

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL INTERNA:  
Um estudo comparativo entre empresas da área de saúde da cidade de  
Curitiba-PR**

**Leila Ribeiro Rubini**

**Roseli Cristina Mackert Occhipinti**

Trabalho de Conclusão do Curso  
apresentado à Universidade  
Federal do Paraná para obtenção  
de título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

**Orientador: Prof. Dr. Sérgio  
Bulgacov**

CURITIBA-PR  
2008

**Dedicamos esta pesquisa a nossas famílias e amigos.**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, aos meus pais e irmãs, que receberam nas férias de julho, em São Paulo, as minhas filhas para que eu me dedicasse exclusivamente ao trabalho de conclusão de curso.

Ao meu querido esposo Giacomo, pelo apoio incondicional. As minhas filhas queridas Giseli e Gabriela pela compreensão que tiveram em função das inúmeras ausências, muito obrigada!

Aos colegas de curso que tornaram os sábados de aula interessantes e divertidos. A Leila, em especial, pelo comprometimento e dedicação na elaboração conjunta deste trabalho.

A todos os docentes e funcionários do Curso, especialmente a Professora Miriam pela oportunidade e aprendizado.

*Roseli*

Primeiramente quero agradecer a meus pais que me apoiaram e tanto contribuíram para minha formação. Agradeço a toda minha família pelo companheirismo e acolhimento ao longo desse ano de estudo.

Agradeço também a Roseli pela disponibilidade, bom-humor e pelo aprendizado conjunto que os meses de convívio para a realização desta pesquisa possibilitaram.

*Leila*

Agradecemos, especialmente, ao nosso orientador, Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, pela disponibilidade, contribuição e confiança depositada em nossa capacidade. E às empresas participantes desta pesquisa pela abertura, atenção e esmero com que nos receberam.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão desta pesquisa.

## RESUMO

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surgiu, na segunda metade do século XX, a partir de uma série de fatores econômicos e sociais. Assistiu-se ao início de um questionamento sobre o papel da empresa em relação ao desequilíbrio da sociedade e à incapacidade do Estado de fornecer soluções inovadoras para os problemas sociais. As empresas começaram a desenvolver práticas além de suas obrigações legais em relação ao indivíduo e à sociedade, com o objetivo de promover o bem-estar e a qualidade de vida. Embora aceitas e propagadas cada vez mais no mundo organizacional, existe, ainda, uma indefinição sobre o tema, subdividido em Responsabilidade Social Empresarial Externa (RSEE) e Interna (RSEI). A primeira dirige-se aos públicos externos da organização: clientes e a comunidade em que está inserida. A segunda tem como foco o público interno: empregados e seus dependentes, fornecedores, terceirizados e temporários. O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, que teve por objetivo investigar sobre as práticas de RSEI e compará-las com as práticas de Recursos Humanos ligadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em empresas que afirmam não possuir práticas de RSE, visando distingui-las. Para tal estudo, foram pesquisadas 3 empresas da área de saúde da cidade de Curitiba-PR: uma é associada ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social, uma está implementando suas práticas de RSEI, e uma não possui políticas de RSEI. Através da aplicação de um questionário semi-estruturado, constatou-se que há, por parte das empresas, uma indefinição quanto à distinção entre práticas de QVT e de RSEI. Pode-se observar, no entanto, que as práticas de QVT são principalmente ligadas a atividades físicas e que promovem o bem-estar a curto prazo, enquanto que as práticas de RSEI são majoritariamente educativas e promovem mudança de comportamento a médio e longo prazo. Constatou-se, também, que apenas a empresa que possui práticas definidas de RSEI tem um plano de carreira e participação nos lucros para seus empregados, confirmando sua atuação socialmente responsável.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial. Responsabilidade Social Empresarial Interna. Qualidade de Vida no Trabalho.

## ABSTRACT

The concept of Corporate Social Responsibility (CSR) was created in the second half of the XX century as a result of economic and social factors. During the XX century a debate about the organization's role in society began. The problems of modern society and the State's incapacity to resolve the social inequality led to that debate and resulted in a change of organization's role. The organizations began to develop activities extended beyond their statutory obligations with employees and the society. These activities intended, mainly, to improve the quality of life for employees and their families as well as for the local community and society at large. Despite the great acceptance and increase of this kind of activities and practices, there was, and there is - even nowadays -, a discussion about the concept of CSR. This subject is divided in Internal Corporate Social Responsibility (ICSR) – directed to the employees, their families, temporary employees and all the internal public - and External Corporate Social Responsibility (ECSR) – directed to the clients and the society in general. The present study consisted of a exploratory research that intended to investigate the corporate practices of ICSR and to compare them with practices of Human Resources of quality of life at work in corporations that don't have ICSR's practices. Three organizations of health branch from the city of Curitiba-PR in Brazil were researched. One of those is associated to the Instituto Ethos de Responsabilidade Social, one is beginning to establish its ICSR's policies, and the other one doesn't have ICSR's practices. The research, made by answering a questionnaire, had verify that there is a confusion between the practices of ICSR and the one's of quality of life at work. It was observed, nevertheless, that the practices of quality of life at work are mainly related to physical exercises and activities that promotes the health and well-being in a short period of time. While the ICRS's practices are, in majority, educative and related to activities that promotes the change of behavior and improve the knowledge in general of the employees in medium or long period. It was verified too that the only organization that has ICRS's policies defined offers to its employees career planning and workers participation in profits.

Key-words: Corporate Social Responsibility, Internal Corporate Social Responsibility, Quality of Life at Work.

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

<b>Quadro 1: Síntese da Evolução Histórica do Conceito de RSE .....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 2: Dimensões da RSE .....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 3: Graus de RSEE e RSEI .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 01: RSEI e público alvo das empresas pesquisadas .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 02: Benefícios oferecidos aos empregados pelas empresas pesquisadas .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 03: Plano de Cargos e Salários e sua divulgação interna pelas empresas pesquisadas .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 04: Existência de Balanço Social das empresas pesquisadas .....</b>	<b>33</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</b> .....	12
2.1 PERCURSO HISTÓRICO DO CONCEITO DE RSE .....	12
2.1.1 O Nascimento da Empresa Capitalista.....	12
2.1.2 O Questionamento sobre a Função da Empresa Capitalista.....	14
2.1.3 O Surgimento do Conceito de Responsabilidade Social Empresarial .....	16
2.1.4 A Responsabilidade Social Empresarial no Brasil .....	19
2.2 O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL .....	20
2.2.1 Responsabilidade Social Empresarial e Filantropia Empresarial.....	21
2.2.2 Responsabilidade Social Empresarial e Qualidade de Vida no Trabalho .....	21
2.2.3 Responsabilidade Social Empresarial e Cidadania Empresarial .....	22
2.2.4 Responsabilidade Social Empresarial Interna e Externa .....	23
2.2.5 As Práticas de Responsabilidade Social Empresarial .....	25
<b>3 RESULTADOS</b> .....	27
3.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES.....	28
3.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	29
3.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	36
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	38
<b>ANEXO</b> .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

A função das empresas mudou através dos séculos, desde o surgimento da empresa capitalista até os dias atuais. De um sistema voltado unicamente para a geração de lucro, acumulação de capital e retorno para os acionistas, até a empresa que tem responsabilidades sociais com relação a seus diversos públicos, assistiu-se a uma mudança significativa na função das organizações perante a sociedade.

Segundo Tenório (2006, p.22), “No contexto da sociedade pós-industrial, as empresas também devem contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.” Essa contribuição das empresas está intimamente relacionada ao conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Embora essa concepção – que considera ser uma das funções da empresa a contribuição para a qualidade de vida – seja aceita e propagada cada vez mais no mundo organizacional atual, existe, ainda, uma indefinição sobre o tema RSE. Sendo que, conforme aponta Sousa (2006), nota-se a aplicação nas organizações de práticas bastante variadas como sendo de RSE.

Tenório (2006) cita três interpretações diferentes para o conceito. Primeiramente o autor aponta a concepção de RSE como o cumprimento das obrigações legais empresariais e o comprometimento com o desenvolvimento econômico da região. Outra concepção refere-se à noção da empresa socialmente responsável como aquela que está envolvida em atividades comunitárias. A terceira concepção está ligada a um compromisso da empresa com a sua cadeia produtiva – formada por clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio-ambiente e sociedade – na busca por melhorias na qualidade de vida.

Para além de tais concepções, a RSE é subdividida em duas áreas: a Responsabilidade Social Empresarial Externa (RSEE); e a Responsabilidade Social Empresarial Interna (RSEI).

A RSEE compreende as ações éticas e de melhoria da qualidade de vida voltadas para os públicos externos da organização, como, por exemplo, a comunidade que reside próxima à empresa. Já a RSEI corresponde às ações de melhoria da qualidade de vida voltadas para os públicos internos da empresa, como os empregados e fornecedores.

Sousa (2006) destaca que esta última representa a base para que uma organização seja socialmente responsável. Isto é, uma empresa que possui práticas



de RSEE, mas que não possui práticas de RSEI e não cumpre com suas obrigações legais em relação aos empregados, não pode ser considerada uma empresa socialmente responsável, uma vez que não possuirá uma cultura baseada verdadeiramente em valores éticos e responsáveis.

Devido à relevância do tema na atualidade e à sua indefinição teórica, e, considerando-se, ainda, a importância das práticas de RSEI para uma atuação socialmente responsável, a presente pesquisa teve como objetivo principal investigar sobre as práticas de RSEI, e compará-las com as práticas de Recursos Humanos (RH) ligadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em empresas que afirmam não possuir práticas de RSE, visando distingui-las. Constitui uma pesquisa relevante, portanto, na medida em que se configura como um estudo comparativo sobre o tema, podendo contribuir na distinção e esclarecimento sobre as práticas de RSEIs.

Como objetivos secundários, esta pesquisa visou realizar uma revisão histórica sobre o tema RSE; caracterizar os conceitos de RSE, RSEE e RSEI; caracterizar os conceitos de QVT; descrever as práticas de RH das empresas pesquisadas relacionadas às atividades de RSEI; e descrever as práticas de QVT de empresas que ainda não possuem ações vinculadas diretamente à responsabilidade social.

A revisão histórica do tema e a caracterização desses conceitos permitiram uma contextualização desta temática na atualidade, fornecendo as bases para a discussão sobre a distinção entre as práticas de RSEI e QVT.

O presente estudo constituiu uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. A metodologia utilizada baseou-se na análise qualitativa do conteúdo de um questionário semi-aberto (Anexo I), confeccionado especificamente para atender às necessidades deste estudo.

As organizações pesquisadas foram três empresas da área de saúde da cidade de Curitiba-PR. A escolha pela área de saúde ocorreu devido à pressuposição de que as empresas desta área teriam políticas internas voltadas para a saúde e o bem-estar de seus empregados, uma vez que este é o seu negócio. Já a seleção das empresas foi determinada pela necessidade de se pesquisar pelo menos uma empresa socialmente responsável e uma empresa que não possuísse práticas de RSEI. A escolha da empresa socialmente responsável foi feita através do cadastro online das empresas paranaenses associadas ao Instituto

Ethos de Responsabilidade Social. As outras duas empresas pesquisadas foram localizadas pela internet e posteriormente contatadas por telefone.

A aplicação do questionário foi feita pessoalmente em duas empresas e por *e-mail* na outra, nos meses de setembro e outubro de 2008. O questionário foi respondido por profissionais que trabalham na área de RH das empresas, e que estão ligados diretamente às práticas de RSEI.

Após a coleta, os dados foram analisados e comparados, sendo dispostos em tabelas para uma apresentação clara dos resultados obtidos.

Em relação à estruturação da pesquisa, primeiramente foram apresentados os levantamentos bibliográficos sobre o histórico do conceito de RSE, sobre os conceitos de RSEE e RSEI, e sobre o conceito de QVT. Em seguida foram apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário, e a discussão desses dados à luz dos levantamentos bibliográficos realizados anteriormente. O fechamento desta pesquisa se dá com a apresentação das conclusões deste estudo, bem como de sugestões de questionamentos para futuras pesquisas na área.

## 2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Já se sabe que uma empresa não se resume exclusivamente no capital e que, sem os recursos naturais (matéria-prima) e as pessoas (conhecimento e mão de obra), ela não gera riquezas, não satisfaz as necessidades humanas, não proporciona progresso e não melhora a qualidade de vida. Por isso, afirma-se que a empresa está inserida em um ambiente social: relaciona-se com as demais instituições e com diversos públicos. (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003, p.80)

Toldo (2002) conceitua Responsabilidade Social Empresarial (RSE) como sendo o compromisso contínuo das empresas com a ética em suas ações, com o desenvolvimento sócio-econômico dos diversos públicos – internos e externos – com que se relaciona, bem como com a preservação dos recursos ambientais. O percurso histórico do conceito de RSE permite compreender a evolução desse tema. Desde a exploração de recursos naturais e humanos e a maximização dos lucros das indústrias após a revolução industrial, até os dias atuais, com a escassez de recursos, a globalização e a internacionalização, observou-se uma mudança em relação à função social das empresas.

### 2.1 PERCURSO HISTÓRICO DO CONCEITO DE RSE

A organização do trabalho em fábricas passou por várias transformações até chegar aos moldes como é conhecido atualmente. Na Europa da Idade Média o trabalho era artesanal, manual, e era realizado no ambiente doméstico. Foi por volta do século XVI que as fábricas começaram a surgir e vieram acompanhadas da divisão de tarefas e da separação daquele que era proprietário do local de trabalho, das ferramentas de produção e vendia o produto final, daquele que produzia a mercadoria e vendia sua força de trabalho. (SILVA, 2004)

#### 2.1.1 O Nascimento da Empresa Capitalista

Nos séculos XVII e XVIII se assistiu à passagem do trabalho manual, artesanal, para a organização do trabalho em fábricas. Nesse período, as máquinas começaram a ser empregadas na produção de bens, e o trabalhador teve que se adaptar a um novo ritmo de produção. A duração do trabalho atingia de 12 a 16

horas diárias, eram empregadas crianças com idade superior a três anos, os salários eram muito baixos e a miséria da classe operária se fazia presente na subalimentação, esgotamento físico e acidentes de trabalho (DEJOURS, 1992). Os trabalhadores eram explorados à exaustão e a produção obtida nas fábricas chegou a um crescimento de 1000%, “tendo o lucro dos proprietários alcançado alturas espetaculares. Mas as estatísticas não revelam nada sobre o bem-estar da comunidade e o padrão de vida dos trabalhadores.” (GUIMARÃES, 1984, p. 214)

A indústria capitalista que surgia, tinha como objetivo principal a maximização dos lucros através da exploração crescente dos recursos humanos e naturais. Essa indústria se desenvolveu pautada em princípios econômicos como os de Adam Smith, que exaltava o individualismo e a livre concorrência (Dicionário de Economia, 1985). Para Smith, o mercado era regulado por uma “mão invisível” que harmonizava os interesses econômicos individuais, resultando em um bem-estar coletivo. Desta forma, o autor defendia a não-intervenção do Estado no mercado, o que se tornou posteriormente uma das teses básicas do liberalismo.

Conforme aponta Guimarães (1984), a empresa capitalista que se desenvolvia era influenciada por três principais fatores sócio-econômicos. Em primeiro lugar, como antes apresentado, havia a influência do conceito de “mão invisível” de Adam Smith que pressupunha que a busca pela riqueza individual asseguraria o bem estar coletivo. “A doutrina de que o bem coletivo emergiria da busca do bem privado ‘justificou’ a procura desenfreada de enriquecimento.” (GUIMARÃES, 1984, p. 215)

Em segundo lugar, surgiu uma teoria econômica quantitativa, neutra e objetiva, que tinha como objetivo explicar e prever fenômenos sociais, que serviu como suporte para o desenvolvimento e crescimento da empresa capitalista. Essas teorias que surgiam, pautadas em critérios científicos, beneficiavam e oficializavam as práticas do sistema capitalista da época.

A ‘doutrina malthusiana’, por exemplo, atribuiu a miséria dos trabalhadores não aos lucros excessivos, mas a uma ‘lei natural’. A solução não estaria, portanto, nem nas restrições governamentais, nem em revoluções, mas em se reprimir a procriação através do ‘controle natural’. (GUIMARÃES, 1984, p.215)

Por último, com o advento da industrialização, assistiu-se ao desenvolvimento de uma necessidade antes inexistente nas pessoas, de consumo para a satisfação de desejos criados e mantidos pela sociedade capitalista. “[...] o capitalismo surgiu, se desenvolveu e se mantém pela colocação no centro de tudo de necessidades ‘econômicas’ que, em alguma medida, ele consegue satisfazer.” (GUIMARÃES, 1984, p. 214)

Pelo exposto acima se percebe o nascimento da empresa capitalista fundamentada unicamente em princípios econômicos e direcionada para a satisfação dos interesses individuais.

Esse modelo de indústria capitalista resultou em uma exploração desenfreada de recursos naturais e humanos. No final do século XIX e início do século XX, no entanto, iniciou-se uma mudança em relação à atuação das fábricas.

### 2.1.2 O Questionamento sobre a Função da Empresa Capitalista

Segundo Lourenço e Schröder (2003), em 1899, foi publicado um livro que tratava sobre a questão da função da empresa em relação à sociedade. Andrew Carnegie, fundador do conglomerado U.S. *Steel Corporation*, foi o autor desse livro, que se intitulava “O evangelho da riqueza”, e que se fundamentava nos princípios cristãos da caridade e da custódia. Pautado em princípios paternalistas, o livro defendia que o empresariado da época tinha uma responsabilidade social, devendo atuar como guardião da sociedade, auxiliando os menos afortunados.

Foi também nesse período que a idéia de que o lucro gerado pela empresa deveria ser destinado apenas a seus acionistas começou a ser questionada. Segundo Toldo (2002), em 1919 foi julgado pela justiça norte-americana o caso de Henry Ford, que ao invés de distribuir parte dos dividendos da empresa aos acionistas, decidiu investir na capacidade de produção e no aumento dos salários dos empregados dentre outras iniciativas. A Suprema Corte de Michigan, que julgou o caso, decidiu a favor dos acionistas, ficando Ford obrigado a devolver a parte que lhes cabia.

Embora a causa não tenha sido ganha, iniciava-se uma mudança em relação à ação da empresa no que se referia a seu lucro e aos empregados. Ainda nesse período, outros fatores influenciaram essa mudança.

Lutando contra as condições de trabalho a que estava submetida, desde o final do século XIX, os movimentos da classe operária tratavam de temas como a redução da jornada de trabalho, o estabelecimento do repouso semanal e a aposentadoria. Embora tivessem conseguido vitórias significativas em termos de políticas referentes às condições de trabalho, no início do século XX, as questões referentes à saúde dos trabalhadores surgiram apenas depois da década de 40. Segundo Dejours (1992), foi aproximadamente em 1944 que o movimento operário começou a tratar assuntos como a prevenção de acidentes de trabalho, a luta contra as doenças e o direito aos cuidados médicos. Insurgiram, então, novas reivindicações dos trabalhadores relacionadas a essa descoberta, pela melhoria das condições de trabalho, pela segurança, higiene e prevenção de doenças (DEJOURS, 1992). O movimento operário conquistou grandes vitórias frente às condições de trabalho insalubres a que estava submetido, levando a um questionamento sobre o compromisso que as empresas tinham com seus empregados e, conseqüentemente, com a sociedade.

Nessa mesma linha, surgiam também novas teorias relacionadas ao trabalho, como a Escola de Relações Humanas, que detectou e salientou a importância de aspectos psicossociais na produtividade e saúde dos trabalhadores (VERONESE, 2003).

Adicionou-se a esses fatores o surgimento da teoria de intervenção do Estado na economia, preconizada por John Maynard Keynes, que discordando das idéias de Smith, propagava a intervenção do Estado na economia. A preocupação de Keynes, conforme Garlipp (2006) decorre:

[...] de seu ceticismo em relação à capacidade de auto-regulação do mercado, e por isso refere-se à necessidade de o Estado assumir maior responsabilidade na organização dos investimentos, por meio de uma política de regulação que vise minimizar a instabilidade. A ação do Estado defendida por Keynes deriva da identificação que ele faz acerca da natureza intrinsecamente instável da economia capitalista, cujo modo de operação é marcado pela contradição entre racionalidade individual e social, antes que pela harmonia social advogada pelos adeptos do *laissez-faire*. A ação do Estado, um justificado meio de a sociedade exercer o controle consciente sobre a economia, é a resposta de Keynes à incapacidade de auto-regulação da economia capitalista, posto que a operação da 'mão invisível' não produz a harmonia apregoada entre o enriquecimento privado e a criação de riqueza nova para a sociedade. (GARLIPP, 2006, p.15)

Keynes defendia a intervenção do Estado, no sentido de regular os diversos interesses econômicos envolvidos em prol do bem-estar social, uma vez que esse objetivo não foi atingido pelos adeptos ao *laissez-faire*.

Por volta de 1950, novos debates sobre a responsabilidade das empresas frente à sociedade ocorreram. Por exemplo, Toldo (2002) apresenta o caso dos acionistas da *A. P. Smith Manufacturing Company* que, em 1953, contestaram a doação de recursos financeiros da empresa à Universidade de Princeton. Foi nesse período que a justiça norte-americana estabeleceu a lei da filantropia corporativa, que possibilitava às empresas impulsionar o desenvolvimento social.

Também nessa época, pautadas nos princípios religiosos propostos por Andrew Carnegie, em seu livro, algumas empresas americanas começavam a reconhecer como legítima a concepção 'o poder traz responsabilidade' (LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003).

"[...] pode-se perceber como o tema responsabilidade social traz consigo, desde o seu surgimento, uma relação com a religião e a fé, um apelo à moral do homem." (CORRÊA; MEDEIROS, 2003, p.155) Essa ligação entre a função da empresa e a religião influenciava também as empresas que não seguiam crenças religiosas, fosse pela pressão do governo ou pelo julgamento da sociedade, elas se adequavam às práticas e valores assim impostos.

### 2.1.3 O Surgimento do Conceito de Responsabilidade Social Empresarial

Após a metade do século XX, houve uma reformulação do papel do Estado na economia (SOUSA, 2006). A sociedade ocidental assistiu uma mudança social significativa. Com o crescente desequilíbrio da sociedade – caracterizado pelo aumento da violência, perda do poder aquisitivo da população, sistema educacional deficiente, dentre outros – o empresariado começou a perceber que esse desequilíbrio afetava diretamente os seus negócios, fazendo-o despertar para uma consciência social.

Segundo Melo Neto e Froes (2004), nesse período, o Estado perdeu força e tamanho, e começou a encontrar dificuldades para oferecer soluções inovadoras para os problemas sociais.

Houve uma mudança de paradigma. O *welfare state* tradicional, marcado pela ênfase no papel do Estado como prestador de serviço, pela concentração de poderes em detrimento das desigualdades sociais, centralização de todos os serviços públicos e pela burocratização das atividades, foi substituído pelo *welfare state* moderno. Esse apresenta ênfase no papel diretivo e fiscalizador dos serviços públicos do Estado, menor intervenção estatal no mercado, baixos custos governamentais e desconcentração de poderes.

Com a entrada de novos atores (empresas, entidades sem fins lucrativos, ONG's), o Estado enfraqueceu-se no campo social e finalmente mostrou a sua face que predomina hoje: um novo Estado, menos atuante, mais diretivo e fiscalizador das ações sociais. (MELO NETO; FROES, 2001, p.55)

Com o advento desse novo paradigma, valores sociais como a igualdade e o universalismo deram a vez a novos valores democráticos, o autogoverno, o associativismo e a sustentabilidade. O Estado deixou de ser o único responsável pela formulação e implementação de políticas destinadas à coletividade. A sociedade civil começou a assumir uma função, que antes pertencia apenas ao Estado, de solucionar problemas sociais.

Nesse sentido, o empresariado passa a se posicionar e agir frente às dificuldades sociais que prejudicam seus negócios. A filantropia e o assistencialismo foram algumas das primeiras formas de ação social das empresas. Sousa (2006) destaca que inicialmente os empresários contribuíam com as pessoas necessitadas individualmente.

Em relação ao tema Responsabilidade Social, Corrêa e Medeiros (2003) apontam como uma das primeiras referências a este, um estudo constituinte de uma pesquisa sobre 'Ética e Vida Econômica Cristã'. Publicado em 1953, esse estudo trazia em seu bojo o termo responsabilidade social criado por Howard Bowen, confirmando a tendência religiosa da origem do tema. Nas palavras de Bowen (*apud* CORRÊA; MEDEIROS, 2003) responsabilidade social significa "[...] as obrigações dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade." (p.155)

Nesse período o tema RSE começou a se destacar no meio acadêmico, principalmente junto aos economistas, tendo como principais nomes Milton Friedman, Paul Samuelson e Keith Davis. Cada um deles apresentou uma



concepção diferenciada em determinados pontos sobre a RSE (CORRÊA; MEDEIROS, 2003).

Friedman considerava que qualquer ação da empresa em prol do social afrontava violentamente os interesses dos acionistas, pois reduzia o lucro da corporação e gerava novos tributos para a mesma.

Para Friedman, a empresa está sendo socialmente responsável ao ser lucrativa já que, desta forma, ela é capaz de gerar empregos, pagar salários justos, que colaborem para a melhoria da vida de seus funcionários, e pagar seus impostos em dia, contribuindo para o bem-estar público. (CORRÊA; MEDEIROS, 2003, p.156)

Samuelson, por sua vez considerava que as empresas deveriam manter o lucro apesar de terem ações sociais, uma vez que repassariam os custos destas ações para os consumidores. Por isso, o autor afirmava que somente as empresas monopolistas teriam condições de realizar tais ações.

Como Samuelson, conforme apontam Corrêa e Medeiros (2003), Davis concorda que o consumidor deve arcar com o custo das ações sociais das corporações. Ele admite, no entanto, que as ações empresariais têm conseqüências para a sociedade, e que as empresas são a maior potência do mundo contemporâneo, por isso as suas decisões devem considerar tanto os fatores econômicos quanto os sociais. Para este autor, não só os grandes monopólios devem desenvolver ações sociais, mas também as corporações devem realizá-las, aumentando o preço para o consumidor final.

Para além das divergências em relação ao tema, é certo que nas últimas décadas do século XX, as ações de RSE tornaram-se cada vez mais importantes na rotina das empresas, passando a fazer parte do seu dia-a-dia.

No Quadro 1, tem-se um quadro resumido da evolução histórica da RSE.

**Quadro 1: Síntese da Evolução Histórica do Conceito de RSE**

	Idade Média	Idade Moderna	Idade Contemporânea até a Globalização da economia	Período recente (de 1990 até hoje)
<b>Marcos históricos</b>	Na Baixa Idade Média, o início da formulação do comércio.	Reforma Protestante.	Teses liberalizantes de Adam Smith.	Fim da Guerra Fria e abertura dos mercados.
<b>Valores sociais preponderantes</b>	O comércio é algo sujo e toda ação de mercado deve ser feita para maior glória de Deus.	O enriquecimento passa a ser algo legítimo. Todavia, o Estado tem presença marcante.	O indivíduo é o cerne das atividades econômicas, mas deve zelar pelas pessoas menos favorecidas.	As empresas (principalmente as multinacionais) são o cerne do desenvolvimento econômico.
<b>Definição sintética de RSE</b>	A empresa não tem direitos, somente deveres para com a igreja.	Não há responsabilidade social, o enriquecimento dá legitimidade a qualquer ação empresarial.	A responsabilidade social das empresas é enriquecer seus proprietários, desde que estejam perante a lei. De maneira paternalista, os empresários, devem individualmente auxiliar os menos afortunados.	A responsabilidade social trata do compromisso da empresa perante os problemas do mundo. Tal compromisso não se faz mais no âmbito do indivíduo, mas está intimamente associado ao dia-a-dia das empresas.
<b>Conceito</b>	Filantropia	Filantropia	Filantropia	Responsabilidade Social Empresarial

Fonte: Sousa, 2006, p. 49.

#### 2.1.4 A Responsabilidade Social Empresarial no Brasil

No Brasil, o tema RSE começou a ser discutido em 1960 com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), que destacava a função social das empresas, bem como o bem-estar da comunidade. (TOLDO, 2002; LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003)

Na década de 70, o tema foi pauta central do 2º Encontro Nacional de Dirigentes de Empresas. Nesse encontro abordou-se principalmente o balanço social das empresas. Em 1984, a Nitrofértil sagrou-se como a primeira empresa

brasileira a publicar um balanço social (TOLDO, 2002; LOURENÇO; SCHRÖDER, 2003).

Em 1982, foi criado pela Câmara Americana do Comércio de São Paulo o Prêmio ECO de cidadania empresarial. O nome do prêmio vem da fusão das palavras empresa e comunidade, e ele foi criado com o intuito de reconhecer as empresas que adotam práticas socialmente responsáveis. (TOLDO, 2002)

Nessa mesma linha, em 1998, foi criado por executivos e empresários do setor privado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que constitui uma organização não-governamental. Esse instituto tem como objetivo auxiliar as empresas na implantação e manutenção de práticas de gestão socialmente responsáveis. Ele possui, nos dias de hoje, 1371 empresas associadas em todo o Brasil. (site Instituto Ethos)

Atualmente, segundo Tenório (2006), as discussões sobre o tema RSE no Brasil explicitam a transformação econômica que o país enfrenta, de uma sociedade industrial para uma pós-industrial. De uma visão puramente econômica da RSE – da sociedade industrial – o tema está começando a ser tratado como algo ligado à qualidade de vida das pessoas e suas possibilidades de melhoria – típicas das sociedades pós-industriais.

## 2.2 O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A responsabilidade social nasce de um compromisso da organização com a sociedade, em que sua participação vai mais além do que apenas gerar empregos, impostos e lucros. O equilíbrio da empresa dentro do ecossistema social depende basicamente de uma atuação responsável e ética em todas as frentes, em harmonia com o equilíbrio ecológico, com o crescimento econômico e com o desenvolvimento social. (BARBOSA; RABAÇA *apud* TENÓRIO, 2006, p.25-26)

Segundo o *World Business Council for Sustainable Development* (Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável) o conceito de RSE faz parte do desenvolvimento sustentável, ou seja, a RSE está contida em um tema que trata de três dimensões: a econômica, a ambiental e a empresarial (TENÓRIO, 2006). Desta forma, uma empresa socialmente responsável é aquela que obtém lucro econômico preservando o meio-ambiente e respeitando os diversos agentes sociais existentes, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Há, contudo, ainda muita imprecisão em relação às práticas de RSE e outras práticas organizacionais, como as de filantropia empresarial, as de qualidade de vida no trabalho (QVT) e as de cidadania empresarial. Outro equívoco existente é a equiparação entre RSE e obrigação social.

Oliveira (1984) destaca que a obrigação social constitui o simples cumprimento das obrigações contratuais, legais, próprias do meio organizacional, e que esse cumprimento não corresponde a uma prática de RSE, uma vez que esta última vai além dos compromissos legais da empresa. Uma ação socialmente responsável, segundo o autor, colabora com a sociedade, contribuindo para a qualidade de vida das pessoas, indo além do mínimo – contratual – a ser realizado por uma organização.

### 2.2.1 Responsabilidade Social Empresarial e Filantropia Empresarial

A principal diferença entre a filantropia empresarial e a RSE, segundo Sousa (2006), é o que move para a ação social. Na RSE o foco é o desenvolvimento da comunidade, ao passo que a filantropia tem caráter humanístico e religioso, justificando uma dívida moral do empresário por meio de doações. A ação social da RSE tem caráter transformador sobre a comunidade, e se caracteriza como um investimento da empresa, que espera obter um retorno, como por exemplo, o fortalecimento de sua imagem perante a sociedade.

A filantropia empresarial, segundo Tenório (2006) é caracterizada por uma ação temporária, caridosa e fundamentalmente assistencialista. É um ato que se esgota em si mesmo e não tem caráter educativo.

### 2.2.2 Responsabilidade Social Empresarial e Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), segundo Mancini et al. (2004), corresponde a um conjunto de ações organizacionais voltadas para o desenvolvimento humano. São ações de diagnóstico, de transformação do ambiente de trabalho, de desenvolvimento de novas políticas de gestão de pessoas, e de inovação gerenciais, tecnológicas e estruturais que visam propiciar um ambiente que

garanta bem-estar durante o período de trabalho, bem como possibilidades de desenvolvimento humano através do trabalho.

Mancini *et al* (2004) destacam a correlação existente entre QVT, produtividade e ganho econômico da empresa, mostrando que a falta de investimento na qualidade do ambiente de trabalho e na saúde – física e mental – dos empregados gera custos altos para a empresa, além do custo social para a imagem da empresa como um todo.

As práticas de QVT se diferenciam das práticas de RSE na medida em que não estão associadas diretamente ao desenvolvimento sustentável. Por constituírem práticas voltadas para o bem-estar do empregado dentro e fora do ambiente de trabalho, não estão diretamente ligadas à questão ambiental, por exemplo, ou à questão da sustentabilidade do planeta. Mancini *et al* (2004), no entanto, afirmam: “...pode-se unir a RSE (...) à QVT na medida em que as empresas que agem com responsabilidade social, não só devem estar preocupadas com a qualidade de vida de seus trabalhadores como implementam ações de gestão para tal.” (p.8)

Cabe aqui destacar que as práticas de RSE englobam ações de QVT, e não o contrário. A RSE tem como objetivo final a melhoria na qualidade de vida da sociedade como um todo. Objetivo no qual estão inseridos também os empregados da empresa socialmente responsável. No entanto, uma empresa que possua ações definidas de QVT pode não ser uma empresa socialmente responsável, na medida em que pode utilizar matéria-prima produzida em fábricas irregulares, ou que empreguem trabalho infantil, por exemplo.

### 2.2.3 Responsabilidade Social Empresarial e Cidadania Empresarial

A distinção entre RSE e cidadania empresarial não é muito clara. Segundo Fischer e Schommer (*apud* Tenório, 2006), a segunda pode ser entendida como

... uma relação de direitos e deveres entre empresas e seu âmbito de relações e participação ativa empresarial na vida de suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações relativas ao espaço público em que se inserem. (p.30)

Tenório (2006) afirma que uma empresa cidadã é aquela que funciona sob uma concepção estratégica, pautada em um compromisso ético com seus diversos públicos. O autor destaca ainda que, alguns teóricos usam o conceito de cidadania empresarial para destacar um conjunto de práticas socialmente responsáveis direcionadas para o público externo e interno. Ou seja, o conceito de cidadania empresarial é mais amplo que o conceito de RSE. A empresa cidadã seria, então, aquela que possui práticas de RSE – internas e externas – bem definidas e implantadas.

#### 2.2.4 Responsabilidade Social Empresarial Interna e Externa

O conceito de RSE é dividido em Responsabilidade Social Empresarial Interna (RSEI) e Responsabilidade Social Empresarial Externa (RSEE). (SOUSA, 2006; MELO NETO; FROES, 2004) Por RSEI entende-se as ações sociais destinadas ao público interno – que engloba os funcionários, seus dependentes, funcionários terceirizados, fornecedores e parceiros. Já a RSEE inclui as ações sociais voltadas para a comunidade.

Os objetivos da RSEI são a motivação e retenção dos funcionários, melhoria de sua qualidade de vida e de seus dependentes, tornar o ambiente de trabalho mais agradável, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e dos problemas relacionados à saúde mental e física dos empregados.

A RSEE, por sua vez, tem como objetivo beneficiar a comunidade em que a empresa está envolvida. Conforme Werlang (2003, p. 326) afirma, as ações de RSEE ocorrem através

[...] de doações de produtos, equipamentos e materiais em geral, transferência de recursos em regime de parceria para órgãos públicos e ONGs, prestação de serviço voluntário para a comunidade pelos funcionários da empresa, aplicações de recursos em atividades de preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínio de projetos sociais do governo e investimentos diretos em projetos sociais do governo e em projetos sociais criados pela própria empresa.

A seguir, o quadro 2 demonstra a distinção entre essas duas dimensões da RSE.

**Quadro 2: Dimensões da RSE**

	RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA	RESPONSABILIDADE SOCIAL EXTERNA
FOCO	Público interno (trabalhadores e dependentes)	Comunidade
ÁREA DE ATUAÇÃO	Educação Salários e benefícios Assistência médica, social e odontológica	Educação Saúde Assistência social Ecologia
INSTRUMENTOS	Programas de RH Planos de previdência complementar	Doações Programas voluntários Parcerias Programas e projetos sociais
TIPO DE RETORNO	Retorno na produtividade Retorno para os acionistas	Retorno social Retorno de imagem Retorno publicitário Retorno para acionista

Fonte: SOUSA, 2006, p.60.

Como citado anteriormente, a RSEI visa à motivação e retenção dos talentos, atração de novos talentos, bem como um maior retorno de produtividade. A RSEE, por sua vez, tem por objetivo fortalecer e valorizar a imagem da empresa no mercado e garantir a fidelização dos clientes. Ambas buscam o aumento dos lucros assim como a sustentabilidade da organização.

Sousa (2006) discorre sobre os possíveis estágios de responsabilidade social de uma empresa, diferenciando os graus em que ela pode estar inserida, conforme o quadro 3 abaixo.

**Quadro 3: Graus de RSEE e RSEI**



Fonte: SOUSA, 2006, p.61

No quadrante 1 – baixo grau de RSEI E RSEE – encontram-se as empresas clássicas, que estão unicamente atreladas às obrigações sociais, sem terem despertado para essa nova consciência social.

O quadrante 2 – alto grau de RSEE e baixo grau de RSEI – representa as empresas que focam seus investimentos em marketing social como meio de fortalecer a imagem da empresa, encobrindo uma gestão de RH deficiente. Geralmente pagam mal seus funcionários, têm índices de turn-over e insatisfação elevados. Privilegiam a imagem da empresa em detrimento do desenvolvimento e manutenção de seu quadro funcional, que é tido como custo, e não como um investimento.

O estágio inicial da cidadania empresarial é representado pelo quadrante 4. Neste há um alto grau de RSEI e um baixo grau de RSEE. Isto significa que a empresa está começando a investir no seu público interno para posteriormente focar seus esforços nos públicos externos. Neste caso, se percebe que se trata de uma cultura baseada em valores éticos, em que existe a preocupação em estabelecer uma cultura interna de sustentabilidade e ética sólida, para depois consolidar essa imagem externamente.

O ápice da RSE está representado no quadrante 3. Neste há um alto grau de RSEI e RSEE, o que significa que a empresa conseguiu equilibrar os interesses de seus *stakeholders*. (SOUSA, 2006)

### 2.2.5 As Práticas de Responsabilidade Social Empresarial

Existem diversas práticas relacionadas à RSE. Como já antes mencionado, a RSE se divide em RSEE e RSEI, e cada uma dessas áreas possui práticas e públicos distintos. Como a presente pesquisa teve como objetivo o estudo da RSEI, não serão tratadas aqui as práticas de RSEE.

As práticas de RSEI têm como foco o público interno da organização – formado pelos empregados e seus dependentes, fornecedores, terceirizados e temporários. Carvalho Neto *et al* (2004) descrevem como principais ações de RSEI, desenvolvidas pelas empresas,



(...) investimentos no bem-estar dos empregados e seus dependentes: respeito aos direitos trabalhistas, preservação da privacidade pessoal, liberdade de expressão em defesa dos seus direitos, programas de remuneração e participação nos resultados, assistência médica, social, odontológica, alimentar e de transporte; investimentos na qualificação dos empregados: programas internos de treinamento e capacitação, programas de financiamento de cursos externos, regulares ou não, realizados por seus funcionários com vistas à sua maior qualificação profissional e/ou obtenção de escolaridade mínima. (CARVALHO NETO *et al*, 2004, p. 5)

Além dessas práticas – que formalizam as ações de RSEI das empresas – Carvalho Neto *et al* (2004) acrescentam a gestão do trabalho, a gestão da relevância social da vida no trabalho, a gestão do ambiente de trabalho e a gestão dos direitos dos empregados como domínios da RSEI.

A gestão do trabalho compreende as áreas relacionadas aos benefícios e à remuneração; ao desenvolvimento de novas formas de organização do trabalho; à flexibilização da jornada de trabalho; à revisão da carga de trabalho e à sua distribuição; ao desenho de postos de trabalho e cargos; e ao desenvolvimento de habilidades do quadro laboral.

A gestão da relevância social da vida no trabalho, segundo Carvalho Neto *et al* (2004), representa o significado e a importância que o empregado atribui ao seu trabalho e à sua participação no produto final obtido, valorizando a imagem da empresa e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

As ações que envolvem melhorias no ambiente profissional estão ligadas à gestão do ambiente de trabalho. Neste campo estão presentes as ações relacionadas ao clima, cultura, ergonomia e estresse no trabalho.

A gestão dos direitos dos empregados está ligada às questões de carreira, crescimento profissional e segurança no emprego. Direitos trabalhistas, o respeito à privacidade pessoal, bem como à liberdade de expressão dos empregados em defesa de seus direitos, estão compreendidos nessa área de gestão.

### 3 RESULTADOS

No presente estudo foram pesquisadas 3 empresas da área de Saúde, do município de Curitiba-PR. Dentre essas empresas, a primeira é associada ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e possui práticas de RSEI, a segunda está implantando ações de RSEI, e a terceira não possui tais práticas.

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário semi-estruturado, confeccionado especificamente para este estudo, constituído por 9 perguntas, com o objetivo de distinguir as práticas de RSEI e QVT das empresas que possuem ações RSEI e empresas que não realizam tais ações.

O critério para escolha das empresas pesquisadas, inicialmente, foi o fato de estar cadastrada no Instituto Ethos e estar situada na cidade de Curitiba-PR, sendo que foram escolhidas as empresas associadas da área de Saúde. Em seguida, foram escolhidas organizações da mesma área, no mesmo município, porém que não estavam cadastradas no instituto, pois se esperava pesquisar empresas que não possuíssem práticas de RSEI.

Para a aplicação do questionário, primeiramente, entrou-se em contato com as empresas escolhidas, via telefone, e posteriormente o questionário foi encaminhado e respondido por email pela pessoa responsável pela área de RSE ou pela área de Recursos Humanos (RH) da organização. Em duas das empresas pesquisadas, a aplicação do questionário foi realizada pessoalmente por meio de entrevista. As pessoas entrevistadas ocupavam posição de liderança na área de RH (gerentes/coordenadores).

Com os questionários respondidos, os dados obtidos foram analisados e comparados. Os resultados alcançados são apresentados a seguir. Antes, porém, da apresentação desses resultados, serão descritas brevemente as empresas participantes. Essas organizações, no presente estudo, tiveram seus nomes alterados visando assegurar o sigilo das mesmas.

### 3.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Neste estudo foram pesquisadas 3 organizações da área de saúde. São elas:

Empresa X, fundada em 1970 na cidade de Curitiba-PR, possui atualmente 460 funcionários. Seu produto oferecido é plano de saúde empresarial, e seus principais setores são: Presidência; Superintendência em Marketing e Vendas; Diretoria Médica; Superintendência de Pessoas e Processos; Superintendência Tecnologia da Informação; Superintendência Financeira; Gerência Administrativa. A Superintendência de Pessoas e Processos é dividida em Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e Coordenação de Processos de Gestão. O setor responsável por RSE (RSEE e RSEI) é a Superintendência de Pessoas e Processos. O profissional que respondeu ao questionário foi a Coordenadora da área de Desenvolvimento de Pessoas, que é uma das responsáveis pelas práticas de RSE.

As práticas de RSE da Empresa X começaram a ser pensadas no final da década de 90. Em 2001, a empresa criou uma comissão de ética responsável pela condução do projeto de RSE. Essa comissão era composta por funcionários representantes de vários setores da empresa. Foi neste ano que a empresa definiu sua política de RSE, determinando os principais objetivos a alcançar com essa prática, além de se filiar ao Instituto Ethos.

O conceito de RSE para a empresa significou, desde o início, uma intervenção no modelo de gestão, que resultaria numa cultura de responsabilidade social. Essa cultura estava fundamentada na crença de que as pessoas são multiplicadoras da consciência ética, na crença de que a empresa possui papel transformador na sociedade, de que a responsabilidade social é um modelo de gestão de negócios e, finalmente, a crença na força da parceria entre os três setores da sociedade (estado, empresa e organização não-governamental).

A partir de 2001, a empresa estruturou suas políticas e práticas de RSE, criando campanhas de doação de roupas, brinquedos e comida, estruturando projetos e ações para a difusão do tema na empresa. Nesse período, com o auxílio dos indicadores do instituto Ethos, a empresa começou a planejar e definir os temas e as ações a serem desenvolvidas, como, por exemplo, Educação Ambiental.

A Empresa Y foi fundada em 1959, na cidade de Curitiba-PR. Possui aproximadamente 6800 empregados, estando presente nas cidades de Curitiba,

Londrina, Maringá e Toledo. Atua nas áreas de educação, saúde e comunicação, mantendo parceria com instituições. Como o objetivo da presente pesquisa foi a comparação entre empresas da área de saúde, os resultados aqui apresentados se restringiram à área mencionada. Nessa área a empresa possui aproximadamente 2800 funcionários. Os produtos oferecidos são assistência médica e pronto-atendimento, plano de saúde, exames laboratoriais. Seus principais setores são: Presidência; Superintendência Executiva; Diretoria de Negócios Suplementares; Diretoria de Planejamento, Controladoria e Finanças; Diretoria de Serviços Compartilhados; Diretoria de Recursos Humanos; Diretoria de Tecnologia; Diretoria de Comunicação e Marketing; Diretoria de Infra-estrutura. O setor responsável por RSEI está situado dentro da área de Recursos Humanos. O profissional que respondeu ao questionário foi uma analista da área de Recursos Humanos, que trabalha no setor de RSEI.

Esse setor foi criado no início de 2008, com o intuito de implementar e direcionar as práticas de RSEI. A empresa não é associada ao instituto Ethos de Responsabilidade Social.

A Empresa Z, foi fundada no ano de 1983, a partir da demanda pela criação de um consultório médico para atendimento de lojistas de uma determinada região da cidade de Curitiba. Com o aumento da procura, a empresa se expandiu e se firmou no mercado. Seus principais produtos oferecidos são plano de saúde, área protegida, saúde ocupacional, odontologia, exames laboratoriais, assistência médica e pronto-atendimento, farmácia. A empresa possui um total de 600 funcionários. Suas principais áreas são: Gestão de Pessoas; Administrativo; Financeiro; Atendimento ao Cliente; Marketing; Gestão da Informação. O profissional que respondeu ao questionário foi a consultora da área de Gestão de Pessoas. Esta empresa não possui práticas que classifica como sendo de responsabilidade social – externa e interna.

### 3.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir do questionário formulado, foram investigados 5 principais atributos das empresas relacionados à área de RH e RSE: Responsabilidade Social Empresarial (Interna); Benefícios para os empregados; Práticas de Qualidade de Vida no Trabalho; Plano de Cargos e Salários; Balanço Social.

Em relação à RSE obtiveram-se os seguintes resultados (dispostos na tabela 01)

**Tabela 01: RSEI e público alvo das empresas pesquisadas**

	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Possui práticas de RSEI?	Sim	Sim (em implantação)	Não
Público alvo das práticas de RSEI	- Empregados e Familiares - Terceirizados	- Empregados e Familiares	-
Setor responsável por RSEI	Área de Pessoas e Processos de Gestão	Diretoria de Recursos Humanos e Desenvolvimento de Pessoas	-

Fonte: Elaboração própria.

As práticas de RSEI descritas pelas empresas foram bastante variadas. A empresa X possui como práticas de RSEI o “Programa SER” (Saúde Equilíbrio e Realização), que constitui um projeto voltado para o bem-estar dos funcionários. Através da disponibilização de canais de comunicação, o funcionário se beneficia de um ambiente apropriado para relatar suas queixas e a partir delas é realizada uma avaliação física individual que resulta no encaminhamento do empregado para uma atividade apropriada para o seu caso, como por exemplo ginástica laboral, acompanhamento ergonômico, exercícios físicos, etc. Também o projeto “Semana de Responsabilidade Social”, faz parte do conjunto de práticas de RSEI da Empresa X. Esse projeto é constituído por palestras e oficinas para os empregados e seus familiares. As oficinas contam com temas como sustentabilidade, cultura da paz e inclusão de pessoas com deficiências, dentre outros.

A empresa Y possui - como práticas de RSEI - programas como “Novos Rumos”, que é um programa voltado para orientações pós-carreira, cursos como Educação Financeira, que trabalha temas como orçamento familiar; Projeto de Escolaridade que propicia, após o horário de trabalho, a possibilidade de completar os estudos do nível fundamental e médio, aos empregados que não concluíram seus estudos; Projeto Ser Mãe, que é constituído por cursos para as funcionárias gestantes; Projeto Banco de Idéias, que visa valorizar as idéias dos colaboradores e premiar aquelas que se mostrarem úteis e eficazes para a solução de problemas e aprimoramento da empresa. Outros projetos ainda são: o concurso de desenho infantil e a colônia de férias de inverno para os filhos de colaboradores; sessão

pipoca, que visa, através dos filmes, trazer para a discussão assuntos relevantes para o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

A Empresa Z relatou não possuir práticas que classifique como de RSEI, no entanto, realiza ações beneficentes por meio da Associação Beneficente dos Colaboradores que possui. Essas ações são visitas anuais a instituições carentes com doação de roupas, alimentos e materiais necessários para o bom funcionamento da instituição. Há, também, um projeto que trata a questão do meio ambiente, esse projeto se baseia no estímulo à separação do lixo orgânico do lixo reciclável para a posterior venda de papel de forma a produzir renda para a citada Associação.

Quanto aos benefícios oferecidos aos empregados, os que as empresas relataram possuir estão relacionados na tabela 02 abaixo.

**Tabela 02: Benefícios oferecidos aos empregados pelas empresas pesquisadas**

	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Vale-Transporte	X	X	X
Vale-Refeição/Alimentação	X	X	X
Plano de Saúde	X	X	X
Plano Odontológico	X	X	X
Creche		X	
Cursos de Qualificação	X	X	X
Plano de Carreira	X		
Cursos de Capacitação (Treinamento)	X	X	X
Financiamento de cursos externos	X		X
Prêmios de produtividade	X		
Participação nos lucros e resultados			
Sala de descanso			
Ginástica Laboral	X	X	X

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos benefícios, nota-se que apenas a Empresa X oferece a seus empregados prêmios de produtividade e plano de carreira, e que apenas a Empresa Y oferece creche aos empregados. Em relação ao benefício Cursos de Qualificação, as empresas apresentaram pequenas diferenças. A Empresa Z possui o programa

Educação que oferece, por meio de critérios pré-estabelecidos, o financiamento de 40% do curso de graduação e 50% do curso de pós-graduação para seus empregados; a Empresa X, por sua vez, possui um programa de incentivo ao estudo que, através de critérios pré-definidos, custeia até 70% de cursos técnicos, graduação e pós-graduação. A Empresa Y oferece a seus empregados a oportunidade de concluir o ensino fundamental e médio. As aulas são oferecidas no local de trabalho, após o horário de expediente e os alunos recebem as apostilas gratuitamente.

Ainda em relação aos benefícios, a Empresa X relatou possuir o convênio farmácia. Benefício que a Empresa Z também afirmou possuir, além de outros como visitas e presentes às funcionárias gestantes, presentes de aniversário e comemoração do aniversário do tempo de empresa, festas de fim de ano e lembranças nas datas comemorativas.

Foram variadas as práticas de QVT descritas pelas empresas. A Empresa X destacou o projeto “Pausa Ativa”, em que os empregados realizam atividades de ginástica laboral durante o expediente, e o projeto “Encontros Saudáveis”, direcionado aos empregados e seus familiares, em que são realizados passeios externos, incluindo caminhadas e trilhas. A Empresa X citou, também, o projeto “Atividades Continuadas” que é constituído por mini-cursos que tratam de assuntos como yoga, massoterapia, etc.

A empresa Y relatou como práticas de QVT, atividades de ginástica laboral, mostra de talentos, gincanas, realização de meia-maratona. Outra prática citada é denominada InterRH, que corresponde a encontros regulares em que os profissionais de RH da empresa, em torno de 100 no total, se reúnem para discorrer sobre os diversos assuntos da área.

Já a empresa Z relatou como práticas de QVT, a realização do “dia da saúde”, em que são tratados assuntos relevantes para o bem-estar tanto da comunidade externa quanto da comunidade interna; Também citou a existência do Centro de Qualidade de Vida, direcionado para o público externo e interno, que constitui um espaço em que são realizadas palestras, cursos e aconselhamento sobre a prevenção de doenças e cuidados com o organismo. Relatou ainda, a prática de ginástica laboral e massagem para os empregados, e o apoio ao time de vôlei do qual participam funcionárias da empresa e secretárias dos consultórios médicos associados.

Quanto ao Plano de Cargos e Salários, as empresas relataram o que se segue na tabela 03.

**Tabela 03: Plano de Cargos e Salários e sua divulgação interna pelas empresas pesquisadas**

	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Possui Plano de Cargos e Salários?	Sim	Não	Em elaboração
É divulgado internamente?	Sim	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, em relação ao Balanço Social, verificou-se que a Empresa X é a única que possui um Balanço Social com os dados referentes às práticas de RSEE e RSEI, como demonstrado na tabela 04.

**Tabela 04: Existência de Balanço Social das empresas pesquisadas**

	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Possui Balanço Social?	Sim	Sim (em relação à RSE externa)	Não

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, percebe-se que as três empresas pesquisadas apresentam práticas de Recursos Humanos que vão além da obrigação social. Elas disponibilizam cursos de capacitação, qualificação e ginástica laboral para seus empregados, o que demonstra um investimento para o incremento das habilidades e da saúde dos trabalhadores. Esses benefícios podem ser relacionados à busca pelo aumento da motivação, pela atração e retenção de talentos, pela melhoria da qualidade de vida no trabalho, pelo aumento da produtividade e redução do absenteísmo e dos problemas relacionados à saúde mental e física dos empregados.



A Empresa X possui projetos voltados especificamente para a questão da responsabilidade social, como a Semana de Responsabilidade Social e as diversas oficinas dirigidas aos empregados e seus familiares.

Há de se destacar, entretanto, que a Empresa Z, que afirmou não possuir práticas de RSEI, possui um projeto de conscientização dos empregados voltado ao meio-ambiente através da separação do lixo e da reciclagem de papel, e também uma associação dos empregados que viabiliza ações voltadas para a comunidade.

O tema RSE ainda não está bem definido e diferenciado de outras práticas empresariais (SOUSA, 2006; TENÓRIO, 2006). Tal fato é notado na comparação entre as Empresas X e Z, uma vez que a primeira declara possuir práticas de RSE e a segunda declara não possuir, e realiza práticas parecidas com as da primeira empresa.

Em relação às práticas de RSEI, comparando as três empresas, percebe-se que apenas a Empresa X, única associada ao Instituto Ethos, possui um plano de cargos e salários e plano de carreira para seus empregados, bem como prêmios de produtividade, que constituem, conforme aponta Carvalho Neto *et al.* (2004), práticas de RSEI ligadas à gestão do trabalho. Esse dado é bastante relevante uma vez que o plano de cargos e salários garante a uniformidade e transparência nas políticas salariais da empresa, o que resulta na igualdade de oportunidade e na justiça em relação aos direitos do trabalhador. Também, em relação aos prêmios de produtividade, a Empresa X demonstra possuir programas de participação nos lucros, o que sinaliza que a empresa é socialmente responsável.

Outro ponto percebido é a existência de uma linha tênue que diferencia as práticas de RSEI e QVT. Mancini *et al.* (2004) trata sobre o fato de as práticas de RSEI ocasionarem uma melhoria na qualidade de vida no trabalho, no entanto, nota-se uma dificuldade na distinção das práticas de QVT e de RSEI nas empresas pesquisadas. O projeto SER, por exemplo, da Empresa X, foi citado no questionário como prática de RSEI e de QVT.

Percebe-se que grande parte das práticas de RSEI das Empresas X e Y são constituídas por cursos e palestras que visam conscientizar os empregados e familiares sobre assuntos relacionados à responsabilidade social, como sustentabilidade e cultura da paz, ou educar para questões como orçamento familiar. Tal constatação sugere uma diferenciação entre as práticas de RSEI e as de QVT, pois as atividades de RSEI demonstram possuir caráter educativo, conforme aponta

Tenório (2006). Além disso, parecem estar principalmente ligadas a conteúdos teóricos que influenciarão as atitudes a médio e longo prazo, ao passo que as atividades de QVT estão ligadas principalmente a atividades físicas, que ocasionam bem-estar e aliviam o estresse cotidiano, proporcionando resultados a curto prazo.

Em relação à implementação e acompanhamento das atividades de RSEI nas empresas, notou-se que nas duas empresas que as possuem, a área de Recursos Humanos é a responsável por tais atividades. Sendo que na Empresa Y, as práticas de RSEE antecederam as práticas de RSEI. Conforme a classificação proposta por Sousa (2006), esta empresa se enquadraria no quadrante 2, com alto grau de RSEE e baixo grau de RSEI, o que pode indicar que a empresa investiu no marketing social em detrimento do seu público interno.

Por fim, dentre as empresas pesquisadas, observa-se que as empresas que possuem práticas de RSE - não apenas RSEI - têm balanço social, e que este ajuda a embasar as ações previstas no plano estratégico da empresa.

#### 4 CONCLUSÃO

O tema responsabilidade social é relativamente recente no campo empresarial e, por isso ainda não está bem definido em relação a suas práticas e objetivos. Tal indefinição resulta numa falta de clareza e distinção entre as práticas de RSE e outras práticas de gestão. Como visto nesta pesquisa, as práticas de QVT e as de RSEI por vezes se confundem.

Há de se considerar, no entanto, que as práticas de RSEI resultam em um aumento na qualidade de vida no trabalho, o que justifica tal confusão. O que se percebeu nesta pesquisa foi que uma possível diferenciação entre tais práticas refere-se ao tempo para obtenção dos resultados das atividades e ao caráter educativo. As práticas de QVT estão ligadas a atividades com resultados em curto prazo, e não possuem caráter educativo explícito, ao passo que as práticas de RSEI estão ligadas a atividades de mudança de comportamento em médio e longo prazo.

Dentre as empresas pesquisadas, tanto as que possuem práticas de RSEI quanto a que não possui, vão além das obrigações sociais, contrariando os teóricos, como Friedman, que afirmam que ao ser lucrativa a empresa já está sendo socialmente responsável uma vez que gera empregos, paga salários e impostos, contribuindo para o bem-estar social.

Tal fato pode ser explicado pela melhora no ambiente de trabalho, na motivação dos funcionários e no aumento da produtividade, além da questão referente à imagem da empresa perante suas partes interessadas.

Percebe-se que as ações realizadas em prol do público interno concentram-se principalmente na área da saúde do trabalhador – com atividades físicas, palestras – e na educação de seus empregados.

É importante ressaltar que alguns teóricos (SOUSA, 2006; MELO NETO; FROES, 2004) destacam que o trabalho de RSE tem mais força e melhores resultados quando é trabalhado primeiramente dentro da empresa, com o público interno, para depois se trabalhar o público externo. Ou seja, a RSEI constitui o primeiro passo para uma empresa que tem pretensões de se tornar socialmente responsável. Por isso, a importância de se definir e implementar práticas socialmente responsáveis de gestão de pessoas.

Para finalizar, acrescenta-se aqui que esta pesquisa se baseou em um número limitado de empresas, o que restringe a extensão dos resultados obtidos a outros casos. Novos estudos sobre o tema, como, por exemplo, um estudo com um maior número de empresas pode confirmar se as práticas de QVT estão ligadas a atividades de bem-estar de curto prazo e as de RSEI a atividades educativas de médio e longo prazo. Outros estudos também podem abranger questionamentos como: quais os critérios que as empresas utilizam para diferenciar práticas de QVT e RSEI na gestão das pessoas. Tais estudos podem ajudar a um aprofundamento ainda maior sobre o assunto e auxiliar na compreensão e definição do conceito de Responsabilidade Social Empresarial, particularmente a interna.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO NETO, A. M. de. *et al.* Responsabilidade social começa em casa?: um estudo das políticas de recursos humanos de organizações signatárias do *global compact*. VII seminários em administração FEA-USP. Ago. 2004. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/SA17\\_Responsab\\_Social\\_come%E7a\\_em\\_casa.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/SA17_Responsab_Social_come%E7a_em_casa.PDF)> Acesso em: 05 ago. 2008.

CORRÊA, F.T.B.S.; MEDEIROS, J.R.C. Responsabilidade social corporativa para quem? In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003. v.2, p.153-199.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5 ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DICIONÁRIO de Economia. Consultoria de Paulo Sandroni. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

GARLIPP, J. R. D. Marx, Keynes & Polanyi e a economia desregada: três contribuições críticas ao mercado auto-regulado. XXXIV Encontro Nacional de Economia. Salvador-BA, p. 01-15, 05-08 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A145.pdf>> Acesso em: 13 ago. 2008.

GUIMARÃES, H.W.M. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. *RAE*, Rio de Janeiro, v.24. n.4, p. 211-219, out.dez. 1984.

LOURENÇO, A.G.; SCHRÖDER, D.S. Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas. In: *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis / Instituto Ethos, 2003. v.2, p.79-119.

MANCINI, S. *et al.* Qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social. II encontro anual associação nacional de pós-graduação e pesquisa em ambiente e Sociedade. abr. 2004. Disponível em: <[http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/qualidadedevida/servicos/referencia\\_bibliografica/Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho%20e%20Responsabilidade%20Social.pdf](http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/qualidadedevida/servicos/referencia_bibliografica/Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho%20e%20Responsabilidade%20Social.pdf)>

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004.

OLIVEIRA, J.A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. *RAE*, Rio de Janeiro, v.24, n.4, p. 203-210, out./dez. 1984.

SILVA, M. de F. de S. A psicologia social e a psicologia (social) do trabalho. In: SILVA, M. de F. de S.; AQUINO, C. A. B. de. *Psicologia social: desdobramentos e aplicações*. São Paulo: Escrituras, 2004. p.93 – 113.

SOUSA, L. A. de. *Práticas de responsabilidade social empresarial e mudanças no ambiente institucional: estudo de caso no setor citrícola paulista*. 2006. 190 f. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos-SP. Disponível em: <[http://www.bdt.d.ufscar.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1395](http://www.bdt.d.ufscar.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1395)> Acesso em: 04 ago 2008.

TENÓRIO, F. G. (org) *Responsabilidade social empresarial: teoria e prática*. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TOLDO, M. Responsabilidade Social Empresarial. In: *Responsabilidade Social das Empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Ed. Peiropolis:Instituto Ethos, 2002. v.1, p.71-102.

VERONESE, M. V. *Na direção de uma psicologia social crítica do trabalho*. Oficina do Centro de Estudos Sociais. jul. 2003. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, 2003.

WERLANG, P. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial. In: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 2003. v.2, p. 315-3149.

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO

#### 1. INFORMAÇÕES GERAIS

Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Ano de fundação: \_\_\_\_\_

Histórico da empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Número de Funcionários: \_\_\_\_\_

Produtos/Serviços da empresa: \_\_\_\_\_

Organograma (principais setores): \_\_\_\_\_

#### 2. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

2.1 A empresa desenvolve alguma atividade que classifica como sendo de Responsabilidade Social Empresarial?

Sim

Não

Se a resposta for positiva, responda as questões 2.2, 2.3 e 2.4. Se a resposta for negativa siga para a questão 2.5.

2.2 As atividades de Responsabilidade Social Empresarial realizadas são destinadas a que público?

Comunidade externa

Empregados

Fornecedores

Funcionários Terceirizados

2.3 Quais são as atividades de Responsabilidade Social Empresarial realizadas pela empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.4 Qual é o setor responsável pela implantação e pelo acompanhamento das atividades de Responsabilidade Social da empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.5 Quais são os benefícios oferecidos pela empresa aos empregados?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Vale-Transporte                    | <input type="checkbox"/> Vale-Refeição/ Alimentação          |
| <input type="checkbox"/> Plano de Saúde                     | <input type="checkbox"/> Plano Odontológico                  |
| <input type="checkbox"/> Creche                             | <input type="checkbox"/> Cursos de Capacitação (Treinamento) |
| <input type="checkbox"/> Cursos de Qualificação             | <input type="checkbox"/> Financiamento de cursos externos    |
| <input type="checkbox"/> Plano de Carreira                  | <input type="checkbox"/> Prêmios de produtividade            |
| <input type="checkbox"/> Ginástica Laboral                  | <input type="checkbox"/> Sala de descanso                    |
| <input type="checkbox"/> Participação nos lucros/resultados |  |
| <input type="checkbox"/> Outros. Quais?                     |  |
- 
- 

2.6 Quais são as práticas de Recursos Humanos voltadas para a qualidade de vida dos funcionários?

---

---

---

---

2.7 A empresa possui um Plano de Cargos e Salários?

- Sim  Não

2.8 Se a resposta for positiva, o plano é divulgado para os empregados?

- Sim  Não

Como é divulgado?

- Mural  Intranet
- Disponível para consulta no setor de Recursos Humanos
- Outros. Quais?
- 
- 

2.9 A empresa possui balanço social?

- Sim  Não