes, fato que implica em uma série de hábitos – muitas vezes ine-

vitáveis mediante as condições oferecidas - prejudiciais ao tratamento. As soluções propostas buscam a criação de parcerias com o mercado e a academia para angariar recursos financeiros e intelectuais, ações de educação e capacitação, ações para fortalecer o apoio psicossocial aos núcleos familiares, entre outros.

Palavras chave

Gestão da responsabilidade social organizacional; Design Thinking; Humanização; Gestão de processos em serviços de saúde

1. Introdução

Em 1953, Howard Bowen – precursor do conceito de Responsabilidade Social Organizacional (RSO) – teorizou que os negócios são centros vitais de poder e decisão, e que suas ações atingem e influenciam os cidadãos em diversos pontos. A pergunta central de seu estudo é “Quais são as responsabilidades com a sociedade que se espera que os homens de negócios assumam?”.

Daft (1999), define responsabilidade social como “a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem estar e os interesses da sociedade e da organização”. Cruz (2012), pontua a importância de a organização servir de exemplo, ou seja, começar as ações de responsabilidade social em seu âmbito interno, para então avançar para a sociedade.

Na literatura a RSO é tratada em torno de diversos eixos temáticos, como: Cidadania corporativa; responsabilidade corporativa; governança; filantropia; ambientalismo e desenvolvimento sustentável (QUELHAS *et.al*, 2013). Nas últimas décadas a RSO se tornou um dos focos da estratégia organizacional, e tema de destaque nas esferas políticas, empresariais e acadêmicas. (SEN; CAWLEY, 2013).

Nessa pesquisa a RSO se enquadra como um conjunto de ações ministradas fora do “escopo tradicional” de atuação das Instituições relacionadas – Casa Ronald Mc Donald e INCA, buscando um papel mais ativo e humanizado no tratamento e cura da neoplasia, em prol da amenização de problemas sociais e fortalecimento organizacional interno.

Há a estimativa de que, no ano de 2014, haverá no Brasil cerca de 394.450 novos casos de câncer. O percentual médio de neoplasia observado na população gira em torno de 3%, logo estima-se o surgimento de 11.840 novos casos em crianças e adolescentes até 19 anos. Em 2011 ocorreram 2.812 óbitos por intermédio do câncer de indivíduos nesta mesma faixa etária, configurando o câncer como a doença que mais mata as crianças e adolescentes brasileiros. A neoplasia é estudada de maneira independente por suas características distintas, marcadas principalmente pelo rápido e agressivo desenvolvimento da doença, e também pela alta resposta ao tratamento efetivo. (INCA, 2014).

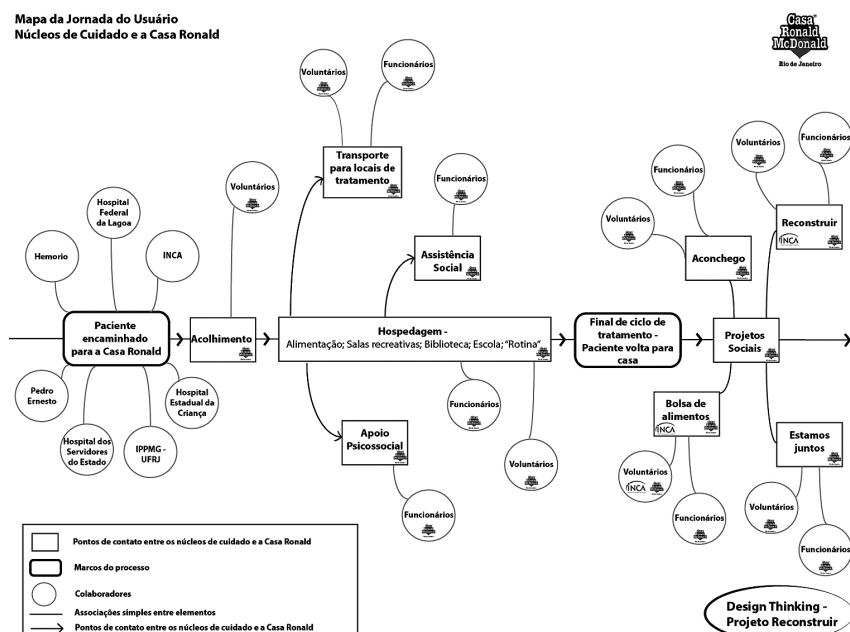
Menezes *et.al* (2007) ressaltam que, dada a complexidade da doença neoplásica, o tratamento médico adequado não exclui as demandas psicológicas e sociais do paciente, incluindo a participação ativa da família. Para os pacientes e familiares, o longo percurso inicia-se com a necessidade de prevenção, seguida de diagnósticos, tratamentos, reabilitação, podendo levá-los à morte ou cura, reinserção social ou luto (VEIT; CARVALHO, 2010).

A Casa Ronald Mc Donald – Rio de Janeiro localiza-se na Rua Pedro Guedes, no bairro da Tijuca, e oferece diversos serviços, com destaque à hospedagem

para os pacientes em circunstâncias que dificultem a continuidade de seu tratamento – como grande distância de sua residência para o hospital onde está em tratamento, dificuldade de acesso a transporte para fazer este deslocamento, condições de habitação precárias que podem ocasionar na perda da eficácia do tratamento a que o paciente está sendo submetido, vulnerabilidade social, dentre outros – que lhe são encaminhados através dos hospitais conveniados. A figura a seguir sintetiza o *modus operandi* da Casa Ronald Mc Donald – Rio de Janeiro:

Figura 1 – Jornada do Usuário: Casa Ronald Mc Donald – Rio de Janeiro

Mapa da Jornada do Usuário
Núcleos de Cuidado e a Casa Ronald



Os pacientes são encaminhados para a Casa Ronald Mc Donald por intermédio da assistência social dos sete hospitais vinculados, que são: Instituto Nacional do Câncer (INCA), Hospital Federal da Lagoa, Hemorio, Hospital Universitário Pedro Ernesto (HUPE), Hospital Federal dos Servidores do Estado, Instituto de Puericultura e Pediatria Martagão Gesteira (IPPMG – UFRJ) e Hospital Estadual da Criança. Após o acolhimento, os pacientes viram hóspedes da casa durante o período determinado para o ciclo de tratamento. Enquanto são hóspedes da casa, os pacientes e seus acompanhantes contam gratuitamente com alimentação, salas recreativas, apoio escolar, além de transporte para os locais de tratamento, assistência social, apoio psicológico, dentre outros.

Ao fim do ciclo de tratamento o paciente retorna para sua residência. Entretanto, continua em contato com a Casa Ronald Mc Donald através dos projetos sociais oferecidos pela mesma. Os principais projetos sociais da Casa Ronald Mc Donald – Rio de Janeiro são: Estamos Juntos – apoio nos cuidados paliativos; Bolsa de Alimentos – cesta de alimentos mensal; Aconchego – encaminhamento de doações às famílias mais carentes; Reconstruir – melhorar as condições de

habitação dos pacientes. Vale ressaltar que este apoio psicossocial é característica única e específica da unidade Casa Ronald Mc Donald – Rio de Janeiro, uma vez que foi mapeada, pela mesma, a necessidade deste apoio através de benefícios. Foi observado que existe uma demanda muito grande deste tipo de serviço por parte de seu público. A ausência destes benefícios – como a hospedagem, por exemplo – acabou ocasionando na baixa adesão do tratamento, pois os pacientes e suas famílias muitas das vezes não conseguiam, sequer, ter dinheiro suficiente para pagar as passagens de transporte público para terem acesso ao hospital, ocasionando no aumento de casos de abandono do tratamento.

O projeto Reconstruir foi idealizado através de uma parceria entre o INCA e a Casa Ronald – Rio de Janeiro, com o principal intuito de melhorar as condições de habitação dos núcleos familiares mais carentes de modo a aproveitar o máximo de potencial da eficácia do tratamento e dar a estas famílias condições mais dignas de habitabilidade. A justificativa para este projeto é que a cura da neoplasia envolve muitos fatores além do tratamento – sendo necessária uma abordagem holística - e que o mesmo não será efetivo se o paciente viver em condições insalubres.

A pesquisa descrita nesse capítulo tomou como base o projeto Reconstruir e explorou, através do Design Thinking e dos conceitos de Humanização em Oncologia Pediátrica, alternativas para ampliar seu escopo e sua capacidade de atuação. A equipe foi formada por pesquisadores da Universidade Federal Fluminense, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade Veiga de Almeida e Universidade Estadual do Rio de Janeiro, envolvendo as áreas do Design, Psicologia e Engenharia de Produção.

2. Design Thinking

O Design Thinking busca soluções para problemas complexos, redefinindo a forma pela qual são interpretados e, por consequência, como são sanados (CAULLIRAUX, 2014). É recorrente na literatura a tentativa de categorizar premissas básicas da área, dentre as quais destacam-se: visão holística - todo o sistema deve ser considerado; centrado no usuário - focado nas necessidades reais do usuário; cocriativo – os principais colaboradores devem ser envolvidos no processo de criação; pensamento visual - capacidade de expressão desenvolvida pelos anos de treinamento de um designer; prototipagem – os conceitos devem ser testados e aprimorados em parceria com os usuários finais.

Martin (2009) define que o Design Thinking representa a comunhão entre o pensamento analítico e o intuitivo, caracterizado como pensamento abduutivo, que foi primeiramente idealizado pelo filósofo pragmaticista Charles Sanders Peirce. Por essa teoria, os novos conceitos não devem se limitar as falsas certezas apresentadas pelo passado, nem as incertas previsões do futuro, mas sim adentrar no mistério de “como poderia ser”, sendo testados e aprimorados em um contexto adequado por meio da prototipagem. Ou seja, Peirce diz que “nunca devemos nos comprometer com a verdade da opinião científica corrente, mas em vez disso devemos aceitá-la meramente como um estágio no caminho rumo à verdade.” (GARVEY & STANGROOM, 2009)

Brown (2009) pontua três elementos complementares que devem ser contemplados em qualquer exercício de Design, sendo eles: observação, empatia e insight. Através da observação o pesquisador compreende o contexto, pela em-

patia se relaciona, interage e adquire a capacidade de pensar como seu cliente. Ao longo desse processo vários insights são materializados e testados junto aos usuários, que auxiliam e participam da cocriação dos conceitos em questão.

O Design assume diferentes estratégias em função do contexto econômico no qual está inserido. No contexto do topo da pirâmide as estratégias são focadas em soluções, enquanto na base da pirâmide priorizam-se os problemas. Na base da pirâmide o processo costuma ser mais intensivo na busca de informações, considerando com mais cautela os recursos materiais. Entretanto, deve-se considerar que as necessidades dos que vivem na miséria vão além da sobrevivência básica (SANTOSH *et.al*, 2014).

3. A abordagem de Pesquisa

A pesquisa em questão foi realizada sob ótica dos métodos qualitativos, valorizando então a descrição detalhada dos fenômenos observados (FLICK, 2009). Creswell (2010) destaca que métodos qualitativos são indicados para a compreensão que grupos ou indivíduos atribuem a um problema social. É qualitativa, também, a abordagem Humanista.

Aplicam-se a esta pesquisa, também, as noções básicas da Psicologia Sócio-Histórica de Vygotsky. Segundo esta linha de estudo, o homem é um ser social em desenvolvimento constante. Ou seja, o homem é visto como um ser em constante crescimento que é influenciado e exerce influência na sociedade de maneira simultânea.

“O homem é um ser ativo, social e histórico. É essa sua condição humana. O homem constrói sua existência a partir de uma ação sobre a realidade, que tem, por objetivo, satisfazer suas necessidades. Mas essa ação e essas necessidades têm uma característica fundamental: são sociais e produzidas historicamente em sociedade. As necessidades básicas do homem não são apenas biológicas; elas, ao surgirem, são imediatamente socializadas. (BOCK *et. al*, 2006, p.89)”

Em todo o contato com os indivíduos em questão foram considerados os seus discursos em sua totalidade, pois o intuito desta pesquisa foi, também, identificar suas necessidades individuais respeitando sua subjetividade e, principalmente, compreendendo o indivíduo como um ser movido pelo desejo – neste caso específico, o desejo, em comum, da cura. Notou-se, então, que seria necessário repensar formas de garantir que o processo de tratamento do câncer infantil pudesse se dar de maneira menos traumática possível, dando ao paciente e seu cuidador não só a cura da doença, enquanto fator biológico, mas também sua recuperação psicossocial através de métodos que possibilitem a reinserção social destas pessoas. (FREIRE *et. al*, 2007)

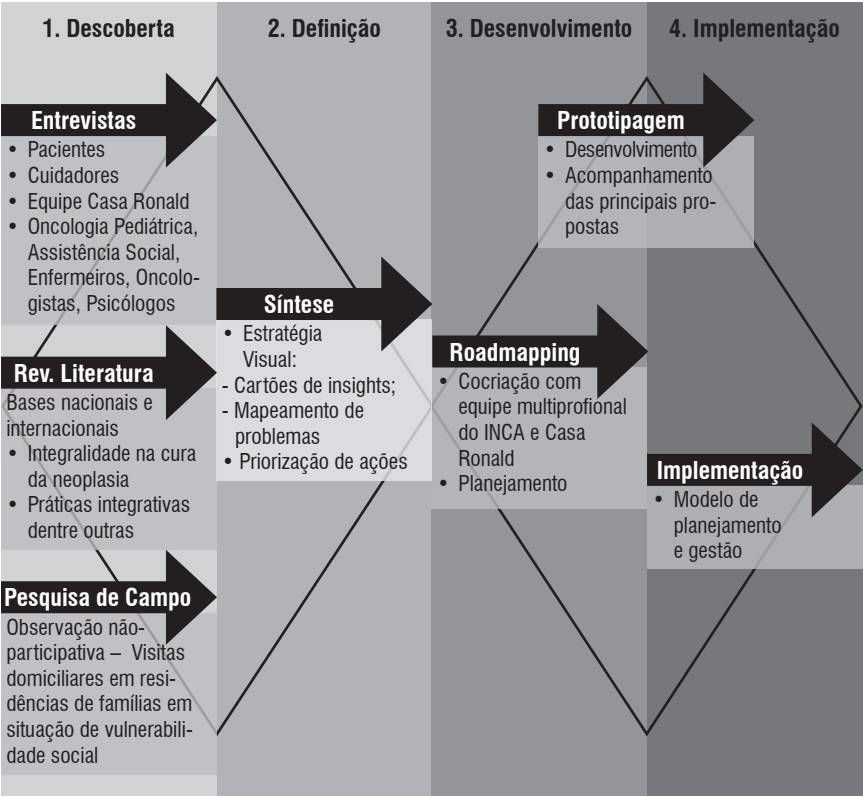
A estratégia para coleta de dados toma como base quatro métodos distintos, sendo eles: revisão da literatura em bases nacionais e internacionais; observação não-participativa através da realização de 5 visitas domiciliares a famílias que estão enfrentando a neoplasia; entrevistas semi-estruturadas com 10 cuidadores e 2 profissionais de cada uma das seguintes categorias: médico oncologista, assistente social, psicólogo, pediatra, enfermeiro ; grupo focal

com as equipes multidisciplinares da Casa Ronald Mc Donald – Rio de Janeiro e da Oncologia Pediátrica do INCA. Em linhas gerais, com a revisão da literatura buscou-se a compreensão teórica no mundo acerca do tema estudado, enquanto com os outros três métodos supracitados buscou-se um alinhamento ao problema no Município do Rio de Janeiro. A pesquisa e seus resultados serão embasados por processos de triangulação de dados – fontes distintas de informação – e métodos – métodos distintos para o estudo do mesmo fato.

Através da triangulação, múltiplas fontes de evidência são analisadas sob a ótica do mesmo fato, corroborando com a validade da pesquisa. Entretanto, a triangulação não se cinge apenas a validade e seriedade da pesquisa, mas possibilita a construção de um retrato mais completo do fenômeno em estudo (YIN, 2009).

Uma das metodologias utilizadas no Design Thinking é o chamado “duplo diamante” -primeiramente idealizado pelo Design Council em 2005 - que é composto de quatro etapas, sendo elas: Descoberta; Definição; Desenvolvimento e Implementação. Essas etapas representam os ciclos de divergência e convergência intrínsecos ao pensamento do Design (CAULLIRAUX, 2013). A figura a seguir resume a metodologia utilizada no projeto, pontuando por etapa os respectivos instrumentos para coleta e estruturação dos dados:

Figura 2 – Metodologia – Design Thinking aplicado ao Projeto Reconstruir



A abordagem, de cunho humanista, deu-se pela construção de empatia com os núcleos familiares e com os entrevistados em geral, com o intuito de compreender o contexto psicológico e social em que se enquadram. Para tal, a equipe de projeto realizou momentos de observação não-participativa através de visitas domiciliares a residências de pacientes em tratamento da neoplasia e, também, a indivíduos que já haviam passado pelo tratamento e estavam em processo de reinserção ao seu núcleo familiar e social. Foram feitas entrevistas com profissionais da Casa Ronald, INCA e outros envolvidos com o tema. Com a revisão da literatura buscou-se o estado da arte em pesquisas sobre diversos temas, como por exemplo: contexto psicossocial da neoplasia, saúde integrativa, design thinking aplicado na área da saúde, humanização aplicada à oncologia pediátrica, dentre outros; estabelecendo um referencial teórico e instrumento para *benchmarking* da pesquisa.

Na etapa de definição foram escolhidos os conceitos mais importantes a serem desenvolvidos, além da construção de sínteses visuais dos principais pontos do projeto. Os “cartões de insight” resumiram as principais oportunidades de atuação mapeadas pela equipe, e o “mapeamento de problemas” as questões mais emergenciais observadas. Encontra-se, a seguir, um exemplo de cada ferramenta supracitada:

Figura 3 – Cartão de Insight

O dia do Conhecimento

Todas as quintas-feiras na Casa Ronald!



Adaptado de: <http://repositorio.inca.gov.br/bitstream/handle/2012/10150/Doc-do-NC7987/gua-afegria.pdf>

Além do êxito no tratamento, para a cura são necessários outros fatores, como exemplo:

- Condições de educação, higiene e habitação, Condições sócio-econômicas, nível de educação e capacidade de compreensão dos familiares, dentre outros.

Se você é um profissional com conhecimento que possa nos auxiliar nessa missão, entre em contato através do e-mail _____ e venha dar uma palestra!

Corroborando com propostas anteriores, “O dia do Conhecimento” é um instrumento para operacionalização da disseminação do conhecimento para os núcleos familiares.

A ideia é criar um dia específico, ou mais, para convidar colaboradores para a Casa Ronald, buscando capacitar os núcleos familiares em tópicos de suma importância para o sucesso do tratamento – como informações sobre a doença, cuidados com higiene, dentre outros.

A chamada para esse dia poderia ser realizada através de e-mail, facebook, dentre outros, buscando atingir não apenas as Instituições parceiras, como bem diversos colaboradores capacitados e dispostos a ajudar.

Na etapa de desenvolvimento foram realizadas sessões de roadmapping no INCA e na Casa Ronald Mc Donald, buscando a construção do conhecimento através da cocriação com os quóruns multidisciplinares reunidos. As propostas mais adequadas foram prototipadas e aprimoradas, e então o plano de ação foi entregue como conclusão da pesquisa.

4. Diagnóstico

Através das entrevistas com profissionais da saúde – oncologistas, psicólogos, oncologista pediatra, enfermeiros e assistentes sociais - do Município do Rio de Janeiro, foram relatadas questões como a baixa adesão ao tratamento, abandono do tratamento, dificuldade de acesso ao sistema de saúde, dentre outros, como aspectos que prejudicam a cura da neoplasia. Além das questões mais específicas supracitadas, a falta de higiene básica acarreta uma série de complicações agravadas pela baixa imunidade, e o baixo nível de escolaridade ocasionalmente encontrado dificulta na compreensão das orientações médicas e, conseqüentemente, a mistura destes fatores ocasiona em diminuição da eficácia e sucesso do tratamento.

Percebeu-se que o abandono do tratamento também ocorre pela falta de compreensão do processo e de suas conseqüências. Foi relatado, em alguns casos, que as reações à quimioterapia e aos medicamentos em geral causam a percepção de que o paciente está piorando, e como não compreendem que essa etapa faz parte do processo de cura, acabam abandonando o tratamento.

Foi mencionado por oncologistas que, muitas das vezes, os pais não conseguem aceitar um diagnóstico terminal e acabam forçando intervenções mais agressivas que não apresentarão resultados. Ressalta-se que essa última etapa da vida poderia, e deveria, ser aproveitada para que o paciente possa interagir com a família e usufruir de momentos felizes ao lado de pessoas queridas visto que, mediante este diagnóstico, optar pelo tratamento irá gerar mal estar e desconforto no paciente desnecessariamente. Diante do quadro, a medida mais humanizada a se adotar seria proporcionar ao paciente momentos felizes, de integração familiar e, se possível, social.

A situação de vulnerabilidade social observada nas residências foi alarmante, pois grande parcela destas residências não desfrutava de fornecimento de água encanada e/ou tratada, não contava com sistema de saneamento básico, estava infestada de insetos e animais vetores de doenças, e estava localizada em regiões dominadas pelo tráfico de drogas ou pelas milícias. Cabe ressaltar que a Casa Ronald Mc Donald – Rio de Janeiro doa um filtro de água em toda primeira visita a uma residência, principalmente pelo fato de grande parte dessas não possuir água potável.

Muitas residências estavam tomadas pelo lixo. Observou-se que parte dos hábitos de higiene considerados inapropriados são conseqüências do macroambiente e da ausência de orientação quanto a noções de higiene e cuidados básicos com a saúde, principalmente quando se tratando de um paciente em tratamento. Por exemplo, algumas residências visitadas recebiam água poucas vezes por semana, logo os moradores não conseguiam lavar louça, tomar banho diariamente, dentre outras medidas básicas de higiene e cuidados. Foi relatado por moradores de uma das comunidades visitadas que obras de grandes empresas nacionais bloquearam os rios que escoavam as chuvas, causando inundações frequentes e, conseqüentemente, trazendo lixo, doenças e infestações de insetos e roedores, uma vez que alguns destes locais também não eram contemplados com serviço de coleta de lixo.

Os pacientes e cuidadores relataram a dificuldade e demora para a obtenção do diagnóstico correto da doença, dificuldade de acesso à rede básica de saúde, dificuldade financeira, inadequação do sistema às necessidades especiais conseqüentes da doença e do tratamento - como amputações - dentre

diversos outros problemas socioeconômicos e psicossociais, fatores estes que dificultam a ocorrência do diagnóstico precoce e, consequentemente, diminuem as chances de sucesso no tratamento.

Através de entrevistas com os cuidadores constatou-se que, na maior parte dos casos de neoplasia, a mãe assume integralmente o papel de cuidadora. Por consequência da alta demanda de atenção exigida pelo paciente, a mãe acaba se afastando do emprego - comumente sem os devidos direitos trabalhistas - e de seus vínculos sociais, o que gera problemas de renda e dificuldades futuras de reinserção social. Cabe ressaltar que muitos casamentos acabaram durante o período de tratamento, fator que foi associado à cultura machista patriarcal e ao isolamento da mãe e da criança durante o tratamento. Foi relatado por algumas mães que, ao término do tratamento e retorno ao lar, estas foram expulsas de suas casas pois seus parceiros haviam criado um novo núcleo familiar, uma nova família, onde esta “família antiga” não mais se inseria. Tal fator colabora, também, para a piora do quadro financeiro desta mãe e seu filho que está no período pós-tratamento, pois ela terá de recomeçar a vida do zero tanto no âmbito financeiro como no social, já que para se dedicar aos cuidados exigidos pelo tratamento de seu filho, a mesma precisou se ausentar do seu ciclo social e se inserir em um novo ciclo social - o de companheiros de hospedagem na Casa Ronald – que geralmente tem curto período de duração delimitado pelo tempo de tratamento. Este problema ocorre, também, com a criança que irremediavelmente precisará se afastar de seu meio escolar e social, tendo que se adaptar às novas condições que lhe são impostas por consequência do tratamento; afetando seu desenvolvimento nos aspectos psicossocial e emocional.

A reintegração dos pacientes à sociedade também se mostrou complicada, principalmente para os adolescentes. Além dos sintomas como a queda de cabelos afetarem a autoestima – intimamente ligada à aparência na puberdade, a distância do convívio social acaba gerando sintomas como depressão e ansiedade, e consequente isolamento do indivíduo. “O grupo de amigos é um importante referencial para o jovem” (BOCK et.al, 2006, p. 106), sendo assim, a criança ou adolescente que por motivos de força maior precisa se ausentar deste meio social, recebe este fato como mais uma das muitas consequências inevitáveis para que seja possível atingir o êxito em seu tratamento.

Os pacientes e cuidadores demonstraram grande interesse em aprender sobre a doença, entretanto mencionaram que o nível de orientação recebido nos hospitais muitas vezes não é adequado e as instruções não são suficientemente claras, visto que a Casa Ronald Mc Donald lida, muitas das vezes, com indivíduos em situação de vulnerabilidade social e, consequentemente, com dificuldade de compreender os termos médicos mais rebuscados.

Observou-se, com frequência, o compartilhamento de informações entre núcleos familiares distintos. São criadas na Casa Ronald Mc Donald, de maneira espontânea, redes informais de repasse de informações sobre a neoplasia por intermédio do contato entre os hóspedes mais antigos com os mais recentes. Foi relatado por algumas cuidadoras que, quando há por parte delas a percepção de dificuldade de uma nova família da hospedagem quanto a administração do tratamento – a importância dos remédios serem tomados no horário correto, cuidados com a alimentação, limpeza e higiene pessoal tanto no dia-a-dia quanto nos momentos de limpeza do cateter (em casos específicos), etc. – este *feedback* ocorre,

ocasionando futuramente na criação de um novo ciclo social ocupado por indivíduos que, por estarem vivenciando realidades parecidas, acabam criando empatia uns pelos outros. A criação dessas redes de contato é de extrema importância pois, além da troca de informações, ocorre o suporte emocional e, consequente, estabelecimento de novos vínculos sociais neste momento onde os vínculos anteriores ao diagnóstico acabam por se desfazer, conforme a maioria dos relatos.

Em nível de sociedade, cidadania e dignidade, são alarmantes as condições de miséria encontradas no Estado do Rio de Janeiro. A disparidade social entre bairros muitas vezes separa casas com piscina de habitações sem saneamento básico. Cabe ressaltar que não é apenas uma questão estética, mas sim o contexto distinto de realidade em que se enquadram. É, portanto, uma condição ética.

Figura 5 – Entrada de uma das casas visitadas durante a Pesquisa



5. Discussões dos resultados

O estudo da saúde preventiva apontou que a valorização de ações de promoção à saúde, ações educativas, reinserção na sociedade - dentre outros fatores - são de suma importância para ajudar na possibilidade de cura. A Promoção à Saúde é vista como um processo que transfere recursos para as pessoas, tanto no viés de melhoria como no de controle de sua Saúde. A Saúde é enquadrada com um conceito que engloba recursos sociais, pessoais e capacidades físicas, estando então diretamente relacionada a outros setores (WHO, 2009).

Quando se tratando dos pacientes, notou-se a necessidade de uma abordagem mais humana, norteadora pela empatia e que não se restrinja somente ao atendimento médico focado na medicalização. A cura é o foco principal, porém deve-se considerar o período de tratamento como algo de extrema importância. A aplicação da humanização nos cuidados do paciente oncológico – no caso em questão, crianças e adolescentes com neoplasia – é fator de extrema necessidade na abordagem do tratamento em vias de, dentre outras coisas, fazer com que a adesão ao tratamento aumente e gerar no cuidador a segurança de

questionar tudo aquilo que não lhe está suficientemente claro quanto ao “novo universo” a que está inserido ao longo do tratamento. “Quando se pretende promover a humanização dos serviços de saúde, há necessidade de incluir todas as dimensões da subjetividade do usuário: psíquicas, familiares, culturais e sociais” (Brasil, Ministério da Saúde, 2001).

Cuidados integrativos se referem à integralidade do ser e buscam a junção de diversas formas de tratamento, como a meditação, yoga, massoterapia e relaxamento, entre outros. Pacientes com câncer buscam essas abordagens usualmente para lidar com os efeitos colaterais dos tratamentos, buscar conforto e alívio das preocupações inerentes ao tratamento, à sensação de estarem fazendo “algo a mais” para obter a cura, e a adoção de uma filosofia de saúde holística (MALUF et.al, 2014).

A ação “Inspire” tem como objetivo criar um espaço para realização de oficinas ligadas aos cuidados integrativos. O espaço seria aberto para pequenos shows, teatro, aulas de yoga, meditação, massagem, e qualquer outra prática que busque a construção de uma experiência positiva para os núcleos familiares. Outro aspecto importante dessa ação é o estímulo à socialização entre núcleos familiares distintos, reduzindo ainda mais a sensação de isolamento social que acompanha a doença.

Schor e Freire pontuaram que a construção do conhecimento popular está necessariamente relacionada às vidas e realidades nas quais os indivíduos estão inseridos. Como destacam Alves et.al (2007), o corpo, a palavra, a consciência, os hábitos e o trabalho são eixos temáticos fundamentais, pois representam a interseção entre a educação e a saúde, e devem nortear qualquer capacitação nessas linhas.

“O Dia do Conhecimento” foi um instrumento proposto para operacionalização de ações de educação em saúde para os núcleos familiares. A ideia foi criar um dia específico por quinzena ou mês - ou mais, se possível - para convidar colaboradores para ministrarem palestras ou workshops na Casa Ronald Mc Donald, buscando capacitar os funcionários da instituição como também os núcleos familiares com relação a tópicos de suma importância para o sucesso do tratamento, tais como: informações sobre a doença, orientação com relação aos cuidados com higiene, informações nutricionais e orientações quanto à alimentos que devem ser evitados durante o tratamento, dicas de enfermagem, responder a questionamentos inerentes à doença, dentre outros. Tal conceito já está em ação, e profissionais de notória qualificação já realizaram medidas educativas na Casa Ronald Mc Donald.

Diversos autores, como Oliveira et.al (2003), preconizam a importância dos cuidadores familiares no processo de cura, com base no pressuposto de que se os cuidadores estiverem com sua saúde mental equilibrada, eles podem realizar tarefas específicas ligadas ao cuidado do paciente com maior qualidade, além de oferecer-lhe suporte emocional.

O conceito “Cuidando de Quem Cuida” foi criado com o objetivo de dar suporte psicológico e emocional aos cuidadores. Essa proposta engloba consultas frequentes de apoio psicossocial e reuniões mensais ou bimestrais com a família do paciente, buscando a inclusão de toda a família no tratamento e, com isto, proporcionando alívio físico, psicológico e emocional aos cuidadores.

“Empoderando” é uma ação proposta para ajudar na reinserção social dos cuidadores. O objetivo é capacitar os cuidadores através de cursos ministrados na Casa Ronald Mc Donald. Os cursos possuirão temas diversos, buscando alinhar as expectativas dos cuidadores com demandas atuais de profissionais no mercado, gerando assim um meio de suporte financeiro para estes cuidadores enquanto vivenciam seu processo de reinserção social, ajudando na recuperação da autoestima dos mesmos.

A ação “Parceiros do Reconstruir” indicou a criação de uma ação independente ao projeto que busque a realização de parcerias com o mercado. Essa ação deve ser vinculada às mídias sociais e divulgar, com a autorização dos beneficiados, o “antes e o depois” das residências reformadas pelo projeto. Nestas imagens podem constar as logomarcas das empresas que apoiaram a causa, transformando o projeto em uma espécie de “selo social”. Pelo ponto de vista das organizações, a vinculação da marca a ações sociais é uma alternativa ao tradicional investimento em propaganda. Tal proposta já está sendo posta em ação e, contando com o apoio de grandes organizações da área da construção civil, algumas residências já começaram a ser redesenhadas.

A ação “De Mãos Dadas Com a Ciência” indicou grande potencial na realização de parcerias com instituições de ensino. A Casa Ronald Mc Donald está localizada no bairro da Tijuca, ao lado de grandes centros universitários. Para muitos cursos a experiência prática se faz necessária para a formação e espaços de interesse comum podem ser encontrados, além de ações sociais oriundas das próprias instituições de ensino.

6. Conclusão

A metodologia do Design Thinking associada aos conceitos de Humanização nos cuidados em Oncologia Pediátrica se mostrou apropriada para a compreensão do contexto em questão, assim como para a formulação de respostas aos problemas mapeados. Através da observação e empatia, a equipe de pesquisa adquiriu a capacidade de “pensar como” e “sentir momentaneamente como” – tendo a consciência de que não é possível mensurar o “sentir como” de maneira real, uma vez que a equipe baseou-se em um conceito de percepção momentânea e finita daquela realidade por intermédio do tempo limitado de duração da visita domiciliar, que está pautada em uma consideração meramente subjetiva e, portanto, pessoal de cada pesquisador envolvido; sempre considerando que o “sentir” é algo subjetivo e mutável - os principais colaboradores envolvidos, buscando soluções alinhadas ao real contexto encontrado e narrado por estas famílias, colocaram as evidências observadas alinhadas aos discursos para a tomada de decisões.

A missão do projeto Reconstruir vai muito além do escopo “original” de atuação da Casa Ronald Mc Donald – Rio de Janeiro e do INCA, e representa uma iniciativa alinhada aos preceitos de RSO que busca amenizar graves problemas socioeconômicos e fortalecer a capacidade de “fornecimento de cuidado” dessas organizações. Para tal, foram sugeridas diversas parcerias com o mercado e academia, angariando recursos financeiros e intelectuais imprescindíveis para a concretização das propostas.

Referências bibliográficas

- ALVES, G. AERTS, D. “As práticas educativas em saúde e a Estratégia Saúde da Família”. Rio de Janeiro: Ciência e Saúde Coletiva, 2007.
- BOCK, A., FURTADO, O., TEIXEIRA, M. “Psicologias, Uma introdução ao estudo de Psicologia”. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- BROWN, T. “Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CAULLIRAUX, A. “Design Thinking: Criando com (e para) seus clientes.” Rio de Janeiro: X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2014.
- CAULLIRAUX, A. PROENÇA, P. CARDOSO, V. “Synergies between Strategic Design and Roadmapping: a development roadmap for the Rio de Janeiro State Biotechnology Cluster.” Cambridge: Cambridge Academic Design Management Conference (CADMC 2013), 2013.
- CRESWELL, J. “Projeto de pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto”. Porto Alegre: Editora Artmet, 2009.
- CRUZ, F.J.A.; CABRAL, A.C.A.; PESSOA, M.N.M; SANTOS, S.M. “Relações entre responsabilidade social interna e comprometimento organizacional: um estudo em empresas prestadoras de serviços.”. Aquidabã: Revista Brasileira de Administração Científica, 2012.
- DAFT, R. L. “Administração. 4. ed.”. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- FLICK, U. “Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes”. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.
- FREIRE, M., PETRILLI, A., SONSOGNO, M. “Humanização em oncologia pediátrica: novas perspectivas na assistência ao tratamento do câncer infantil”. São Paulo: Revista Pediatria Moderna, 2007.
- GARVEY, J., STANGROOM, J. “Os Grandes Filósofos”. São Paulo: Editora Madras, 2009.
- INCA. “Estimativa 2014| Incidência de Câncer no Brasil”. Rio de Janeiro: 2014.
- MALUF, F. BUZAID, A. VARELLA, D. “Vencer o câncer”. São Paulo: Editora Dendrix, 2014.
- MARTIN, R. “The Design of Business. Why design thinking is the next competitive advantage.”. Boston: Harvard Business School Press Book, 2009
- MENEZES, C. PASSARELI, P. DRUDE, F. SANTOS, M. “Câncer infantil: organização familiar e doença.”. Fortaleza: Revista Mal-estar e Subjetividade, 2007.
- OLIVEIRA, A. VOLTARELLI, C. SANTOS, A. MASTROPIETRO, P. “Intervenção junto à família do paciente com alto risco de morte”. São Paulo: Revista Medicina, 2005.
- QUELHAS, O.L.G.; FILHO, J.R.F.; LIMA, G.B.A.; FRANÇA, S.L.B.; MEIRIÑO, M.J. “Evolução conceitual/histórica da Responsabilidade Social Corporativa: uma revisão de literatura.”. Vigo: 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, 2012
- SANTOSH, J. LARSSON, A. HIORT, V. OLANDER, E. WARELL, A. KHADILKAR, P. “How design process for the Base of the Pyramid differs from that for the Top of the Pyramid”. Elsevier: Design Studies, n.35, p. 527-558, 2014.

- SEN, S.; COWLEY, J. “The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the contexto of CSR in SMEs: An Australian perspective.” *Journal of Business Ethics*, n. 118, 2013
- VEIT, M. CARVALHO, V. “Psico-Oncologia: um novo olhar para o câncer”. São Paulo: O mundo da Saúde, 2010.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. “Milestones in Health Promotion Statements from Global Conferences”. WHO, 2009.
- YIN, R. “Estudo de caso: planejamento e métodos”. Porto Alegre: Editora Artmed, 2010

Sobre os autores

Adriano Amaral Caulliraux

Mestrando em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense, Graduado em Design Digital pela Universidade Veiga de Almeida (2010) e Pós-graduado em Design Estratégico pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (2012). Pesquisador no Grupo de Produção Integrada / COPPE/ UFRJ, onde já atuou em pesquisas na indústria de óleo e gás, farmacêutica, biofarmacêutica, agroindústria, dentre outros, e atualmente coordena as linhas de Humanização de projetos na área da Saúde. Apresentou artigo em Conferência na Universidade de Cambridge (CADMC 2013) sobre Design Estratégico, foi moderador e palestrante do painel de Design Thinking do X Congresso Nacional de Excelência em Gestão (2014), e ministra palestras sobre diversos temas para pós-graduação da UFF e ESPM.

Caroline Ferreira Heredia de Sá

Graduanda em Psicologia pela Universidade Veiga de Almeida. Já atuou no setor imobiliário, como Pesquisadora do Grupo de Produção Integrada / COPPE / UFRJ, e em projetos sociais como consultora na área de Psicologia Social e Humanização.

Osvaldo Quelhas

Bolsista de Produtividade em Pesquisa- CNPq , 2013; Prêmio “Láurea ao Mérito”, concedido pelo CREA RJ, 2013. Juiz do Prêmio VITAE SEGURANÇA DO TRABALHO, SECONCI RJ(2010;2011;2012;2013). Presidente da ABEPRO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção) nos mandatos 2006-2007 e 2008-2009. Coordenador do Latec -UFF (Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente) , Vice -Coordenador do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão do Departamento de Engenharia de Produção, UFF. Coordenador do Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis (2013). Professor do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção/UFF. Organizador e autor de diversos livros e capítulos de livros na área de Responsabilidade Social. Coordenador do CNEG Congresso Nacional de Excelência em Gestão ; Coordenador do Evento Científico:INOVARSE(2014) - Inovação e Responsabilidade Social; Membro efetivo da Comissão de Responsabilidade Social do IBP - Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. Possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense (1978), Mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense (1984), Doutorado em Engenharia de Produção pela COPPE(1994), UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro (1994)

ANÁLISE COMPARATIVA DO DESEMPENHO FINANCEIRO DE EMPRESAS LISTADAS NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (ISE) UTILIZANDO MÉTODOS MULTICRITÉRIO

Rebeca Ramos de Oliveira Figueiredo

Elaine Aparecida Araújo

Helder Gomes Costa

Resumo

Descrição do trabalho

Este trabalho teve como objetivo avaliar a influência da adoção de práticas de responsabilidade social no desempenho financeiro de empresas brasileiras, utilizando o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) como meio de comparação e empregando técnicas de análise multicritério como recurso metodológico. O foco principal da pesquisa foi verificar se as empresas que adotam práticas de sustentabilidade através de ações sociais e ambientais apresentam um desempenho, em termos de liquidez, endividamento e rentabilidade, estatisticamente superior em relação ao mercado. Foram escolhidas como empresas socialmente responsáveis aquelas que constavam no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BOVESPA e pertenciam aos setores: Papel e Celulose, Energia e Telecomunicação, nos anos de 2011, 2012 e 2013.

Os objetivos específicos foram:

- Identificar os indicadores relativos para a avaliação financeira das empresas;
- Calcular os indicadores relativos para a avaliação financeira das empresas;
- Aplicar a metodologia de Auxílio Multicritério a Decisão;
- Realizar uma análise do desempenho financeiro das empresas listadas no ISE comparativamente às empresas pertencentes aos mesmos setores que não fazem parte do índice;
- Verificar a relação entre desempenho financeiro das empresas que adotam práticas de responsabilidade social e aquelas que não adotam, utilizando a análise através do ISE.

Aspectos Teóricos

Ao considerar a questão ambiental sob o ponto de vista empresarial, a primeira dúvida que surge diz respeito ao aspecto econômico e financeiro. Os objetivos econômicos e sociais têm sido vistos como distintos e frequentemente

conflitantes (Porter e Kramer, 2002). As empresas atualmente têm a necessidade de se preocuparem quanto ao uso de práticas responsáveis. Entretanto a questão principal para as empresas é se o investimento aplicado em práticas socioambientais gera lucro para elas, ou se os benefícios gerados são somente para a sociedade (Macedo, Sousa e Cípola, 2007).

Os estudos realizados sobre desempenho financeiro de investimentos socialmente responsáveis apresentam vários resultados que, em sua maioria, indicam evidências de desempenho financeiro superior entre empresas socialmente responsáveis em relação àquelas que não adotam tais práticas. No entanto, os resultados empíricos não são conclusivos e consensuais, carecendo este tema de estudos detalhados que investiguem a relação entre esses dois quesitos, principalmente em nível de mercado brasileiro, que ainda apresentam fragilidades e inconsistências.

Com vistas em fornecer contribuições à discussão sobre essa temática, esse trabalho se dedica a fazer uma avaliação financeira das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE em relação às empresas do mesmo setor que sejam listadas na Revista Exame – Melhores e Maiores dos anos de 2011, 2012 e 2013.

Sobre a importância do ISE, ele deve servir para os interessados poderem fazer uma comparação entre empresas e grupos empresariais comprometidos com a sustentabilidade empresarial, e diferenciá-los em termos de qualidade, nível de compromisso, transparência, desempenho, dentre outros fatores relevantes para esses investidores (Macedo, Sousa e Cípola, 2007).

Metodologia

Os métodos utilizados se basearam na Análise Multicritério de Apoio à Decisão. Um deles foi o *Analytic Hierarchy Process* – AHP, utilizado para distribuir os pesos dos indicadores; e o outro foi o Borda, empregado para realizar o Ranking e comparar o desempenho das empresas pertencentes aos dois grupos.

Primeiramente, foi feita a aplicação do método AHP para atribuir um peso para cada um dos indicadores. Para tanto, foi utilizado o software IPÊ (COSTA, 2002).

Em seguida, foi aplicado o método Borda utilizando os dados das empresas selecionadas e os pesos dos indicadores resultantes do processo de aplicação do AHP.

A aplicação do Borda foi feita com base nos dados de empresas dos setores de Energia, Papel e Celulose e Telecomunicação referente aos anos de 2011, 2012 e 2013. O método consiste em fazer um ranking das empresas mencionadas, para isso foram utilizados os resultados do método Borda aplicado aos indicadores e do método AHP. Assim foi gerado um resultado final para cada ano. Observou-se que as empresas listadas no ISE estão em boa colocação em relação às demais, porém para que a análise fosse ratificada, foi aplicado o teste estatístico de Mann-Whitney para verificar a diferença entre as médias dos dois grupos.

Procedeu-se a uma análise para verificar se há indícios de dominância, em termos de desempenho contábil-financeiro, de um grupo sobre o outro. Para isso, foi considerando um nível de confiança de 95%.

Resultados, conclusões e suas implicações

Em termos de desempenho contábil-financeiro, as empresas pertencentes ao ISE alcançaram um bom desempenho em relação às demais. Na análise entre o desempenho das empresas observou-se que as empresas do ISE têm desempenho contábil-financeiro estatisticamente superior, ao nível de 5 %, em todos os anos analisados. Esses resultados se mostraram estatisticamente significativos para suportar a superioridade de desempenho das empresas com práticas de sustentabilidade para o período de 2011 – 2013 como um todo.

Em suma, mesmo que de forma incipiente e sugestiva, os resultados do presente estudo permitem inferir a existência de diferenças, em termos de desempenho financeiro, entre os dois grupos estudados.

No entanto, não se pode saber se é o fato das empresas estarem no ISE que faz com que elas tenham melhor desempenho ou se o fato de elas terem um desempenho superior faz com que elas componham o ISE. Ou seja, o que ainda não foi respondido é se a adoção de práticas sustentáveis conduz a um melhor desempenho ou se o melhor desempenho leva as empresas a quererem adotar práticas sustentáveis. Os resultados apontam para evidências e indícios de que existe diferença de desempenho das empresas, entretanto não se pode afirmar que há relação da causalidade. Logo o fato de estar no ISE não é determinante para o melhor desempenho, porém o estudo em questão revela que há indícios de que a participação no ISE pode significar uma melhor performance financeira.

Referencial Teórico

Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

A visão da responsabilidade empresarial expandiu-se ao mesmo tempo em que o poder do agir empresarial ampliou seu escopo de atuação na sociedade, adquirindo um papel mais significativo no contexto da globalização. A forma com que a relação sociedade-organização acontece hoje está em constante mudança. O principal dilema enfrentado pelas empresas hoje é se aumentarem os lucros e correrem outros riscos vale a pena. Até que ponto deve-se perseguir a ideia de ganhar a qualquer custo (Slack, Chambers e Johnston, 2009)?

Responsabilidade Social é um conjunto de estratégias pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta, além do lucro e da satisfação de seus clientes, o bem-estar da sociedade. Os negócios da empresa dependem do desenvolvimento dela já que ela está inserida na sociedade, logo, esse envolvimento deverá permanecer (Toldo, 2002).

O conceito de responsabilidade social não contempla apenas elementos sociais e ambientais contidos na legislação, mas sim, envolve ter um comportamento empresarial que atende às expectativas da sociedade em relação à empresa (Araya, 2003).

O conceito de responsabilidade social está diretamente atrelado ao conjunto de práticas que tem efeito positivo para a sociedade, aplicadas tanto por pequenas quanto por grandes empresas (Macedo, Sousa e Cípola, 2007).

A principal característica da responsabilidade social é a coerência ética nas práticas e relações com seus diversos públicos, o que ajuda o desenvolvimento das pessoas, das comunidades e o meio ambiente. Quando as empresas

acrescentam às suas competências básicas a conduta ética e socialmente responsável, elas adquirem respeito da sociedade e das comunidades do entorno que são afetadas pelas suas atividades, além disso, recebem maior dedicação de seus colaboradores e maior competitividade diante de um mercado exigente que está sendo formado (Instituto Ethos, 2005).

Responsabilidade Social Empresarial - RSE é um tema recente, mas de crescente interesse na mídia, empresariado, academia, governo, e sociedade civil no Brasil. Não há uma lista rígida de coisas que uma empresa deve fazer para ser socialmente responsável. Porém, apesar de não existir uma definição consensual, responsabilidade social envolve uma gestão empresarial mais transparente e ética e a inserção de preocupações sociais e ambientais nas decisões e resultados das empresas. RSE diz respeito à maneira como as empresas agem, como impactam e como se relacionam com o meio ambiente e suas partes legitimamente interessadas, conhecidos como: “*stakeholders*” (Puppim, 2005).

As ações assistencialistas das empresas, com o objetivo de suprir as carências das comunidades locais, estão sendo permutadas por planejamentos mais concretos, que tem a possibilidade de serem conduzidos pelas próprias empresas. A designação “social” é continuamente mal interpretada e remete a noções de ação social, ou filantropia, ao invés de boas práticas corporativas (Macedo, Sousa e Cípola, 2007).

Responsabilidade social é diferente de filantropia, já que ela não é uma simples doação, mas a consciência social e o dever cívico, ela não é individualista. A filantropia baseia-se no assistencialismo, e não visa retorno algum, porém a responsabilidade social é uma ação estratégica da empresa visando o retorno econômico social e institucional (Neto e Froes, 2001).

Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE

O Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE - busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações. Iniciado em 2005, foi originalmente financiado pela International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, e seu desenho metodológico é responsabilidade do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) (Bovespa, 2012).

O objetivo do ISE é agregar empresas que possuem evidência e enfoquem sustentabilidade no longo prazo; e instigar boas práticas, sendo referência do desempenho das ações desse tipo de empresa (Macedo, Sousa e Cípola, 2007).

A missão do ISE é induzir as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade empresarial e apoiar os investidores na tomada de decisão de investimentos socialmente responsáveis. Possui os seguintes pressupostos: buscar constante alinhamento com os temas e desafios globais da sustentabilidade e promover a melhoria contínua das estratégias e práticas empresariais em sustentabilidade (Bovespa, 2012).

Quanto à sua importância, o ISE deve servir para os interessados poderem fazer uma comparação entre empresas e grupos empresariais comprometidos com a sustentabilidade empresarial, e diferenciá-los em termos de quali-

dade, nível de compromisso, transparência, desempenho, dentre outros fatores relevantes para esses investidores (Macedo, Sousa e Cípola, 2007).

No mundo inteiro, o mercado de capitais, que sempre foi visto como fonte importante de recursos é hoje um poderoso difusor de práticas responsáveis. A despeito do mercado brasileiro não ser um mercado tão experiente quanto a maioria que se utiliza desses índices, há um grande investimento para que sua atuação seja mais ampla com a expectativa de que o ISE seja um instrumento de incentivo às melhores práticas no setor empresarial brasileiro (Monzoni, Biderman e Brito, 2006).

Análise de desempenho financeiro

A análise das demonstrações financeiras constitui um dos estudos mais importantes da administração financeira e desperta enorme interesse tanto para os administradores internos da empresa, como para os diversos segmentos de analistas externos. Esta análise visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar, em consequência, sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras. Na realidade, o que se pretende avaliar são os reflexos que as decisões tomadas por uma empresa determinam sobre sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade (Assaf Neto, 2012).

Índices Financeiros

Apesar da existência de alguns critérios sofisticados, o uso de índices constitui-se a técnica mais comumente empregada em estudos dessa natureza. Os dados básicos para a análise do desempenho econômico-financeiro baseiam-se em diversos valores constantes nas demonstrações financeiras normalmente levantadas pelas empresas. Com base nessas informações, complementadas com índices agregados de mercado, são aplicados os vários critérios de análise, visando-se obter conclusões sobre o desempenho retrospectivo, presente ou futuro da empresa. Esses indicadores básicos de análise, em geral, estão classificados em cinco grupos: liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade e análise de ações (Assaf Neto, 2012).

Desempenho financeiro e adoção de práticas socialmente responsáveis

Pesquisas recentes da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) revelam que 68% dos consumidores brasileiros estariam dispostos a pagar mais por um produto que não agredisse o meio ambiente (Tachizawa, 2004). Isso sugere que empresas que empregam investimentos nas áreas social e ambiental obtêm vantagens capazes de influenciar positivamente seus desempenhos econômicos (Bertagnoli, Ott e Damacena, 2006).

Embora a relação tenha sido empiricamente examinada há mais de três décadas, atualmente ainda não se tem um consenso sobre como a responsabilidade socioambiental pode influenciar o desempenho financeiro da empresa. De acordo com uma recente meta-análise sobre o efeito do desempenho ambiental

no desempenho financeiro, 15% dos estudos encontraram um efeito negativo, cerca de 30% dos estudos não encontram nenhum efeito e 55% dos estudos encontram um efeito positivo (Horváthová, 2012). Uma pesquisa realizada entre 1994 e 1999 com mais de 800 fundos de investimentos europeus da Bélgica, da França e da Holanda, concluiu que os fundos de investimento socialmente responsáveis tendem para um melhor desempenho (risco versus retorno) do que os fundos que não têm relação com estratégias de investimento socialmente responsáveis (Plantinga e Scholtens, 2001).

Metodologia

Seleção das empresas

A pesquisa foi feita a partir de dados de dois grupos de empresas: as socialmente responsáveis e as representativas do mercado. Para o caso das empresas socialmente responsáveis, partiu-se da listagem daquelas que fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) publicado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Fazem parte deste índice empresas com ações em bolsa, que sejam reconhecidamente praticantes de ações socioambientais significativas. Já no caso das empresas representativas do mercado, optou-se por aquelas, de cada setor escolhido, listadas entre as 500 Maiores e Melhores da revista Exame.

Foram selecionadas as empresas que fizeram parte do ISE de 2013, 2012 e 2011 e empresas que fazem parte da Seleção das 500 maiores em receita líquida da revista Exame Melhores e Maiores no mesmo período. Dentre as empresas que compõem a seleção da revista, algumas delas fazem parte da seleção do ISE também. Logo, há empresas que fazem parte do ISE e estão classificadas entre as 500 melhores e maiores.

Para que pudesse ser feita a comparação foram descartadas empresas que não divulgaram informações completas sobre todos indicadores. Além disso, foram escolhidos setores com um número mais igualitário entre empresas que fazem parte do ISE e empresas que não são do ISE e ao mesmo tempo fazem parte da revista Melhores e Maiores. Dessa forma os setores escolhidos para a análise foram Energia, Papel e Celulose e Telecomunicação, que tinham a porcentagem mínima de 10% de representatividade das empresas do ISE em cada.

A fonte principal de informações para esse trabalho foi a Revista Exame Melhores e Maiores. Os dados foram coletados, a partir da referida revista, e sistematizados em base de dados, para posterior aplicação dos métodos multicritério.

Seleção dos Indicadores

Os indicadores foram escolhidos utilizando parte do conjunto de indicadores da Revista Exame, são eles: receita líquida, crescimento de vendas, rentabilidade, liquidez, lucro líquido, capital circulante líquido, patrimônio líquido, patrimônio líquido ajustado, endividamento geral e endividamento em longo prazo.

Na **Figura 1**, segue um levantamento realizado na literatura nacional, de artigos recentes relacionados a essa temática, bem como os respectivos indicadores utilizados como variáveis nesses artigos. Esse levantamento guiou a

seleção das variáveis no presente trabalho, sendo que a utilização dos indicadores selecionados se deu em função destes grupos de índices serem apontados pelos autores, como representativos de uma boa situação contábil-financeira. Eles conseguem oferecer, em conjunto, uma ampla e diversificada cobertura das diversas naturezas do desempenho contábil-financeiro.

Figura 1 – Indicadores

Artigo	Autor	Fonte	Ano	Indicadores
Desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo sob a ótica do Índice de Sharpe	Macedo, Manhães, Melo	Revista Economia & Gestão	2012	Liquidez
Análise da sustentabilidade multidimensional no setor elétrico brasileiro por meio da DEA	Macedo, Cípola, Ferreira e Souza	Rebrae – Revista Brasileira de Estratégia	2012	Endividamento, receita e rentabilidade
Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresa sócio ambientalmente responsáveis no Brasil	Macedo, Corrar e Siqueira	Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos	2012	Liquidez, endividamento, lucro, patrimônio líquido, receita, rentabilidade e capital circulante líquido
Desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores de São Paulo	M. Machado, M. A. Machado e Corrar	Revista Universo Contábil	2009	Rentabilidade
Desempenho de empresas socialmente responsáveis: uma análise por índices contábil-financeiros	Macedo, Sousa e Cípola	Revista Produção	2007	Liquidez, endividamento, lucro e patrimônio líquido
Um estudo sobre o desempenho financeiro do Índice BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial	Rezende, Nunes e Portela	Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade	2008	Lucro
Estudo sobre a influência dos investimentos sociais e ambientais no desempenho econômico das empresas	Bertagnolli, Ott e Damacena	Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2006	Receita
Análise da rentabilidade e performance dos investimentos socialmente responsáveis	Resende e Santos	Anais do Encontro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração	2006	Rentabilidade
Intensidade competitiva, performance e sustentabilidade: uma análise longitudinal do desempenho econômico-financeiro das 500 maiores e melhores empresas do Brasil no período 1990-1999	Cyrino e Dornas	Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração	2002	Patrimônio líquido e rentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores

Métodos Multicritério Utilizados

Auxílio Multicritério à Decisão – AMD pode ser definido como o conjunto de técnicas usadas para investigar um número de alternativas, sob múltiplos critérios e objetivos em conflito. É possível gerar soluções e uma hierarquização das alternativas, de acordo com o grau de atração destas para o tomador de decisão. Os métodos de AMD visam apoiar o processo decisório, por meio de indicação de ações ou cursos de ações a serem seguidos (L.F. Gomes e C.F.S. Gomes, 2002).

Dentre os métodos de auxílio à decisão, este trabalho recorre ao método *Analytic Hierarchical Process* – AHP para atribuir os pesos aos indicadores e ao método Borda para gerar o *ranking* final das empresas.

o Processo Analítico Hierárquico AHP pode ser encarado como um ramo específico da Escola Americana, em que uma hierarquia de níveis de decisão é identificada (Saaty, 1980),. ele é um método que basicamente atua no apoio de tomada de decisão informando ao decisor o quanto uma determinada ação fornece de utilidade em relação ao aspecto que está sendo avaliado (Kaiser, 2010).

O AHP objetiva a seleção/escolha de alternativas, em um processo que considere diferentes critérios de avaliação. A solução de problemas de decisão pelo AHP está estruturada no desenvolvimento das seguintes etapas: construção de hierarquia, identificando foco principal, critérios, subcritérios (quando houver) e, alternativas; aquisição de dados ou coleta de julgamentos de valor emitidos por especialistas; síntese dos dados obtidos dos julgamentos, calculando-se a prioridade de cada alternativa em relação ao foco principal; e, análise da consistência do julgamento, identificando o quanto a modelagem é consistente (Costa, 2002).

A ideia central do Método de Borda consiste em estabelecer uma combinação das ordenações ou *ranking* individuais estabelecidos por cada um dos decisores em um *ranking* global (Costa, 2010)

O método Borda é a pontuação das alternativas, de acordo com uma ordenação fornecida pelo decisor, que resultará num *ranking* das alternativas. A alternativa mais preferida ganha a maior pontuação, a segunda melhor ganha menos e assim sucessivamente. Ao completar a ordenação das alternativas, a pontuação de cada alternativa é somada e a alternativa que obtiver a maior pontuação será a escolhida (M.H. Mello, Quintella e J.C. Mello, 2004).

Teste estatístico

Depois de obtido o *ranking* de cada empresa, procedeu-se uma comparação para verificar sobre a existência ou não de diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos de empresa sob análise. Para isso, foi empregado o teste não paramétrico de Mann-Whitney, ao nível de confiança de 95 %.

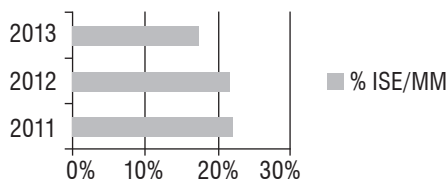
O teste de Mann-Whitney (*Wilcoxon rank-sum test*) é indicado para comparação de dois grupos não pareados para se verificar se pertencem ou não à mesma população e cujos requisitos para aplicação do teste T de Student não foram cumpridos. Na verdade, verifica-se se há evidências para acreditar que valores de um grupo A são superiores aos valores do grupo B. O teste U pode ser considerado a versão não paramétrica do teste t, para amostras independentes. Ele é utilizado para comparar as médias de duas amostras independentes (Ferreira, 2013).

Análise de resultados

Análise ISE X Melhores e Maiores

Utilizando como base os setores: Telecomunicação, Papel e celulose e Energia, a **Figura 2** mostra a porcentagem de empresas que são do ISE em relação àquelas que são da Melhores e Maiores, especificamente nos setores selecionados, ao longo dos anos. Nota-se uma constância nos anos de 2011 e 2012 que têm 21% de empresas do ISE, e uma queda de representatividade no ano de 2013 que tem 17% de empresas do ISE.

Figura 2 – Porcentagem ISE/MM – Número de Empresas



Fonte: Elaborado pelos autores

Aplicação do Método AHP

Em seguida, foi feita a aplicação do método AHP para atribuir um peso para cada um dos indicadores utilizando o software IPÊ (COSTA, 2002), que possibilita o desenvolvimento e implementação de modelos de Auxílio Multicritério à decisão.

Segue a descrição detalhada do processo de obtenção dos pesos a seguir:

- Agrupamento de pares de indicadores de mesma natureza;
- Ordem de preferências entre os grupos;
- Ordenamento de preferências entre cada um dos pares;
- Geração do resultado de cada um dos grupos. E também um resultado para cada um dos pares individualmente;
- Verificação da consistência das preferências, que deve ser abaixo de 0,1. O valor encontrado de 0,03333 ficou dentro dos padrões, atestando a consistência dos resultados;
- Peso Final.

Para que se pudesse atribuir um peso para cada indicador, foi feita a multiplicação do peso do grupo ao qual cada indicador está inserido pelo peso individual que ele possui comparado com o seu par, tendo assim um peso final para cada um dos indicadores. Os resultados encontrados e o peso final se encontram na **Tabela 2**.

Aplicação do método Borda

Em seguida, foi aplicado o método Borda utilizando os dados das empresas selecionadas, os pesos dos indicadores resultantes da AHP e o programa Microsoft Excel 2010®.

A aplicação do método Borda consistiu em organizar cada um dos indicadores que seguem a ordem transitiva de “quanto maior, melhor” em ordem decrescente e atribuir um posto para cada ranking de forma também decrescente. Para os que seguem a ordem intransitiva, ou seja, “quanto menor melhor”, foi feito o contrário, foi organizado de forma crescente, e os postos de forma decrescente. Os indicadores que seguem a ordem intransitiva são: Endividamento Geral e o de Longo Prazo.

Tabela 2 – Peso Final

Grupos	Peso do Grupo	Indicadores	Peso Individual da comparação de cada par	Peso Final
Receita	0,202	RL	0,667	0,134734
		Crescimento	0,333	0,067266
PL	0,056	PL	0,5	0,028
		PL Ajust	0,5	0,028
Rentabilidade	0,304	Rentabilidade	0,667	0,202768
		LL	0,333	0,101232
Liquidez	0,334	Liquidez	0,333	0,111222
		CCL	0,667	0,222778
Endividamento	0,103	Geral	0,75	0,07725
		LP	0,25	0,02575

Fonte: Elaborado pelos autores

Após fazer o ranking de todos os indicadores foi feito o somatório da multiplicação de cada posto pelo seu respectivo peso da AHP, gerando um escore final por ano de todas as empresas incluídas na pesquisa. Observou-se que as empresas do ISE estão em boa colocação em relação às demais, porém para que a análise fosse ratificada, foi realizado um teste estatístico para verificar a diferença entre as médias das duas amostras.

Aplicação do teste estatístico: Mann-Whitney

A aplicação do teste estatístico de Mann-Whitney foi realizada com uso do software SPSS - Statistical Package for Social Sciences®, produzindo resultados para cada ano. Foi realizado o teste para todos os indicadores, porém o mais importante é o resultado da variável Ranking, que é o resultado estatístico da diferença de médias do resultado encontrado pelo método Borda empregado anteriormente.

A Tabela 3 mostra o resultado para 2011. Verifica-se que, para os indicadores Receita, Lucro Líquido (LL), Patrimônio Líquido Ajustado (PL Ajust.), Patrimônio Líquido (PL) e Ranking, rejeita-se a hipótese nula de que as médias são iguais, a um nível de significância de 5%. Para esses indicadores, a Tabela 3 também mostra que as médias dos dois grupos apresentam valores mais discrepantes do que os demais.

Tomando como referência o ranking, a rejeição da hipótese nula de que as médias são iguais permite inferir que, para 2011, existe diferença estatisticamente significativa ao nível de 5% no desempenho contábil-financeiro dos dois grupos sob análise (ISE e não ISE).

Tabela 3 – Resultado teste estatístico – 2011

	RL	Cresc.	LL	PL Ajust	PL	Rent.	CCL	Liquidez	Endiv	Endiv LP	Ranking
Média ISE	2773,06	14,89	408,91	4171,91	4779,05	7,61	992,26	1,21	48,99	28,17	51,31
Média Não ISE	5191,19	5,94	649,93	5377,69	5266,21	7,77	422,54	0,93	54,40	32,53	34,26
Mann-Whitney	232	426	187	254	189	432	344	434	405,5	408	261

Tabela 3 – Resultado teste estatístico – 2011 (cont.)

	RL	Cresc.	LL	PL Ajust	PL	Rent.	CCL	Liquidez	Endiv	Endiv LP	Ranking
Z	-2,83	-0,22	-3,44	-2,53	-3,41	-0,14	-1,32	-0,11	-0,50	-0,46	-2,44
Asymp. Sig.	0,005	0,824	0,001	0,011	0,001	0,888	0,185	0,909	0,619	6,643	0,015

Fonte: Elaborado pelos autores

A **Tabela 4** mostra o resultado para o ano de 2012. Observa-se que os indicadores nos quais é rejeitada a hipótese nula de que as médias são iguais, a um nível de significância de 5%, são: Receita, Lucro líquido (LL), Patrimônio Líquido Ajustado (PL Ajust.), Patrimônio Líquido (PL), Capital Circulante Líquido (CCL) e Ranking. Para esses indicadores, a Tabela 4 também mostra que as médias dos dois grupos apresentam valores mais desiguais do que os demais. Também se pode observar que a média dos indicadores de empresas do grupo ISE em relação à Receita, ao PLAjust, PL, ao CCL e ao Ranking são maiores do que as do outro grupo.

Tomando como referência a Receita, o PLAjust, PL, o CCL e o Ranking pode-se deduzir que existe diferença estatisticamente significativa ao nível de 5% para o desempenho contábil-financeiro dos dois grupos sob análise.

Tabela 4 – Resultado teste estatístico – 2012

	RL	Cresc.	LL	PL Ajust	PL	Rent.	CCL	Liquidez	Endiv	Endiv LP	Ranking
Média ISE	3664,21	0,41	465,30	6258,68	6093,63	6,29	752,48	0,80	54,23	37,11	50,69
Média Não ISE	3365,93	3,23	474,62	5080,48	4892,75	8,73	360,45	0,89	54,19	30,77	34,56
Mann-Whitney	220	446	309	220	224,5	456	244	398	450	397,5	269
Z	-3,26	-0,34	-2,11	-3,26	-3,20	-0,21	-2,95	-0,96	-0,28	-0,96	-2,63
Asymp. Sig.	0,001	0,737	0,035	0,001	0,001	0,836	0,003	0,338	0,776	0,335	0,009

Fonte: Elaborado pelos autores

A **Tabela 5** mostra o resultado para 2013 em que pode ser observado que os indicadores nos quais é rejeitada a hipótese nula de que as médias são iguais, a um nível de significância de 5%, são os mesmos que os de 2012: Receita, Lucro líquido (LL), Patrimônio Líquido Ajustado (PL Ajust.), Patrimônio Líquido (PL), Capital Circulante Líquido (CCL) e Ranking. Para esses indicadores, a Tabela 5 também mostra que as médias dos dois grupos apresentam valores mais diferentes do que os demais. Também se pode observar que a média dos indicadores de empresas do grupo ISE em relação à Receita, ao PLAjust, PL, ao CCL e ao Ranking, são maiores do que as do outro grupo.

Tomando como referência a Receita, o PLAjust, PL, o CCL e o Ranking pode-se inferir que, para o ano de 2013, existe diferença estatisticamente significativa ao nível de 5% para o desempenho contábil-financeiro dos dois grupos sob análise.

Em resumo, tem-se a seguinte situação: em 2011, 2012 e 2013 o desempenho dos dois grupos se mostrou diferente, ao nível de 5 %.

Para os anos de 2011 a 2013, a média de desempenho do grupo de empresas pertencentes ao ISE foi superior à do grupo sem esta característica,

Tabela 5 – Resultado teste estatístico – 2013

	RL	Cresc.	LL	PL Ajust	PL	Rent.	CCL	Liquidez	Endiv	Endiv LP	Ranking
Média ISE	3422,83	1,45	-3,09	5792,35	5656,16	-20,31	528,39	0,72	54,92	36,44	58,07
Média Não ISE	3159,23	13,65	261,15	3994,26	3840,86	3,55	242,50	0,85	60,87	35,33	41,71
Mann-Whitney	247	350	457	237	241	542	339,5	442	435,5	542,5	344
Z	-3,33	-2,19	-1,00	-3,45	-3,40	-0,006	-2,31	-1,17	-1,24	-0,06	-2,26
Asymp. Sig.	0,001	0,028	0,315	0,001	0,001	0,951	0,021	0,242	0,214	0,956	0,024

Fonte: Elaborado pelos autores

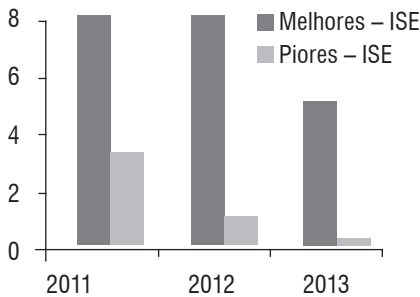
indicando que para os períodos indicados pode-se concluir que as empresas com boas práticas de sustentabilidade que fazem parte do ISE têm desempenho contábil-financeiro estatisticamente superior ao nível de 5 %.

As 20 melhores e 20 piores

Ao final do teste estatístico, foi feita uma comparação entre os dois grupos, separando as 20 melhores empresas do ranking e as 20 piores. Essa seleção foi feita com base em 20 empresas porque representa aproximadamente 1 quartil dos períodos analisados.

Conforme a Figura 3 nos anos de 2011, 2012 e 2013, foram 8, 8 e 5 empresas do ISE entre as melhores, respectivamente e entre as piores: 3, 1 e 0. Esses achados evidenciam que há uma proporção maior de empresas do grupo ISE entre as melhores empresas e poucas entre as piores.

Figura 3 – 20 Melhores e 20 Piores



Fonte: Elaborado pelos autores

Antes de separar os dados dos setores que foram utilizados na análise foi feita uma comparação entre os dados das empresas do ISE que estão classificadas na Melhores e Maiores – MM, com aquelas que pertencem à classificação feita pela revista e não estão no índice como um todo. Ou seja, todas as empresas de todos os setores que disponibilizaram os dados estão incluídas nessa análise inicial.

Foi feita uma análise para verificar a proporção da soma dos indicadores das empresas que compõem o ISE em relação à soma dos indicadores de todas as empresas que fazem parte da Melhores e Maiores. Aproximadamente 6% das empresas da classificação da Melhores e Maiores é composto de empresas

do ISE, aproximadamente 13% da receita das empresas da Melhores e Maiores é referente às receitas de empresas do ISE, aproximadamente 14% do Lucro Líquido (LL) das empresas da Melhores e Maiores – MM é referente às receitas de empresas do ISE e aproximadamente 27% do Patrimônio Líquido – PL das empresas da Melhores e Maiores é referente às receitas de empresas do ISE.

Considerações finais

Tendo como base todo o período de análise 2011-2013, percebe-se que, em termos de desempenho contábil-financeiro, as empresas dos setores analisados do ISE alcançaram um bom desempenho em relação às demais. Em todos os anos, elas têm participação entre as 20 melhores empresas, dentre estas melhores ao menos 25% fazem parte do ISE. Além disso, somente quatro empresas do ISE foram classificadas entre as 20 piores durante todo o período analisado.

Percebe-se, ainda, que as empresas do ISE precisam melhorar seus índices de Rentabilidade sobre as vendas, que se apresentam na análise como variáveis problemáticas, para que os setores como um todo possam evoluir em termos de desempenho contábil-financeiro e, ao mesmo tempo, de sustentabilidade. Ao se comparar o grupo ISE com as demais empresas, essa foi a variável mais discrepante e em que as médias foram bem menores para o grupo de empresas do ISE. Isto pode ter ocorrido em decorrência de ambientes com maior intensidade competitiva pressionarem as margens e diminuem significativamente a rentabilidade média das empresas, que foi o caso no Brasil, entre os períodos estudados (Cyrino e Dornas, 2002). Porém deve-se atentar para o fato de que as empresas que apresentaram menor média para a Rentabilidade foram as empresas do ISE, por esse motivo, esse indicador deve ser examinado entre as empresas que compõem os setores de análise.

Na análise entre o desempenho médio dos grupos com e sem participação no ISE, a cada ano, observou-se que para todos os anos analisados, de 2011 a 2013, as empresas do ISE têm desempenho contábil-financeiro estatisticamente superior, ao nível de 5 % em relação ao Ranking obtido entre as empresas. Mesmo que de forma sugestiva, o resultado para o período como um todo, se mostrou estatisticamente significativo para suportar a superioridade de desempenho das empresas com práticas de sustentabilidade no período de 2011-2013.

Referências Bibliográficas

-
- Araya, M. (2003). *Negociaciones de inversión y responsabilidad social corporativa: explorando um vínculo en las Américas*. Revista Ambiente y desarrollo de CIPMA, 19 (3), 74-81.
- Assaf, A., Neto (2012). *Finanças Corporativas e Valor* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bovespa. (2012). *Sobre o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial*. Recuperado em 12 de outubro de 2013, de <http://www.bovespa.com.br>
- Bertagnolli, D., Ott, E., & Damacena, C. (2006, julho). *Estudo sobre a Influência dos Investimentos Sociais e Ambientais no Desempenho Econômico das Empresas*. Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 6.

- Costa, H. (2002). IPÊ (Versão 1.0) [Guia do usuário]. Niterói, RJ: Universidade Federal Fluminense/Departamento de Engenharia de Produção.
- Costa, H. (2010). *Métodos Multicritério: Método Borda [Caderno Técnico]*. Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Cyrino, A. B. & Dornas, G. C. V. (2002, setembro). *Intensidade Competitiva, Performance e sustentabilidade: Uma Análise Longitudinal do Desempenho Econômico-Financeiro das 500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil no Período de 1990-1999*. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Editora Abril (2011-2013). Revista Exame: melhores & maiores. São Paulo, SP: Autor.
- Ferreira, A. (2013). *Métodos estatísticos e delineamento experimental de testes não paramétricos*. Recuperado em 12 de outubro de 2013, de http://docentes.esa.ipcb.pt/mede/apontamentos/testes_nao_parametricos.pdf
- Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. (2013). *CrITÉrios/Desempenho – Escolha das Melhores*. Recuperado em 12 de outubro de 2013, de <http://www.fipecafi.org/downloads/projeto-exame-melhores-maiores/mm-criterios-desempenho.pdf>
- Gomes, L. F. A. M., Gomes, C. F. S., & Almeida, A. T. (2002). *Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Horváthová, E. (2012). *The impact of environmental performance on firm performance: Short-term costs and long-term benefits?* Institute of Economic Studies, Faculty of Social Sciences, Charles University, Praga, RepúblicaCheca.EcologicalEconomics. Disponível em: <www.elsevier.com/locate/econbase>.
- Instituto Ethos. (2005). Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (Relatório de Pesquisa 2005). São Paulo, SP, Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. Recuperado em 12 de outubro de 2013, de <https://www.ethos.org.br>
- Kaiser, G. (2010). *Proposta de um modelo multicritério de apoio à decisão (MCDA) como ferramenta de medição do desempenho operacional da manufatura de uma indústria química*. Monografia, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville, SC, Brasil.
- Macedo, M., Sousa A. C., & Cípola, F. C. (2007, dezembro). *Desempenho de empresas socialmente responsáveis: uma análise por índices contábil-financeiros*. Anais do Congresso Brasileiro de Custos, João Pessoa, Paraíba, Brasil, 14.
- Macedo, M.; Corrar, L.J.; Siqueira, J.R. (2010). *Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas sócio ambientalmente responsáveis no Brasil*. RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria.
- Macedo, M. A. S., Cípola, F. C., Ferreira, A. F. R., & Souza, M. F. A. (2012). *Análise da sustentabilidade multidimensional no setor elétrico brasileiro por meio da DEA*. Revista Brasileira de Estratégia, 5(1), 59-76.
- Macedo, M. A. S., Corrar, L. J., & Siqueira, J. R. (2012). *Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas sócio ambientalmente responsáveis no Brasil*. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 9 (1), 13-26.

- Macedo, M. A. S., Manhães J. V. P., & Melo, R. A. (2012). *Desempenho do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo sob a ótica do Índice de Sharpe*. Revista Economia & Gestão, 12 (28), 75-104.
- Machado, M. R., Machado, M. A., & Corrar, L. J. (2009). *Desempenho do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo*. Revista Universo Contábil, 5(2), 24-38.
- Mello, M. H., Quintella, H. L., & Mello, J. C. (2004). *Avaliação do Desempenho de Alunos Considerando Classificações Obtidas e Opiniões dos Docentes*. Investigação Operacional, 24(2), 187-196.
- Monzoni, M., Biderman, R., & Brito, R. (2006, agosto). *Finanças Sustentáveis e o Caso do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa*. Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo, SP, Brasil, 9.
- Neto, F. P., & Froes, C. (2001). *Gestão da Responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: QualityMark. 26-29p.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002, December). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review. 80(12)
- Puppim, J. A. (2005). *Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores*. Fundação Getúlio Vargas. RAE Eletrônica, 4 (1). Recuperado em 29 de julho de 2013, de <http://www.rae.com.br/eletronica>
- Rezende, I. A. C., & Santos, L. S. R. (2006, setembro). *Análise da Rentabilidade e Performance dos Investimentos Socialmente Responsáveis: Um Estudo Empírico no Mercado Brasileiro*. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Rezende, I. A. C., Nunes, J. G., & Portela, S. S. (2008). *Um estudo sobre o desempenho financeiro do Índice BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial*. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 2(1), 71-93.
- Saaty, T. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). *Administração da Produção* (3a ed). São Paulo: Atlas.
- Tachizawa, T. (2004). *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa* (2a ed). São Paulo: Atlas.
- Toldo, M. (2002). *Responsabilidade social empresarial*. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, p. 71-102.

Sobre os autores

Rebeca Ramos de Oliveira Figueiredo

Formada em Engenharia de Produção pela UFF em 2013. Atualmente é aluna do Mestrado da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio, área de Finanças Corporativas.

Elaine Aparecida Araújo

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa- MG (2003), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – PE (2006) e doutorado em Administração pela Universidade Federal de Lavras – MG (2012). Atualmente é professora do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense (RJ), área de Economia e Finanças. Possui interesse de atuação e pesquisa com os seguintes temas: finanças, microfinanças/microcrédito, economia solidária, economia ambiental, responsabilidade social.

Helder Gomes Costa

Engenheiro Mecânico pela Universidade Federal Fluminense (1987). Mestre e Doutor em Engenharia Mecânica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio em 1991 e 1994, respectivamente. Atualmente é Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense. Seu interesse de pesquisa reside no emprego de técnicas de Auxílio Multicritério à Decisão à modelagem de problemas de gestão e a construção de indicadores.

Endereço eletrônico dos autores

Adriane Domingues Quelhas
aqueilhas@uol.com.br

Adriano Amaral Caulliraux
adriano.caulliraux@gpi.uff.br

Alberto Eduardo Besser Freitag
abesser@firjam.org.br

Alexandre Elias Ribeiro Denizot
alexandre.denizot@gmail.com

Alice Fushako Itani
aliceitani@gmail.com

Ana Cristina M. Nascimento
anascimento@firjan.org.br

Ana Lúcia Frezzatti Santiago
analucia@equilibriosocioambiental.com.br

Ana Paula Cabral Seixas Costa
apcabral@hotmail.com

Ana Paula Pereira Lima
apaula.plima@gmail.com

Arturo J. Fernández-González
ajfdez@uvigo.es

Caroline Ferreira Heredia de Sá
heredia.caroline@gmail.com

Cid Alledi Filho
cid.alledi@gmail.com

Claudia Núbia S. Santos Formiga
claudia.nubia@oi.com.br

Daniela Gerhard Batista
danigerhard@gmail.com

David Jakubowicz Junior
davidwicz@hotmail.com

Denise de Moura
denise.moura@globo.com

Dolores G. Álvarez Orozco
dalavarez@upgto.edu.mx

Edna Ribeiro
ednaribeiroa@hotmail.com

Elaine Aparecida Araújo
elaineadc13@gmail.com

Evandro La Macchia
evandrolamacchia@yahoo.com.br

Fábio Ribeiro de Oliveira
fabio.ribeiro.de.oliveira@gmail.com

Fernanda de Carvalho Pereira
nnannda23@gmail.com

Fernando Miguel Seabra
fmseabra@iscal.ipl.pt

Flavia do Amaral Siqueira
fsiqueira@firjan.org.br

Flavio Luis de Freitas Loliola
flaviololiola@gmail.com

Gilson Brito Alves Lima
gilson@latec.uff.br

Helder Gomes Costa
helder.uff@gmail.com

Irène Foglierini
ipsmco@gmail.com

Jacob Binsztok
jacob.binsztok@gmail.com

Jacques Demajorovic
jacquesd@fei.edu.br

James Hall
james.jhall@gmail.com

Jean Carlos Machado Alves
jean.mep@gmail.com

João Bosco Hora Góis
jbhg@uol.com.br

Joaquim Pinto Contreiras
jcontrei@ualg.pt

José António Pontes Quintal
jpquintal@transtejo.pt

Jose Augusto Nogueira Kamel
kamel@pep.uffrj.br

José Carlos Prado-Prado
jcprado@uvigo.es

José Elias Parreira Ramalho
consultor@joseramalho.eu

José Felipe Ojeda Hidalgo
jojeda@upgto.edu.mx

José Fidalgo Gonçalves
josefidalgo54@gmail.com

José Rodrigues de Farias Filho
fariasfilho@gmail.com

Josely Nunes Villela
josely@principiosustentavel.com

Julio Cesar Wasserman
julio.wasserman@gmail.com

Julio Vieira Neto
Julio@latec.uff.br

Kamila Cristina da Silva Teixeira
kamilateixeira27@yahoo.com.br

Lorene Monteiro Maia
lorenemaia@gmail.com

Marcelo Contente Arese
marceloarese@hotmail.com

Marcelo Jasmim Meiriño
marcelo@latec.uff.br

Maria Maeno
maria.maeno@fundacentro.gov.br

Marisa Seoane Rio Resende
marisa.resende@hotmail.com

Marta Duarte de Barros
marta_uff@hotmail.com

Neide Lúcia de Oliveira Almeida
nl@brasilamerica.com.br

Oswaldo Quelhas
quelhas@latec.uff.br

Rebeca Ramos de Oliveira Figueiredo
resfigueiredo@gmail.com

Rodrigo Amado dos Santos
profrodrigoamado@gmail.com

Sergio L. B. França
sfranca@latec.uff.br

Sérgio Ricardo da S. Barros
sergiobarros@id.uff.br

Stela Gradim
stelagradim@egesa.com.br

Valmir Martins de Oliveira
valmirmartinsoliveira@gmail.com

Vivian Aparecida Blaso S. S. Cesar
vivianblaso@uol.com.br

Yadhira del C. Chávez Hernández
ychavezcba229@hotmail.com

Patrocínio



PETROBRAS



INOVARSE

Apoio e Realização

