

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**A incorporação de diretrizes de responsabilidade social  
empresarial na gestão de pessoas**

SELMA BERTOLDO SCHÜNKE

SANTOS

2011

SELMA BERTOLDO SCHÜNKE

**A incorporação de diretrizes de responsabilidade social  
empresarial na gestão de pessoas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação “*Stricto Sensu*” em Administração, da Universidade Católica de Santos, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração.  
Área de concentração: Organização e Gestão.  
Orientador: Prof. Dr. Ícaro Aronovich Cunha.

SANTOS

2011

Dados Internacionais de Catalogação  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos – UNISANTOS  
SIBIU

S393i Schünke, Selma Bertoldo.

A incorporação de diretrizes de responsabilidade social empresarial em gestão de pessoas / Selma Bertoldo Schünke; orientador Ícaro Aronovich Cunha - Santos : [s.n.], 2011.

140 f. ; (Dissertação de Mestrado) - Universidade Católica de Santos, Programa de Mestrado em Administração.

1. Responsabilidade Social. 2. Gestão de Pessoas. 3. Público interno.  
I. Ícaro Aronovich Cunha (orientador) II. Universidade Católica de Santos. III. Título.

CDU 65.01(043.3)

# **A incorporação de diretrizes de Responsabilidade Social Empresarial na Gestão de Pessoas**

SELMA BERTOLDO SCHUNKE

Esta dissertação será avaliada pelo programa de Pós-Graduação “*Stricto Sensu*” em Administração da Universidade Católica de Santos como requisito final para obtenção de título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Ícaro Aronovich Cunha  
Orientador – Membro Nato

---

Prof. Dr. Belmiro do Nascimento João

---

Prof. Dr.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado oportunidade de atingir mais está etapa de aprendizado, forças para lutar por meus objetivos e por sempre estar ao meu lado com seu amor incondicional.

A CAPES pelo apoio financeiro, sem o qual ficaria difícil chegar ao final desse projeto e realizar esse sonho.

Em especial ao Prof. Dr. Ícaro A. Cunha pela dedicação, compreensão, incentivo e conforto que me proporcionou ao longo da confecção desta dissertação.

Aos professores Drs. Belmiro do Nascimento João pelo incentivo, apoio, e exemplo de profissionalismo, João Eduardo Prudêncio Tinoco pela atenção, dedicação e direcionamento no início dessa pesquisa.

Aos amigos e familiares que de uma forma ou outra não pouparam esforços em me ajudar seja na troca de idéias e experiências, no conforto das palavras, incentivo e torcida em mais essa etapa de vida.

Por fim, aos meus amores, esposo e filha. A ele pela paciência em minha ausência e nos dias de tormenta, por tantas vezes ter me ouvido, auxiliado e acalmado, a minha pequena filha, anjo amado, benção de Deus, razão de nossa vida e esforços.

## RESUMO

Este trabalho identifica e analisa quais são os conceitos e diretrizes de responsabilidade social empresarial incorporados pela gestão de pessoas nas variáveis de: recrutamento e seleção de pessoas, higiene, segurança e qualidade de vida, sistema de informação interno e remuneração, programas de incentivo e benefício. A pesquisa foi realizada em empresas do setor de energia elétrica, com referência em sustentabilidade e que se encontram na carteira do índice de sustentabilidade empresarial - ISE. O levantamento de dados se deu através de relatório de sustentabilidade padrão GRI e informações disponíveis no site das empresas. A responsabilidade social empresarial encontra-se na pauta de assuntos tanto do meio acadêmico quanto empresarial e visa levar em consideração as expectativas de todos os públicos com a qual a empresa se relaciona. Atuar de maneira socialmente responsável tem se revelado fundamental para a sobrevivência da empresa. Os resultados analisados detalhadamente mostraram que nem todos os conceitos e diretrizes SER, voltadas ao público interno, ressaltando ser esse um dos principais públicos de uma empresa, vêm sendo incorporada pela gestão de pessoas. Percebe-se que alguns conceitos e diretrizes recebem mais atenção que outros, há uma incorporação parcial e mesmo alguns conceitos e diretrizes considerados importantes, ainda necessitam ser incorporados. Em um contexto geral os resultados mostraram que, mesmo nas empresas reconhecidas como referência em sustentabilidade ainda não se incorporou todas as diretrizes de RSE em âmbito interno. O discurso já existe nessas empresas o que é louvável, porém falta gerir melhor algumas diretrizes, buscar fazer o “algo mais” ou seja, ir além das obrigações e cumprimento das leis como indica os conceitos de RSE.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial. Gestão de Pessoas. Público interno.

## ABSTRACT

This dissertation identifies and analyzes what are the concepts and guidelines for corporate social responsibility incorporated into the people management, in the variables of: recruitment and selection of people, health, safety and quality of life, internal information system and remuneration, incentive programs and benefits. The survey was conducted in electricity companies, with reference in sustainability and that are in the index portfolio of corporate sustainability - ISE. The survey data was through standard GRI sustainability report and information available at the home page of the companies. Corporate social responsibility is in the agenda of academic and corporate issues and aims to take into account the expectations of all stakeholders with which the company relates. Act in a socially responsible way has proved crucial to the survival of the companies. The results analyzed in detail showed that not all CSR concepts and guidelines for the internal public, stressing that they are one of the main public of the company, have been incorporated into the people management. It is noticed that some concepts and guidelines get more attention than others, there is also a partial incorporation of it and even some considered important, still need be incorporated. In a general context the results showed that even in companies recognized as reference point for sustainability they have not yet incorporated all the CSR internally guidelines. The speech already exists in these companies which is commendable, it is necessary make a better management of some guidelines to get the "something more" that is, go beyond their obligations and laws compliance as indicates the concepts of the CSR.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. People Management. Internal public.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	<i>Accountability</i>
ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ABQV	Associação Brasileira de Qualidade de Vida
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuidoras de Energia Elétrica
ABRAPP	Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar
ABRASCA	Associação Brasileira de Companhias Abertas
AIDS	Síndrome da Imunodeficiência Adquirida
AMFORP	<i>American &amp; Foreign Power</i>
ANBID	Associação Nacional dos Bancos de Investimento
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BSI	<i>British Standards Institution</i>
CBM	Companhia Brasileira de Multimídia
CELCA	Companhia de Eletricidade de Cariri
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CENORT	Companhia de Eletrificação Centro Norte do Ceará
CERNE	Companhia de Eletrificação do Nordeste
CESP	Companhia Energética de São Paulo
CIER	Comissão de Integração Energética Regional
CIPA	Comissão interna de prevenção de acidentes
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMMAD	Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
COELCE	Companhia Energética do Ceará



COGE	Comitê de Gestão Empresarial
CONEFOR	Companhia de Eletrificação de Fortaleza
CPFL	Companhia Paulista de Força e Luz
CRC-RJ	Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability North America Index</i>
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Atuariais e financeiras
GIAA	Grupo de investigação e análise de acidentes
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IASC	Índice Aneel de Satisfação do Consumidor
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICO2	Índice de Carbono Eficiente
IDI –E	Índice de desenvolvimento infantil empresarial
IFC	International Finance Corporation
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
ISP	Índice de segurança praticada
MMA	Ministério do Meio Ambiente
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora
NR	Norma Reguladora
NYSE	Bolsa de Nova Iorque
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OHCHR	Comissariado para direitos humanos
OHSAS	<i>Occupational, Health and Safety Management Systems</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
ONGs	Organizações não governamentais
PCHS	Pequenas Centrais Hidrelétricas
PNQV	Prêmio Nacional de Qualidade de Vida
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
PROCOHAR	Programa de controle da pressão arterial
RH	Recursos Humanos

RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SA	<i>Social Accountability</i>
SAI	Social Accountability International
SGRS	Sistema de Gestão de Responsabilidade Social
SIMASP	Sistema de monitoramento e auditoria para análise da segurança praticada.
SIPAT	Semana interna de prevenção de acidentes
SIS	Organismo de normalização da Suécia
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional
TBE	Transmissora Brasileira de Energia
TG	Taxa de gravidade
TF	Taxa de frequência
UHEs	Usinas Hidrelétricas
UNIDO	Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
USP	Universidade São Paulo
UTE	Usina Termelétrica

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial.....	44
Figura 2: Composição étnica do quadro de funcionários da empresa CPFL .....	104
Figura 3: Composição étnica do quadro de funcionários da empresa CEMIG.....	106
Figura 4: Composição étnica do quadro de funcionários da empresa COELCE..	108

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Protocolo de estudo de casos múltiplos.....	23
Quadro 2. Seleção de variáveis de gestão de pessoas com base em diretrizes de orientadoras de RSE .....	24
Quadro 3. Quadro resumo para coleta de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas ao recrutamento e seleção.....	25
Quadro 4. Quadro resumo para coleta de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas a higiene, segurança e qualidade de vida.....	26
Quadro 5. Quadro resumo para coleta de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas aos sistemas de informação interna.....	26
Quadro 6. Quadro resumo para coleta de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas a remuneração, programas de incentivo e benefícios.....	27
Quadro 7. Desenvolvimento sustentável – tripé da sustentabilidade empresarial...	33
Quadro 8. Diretrizes da Carta da Terra para RSE.....	64
Quadro 9. Diretrizes das Meta dos Milênio para RSE.....	65
Quadro 10. Diretrizes do Pacto Global para RSE.....	66
Quadro 11. Diretrizes do Instituto Ethos para RSE.....	69
Quadro 12. Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas ao recrutamento e seleção .....	86
Quadro 13. Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas à orientação de pessoas e à modelagem de cargos.....	87
Quadro 14. Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas à higiene, segurança e qualidade de vida.....	88
Quadro 15. Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas aos sistemas de informações interna.....	89
Quadro 16. Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas à promoção da educação e a capacitação.....	90
Quadro 17. Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas à remuneração, programas de incentivo e benefícios.....	91

Quadro 18. Quadro resumo para levantamento de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas á recrutamento e seleção.....	102
Quadro 19. Quadro resumo para levantamento de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas à higiene, segurança e qualidade de vida .....	109
Quadro 20. Quadro resumo para levantamento de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas aos sistemas de informações internas.....	117
Quadro 21. Quadro resumo para levantamento de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas a prática de remuneração, programas de incentivo e benefícios.....	120
Quadro 22. Associações, adesões vinculadas a diretrizes de RS público interno...	124

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1. Justificativa .....	17
1.2. Definição do Problema .....	19
1.3. Objetivos .....	20
1.3.1. Objetivo Geral.....	20
1.3.2. Objetivos Específicos.....	21
1.4. Metodologia.....	21
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	29
Parte I – A dimensão responsabilidade social empresarial voltada ao público interno no contexto da sustentabilidade empresarial.....	29
2.1. Ética.....	29
2.2. Desenvolvimento Sustentável.....	31
2.3. Empresa Sustentável.....	35
2.4. Responsabilidade Social Empresarial (RSE).....	39
2.5. As dimensões da RSE .....	44
2.6. Alicerces da RSE : Missão, Valores, Princípios e Políticas.....	45
2.7. Relatórios de Sustentabilidade padrão GRI.....	48
2.7.1 Suplemento Setorial para empresas de Energia Elétrica.....	53
2.7.2 Especificidades do suplemento para o setor de Energia Elétrica....	54
2.7.3 Indicadores de desempenho padrão GRI – dimensão social.....	55
2.8. Diretrizes Orientadoras de RSE.....	59
2.8.1. Declaração Universal dos Direitos Humanos.....	60
2.8.2. Agenda 21.....	61
2.8.3. Carta da Terra.....	62
2.8.4. Objetivos e Metas do Milênio .....	64
2.8.5. Pacto Global.....	65
2.8.6. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social .....	67
2.8.6.1 Indicadores Ethos de RSE para o público interno .....	68
2.9. Normas e Certificações voltadas para responsabilidade social público interno.....	70
2.9.1. SA 8000 (Social accountability 8000).....	70

2.9.2. Norma AA 1000 (Accountability).....	72
2.9.3. Norma OHSAS 18001 (Occupational health and safety assessment series).....	73
2.9.4. Norma NBR ISO 16001.....	74
2.9.5. Norma NBR ISO 26000.....	75
Parte II – Práticas e Políticas Responsáveis de Gestão de Pessoas.....	77
2.10. Gestão de Pessoas e sua contribuição para Sustentabilidade Empresarial.....	77
2.10.1. Práticas Responsáveis e sustentáveis em Gestão de Pessoas.....	83
<b>3. PERFIL DAS EMPRESAS SELECIONADAS.....</b>	<b>92</b>
3.1. CPFL.....	92
3.2. CEMIG.....	95
3.3. COELCE.....	97
<b>4. ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS – EMPRESAS CPFL, CEMIG E COELCE</b>	<b>101</b>
4.1. Levantamento de práticas de gestão de pessoas vinculada ao recrutamento e seleção.....	102
4.2. Levantamento de práticas de gestão de pessoas vinculada à higiene, segurança e qualidade de vida.....	109
4.3. Levantamento de práticas de gestão de pessoas vinculadas aos sistemas de informações internas.....	117
4.4. Levantamento de práticas de gestão de pessoas vinculadas a remuneração, programa de incentivos e benefícios.....	120
4.5. Levantamento de dados sobre associações e/ou adesões a instituições e órgãos voltados a RSE.....	124
4.6. Levantamento da visão, missão e valores institucionais da CPFL, CEMIG e COELCE.....	125
<b>5. ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>127</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>132</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>137</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A responsabilidade social empresarial (RSE) diz respeito à contribuição voluntária da empresa para uma sociedade mais justa, indo além de deveres e obrigações legais, através de uma gestão ética e transparente para com suas partes interessadas, de modo a minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade.

A gestão das empresas não pode e não deve ser norteadada apenas para o cumprimento de interesses dos proprietários/acionários das mesmas. A empresa enquanto sujeito corporativo faz parte da sociedade e tem obrigações de realização do bem comum que não se esgotam no cumprimento da lei e no pagamento de seus impostos e contribuições.

O conceito de RSE deve ser entendido em dois níveis: o nível interno que se relaciona com os trabalhadores e, mais genericamente, a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar no alcance de seus resultados e o nível externo que envolve o ambiente e seus parceiros de negócio.

A gestão de pessoas como setor relacionado à gestão dos recursos humanos na empresa e assim direcionada para ações de RSE no nível interno é caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. (FISCHER 1998).

Ulrich (1998) entende que os profissionais de gestão de pessoas devem desempenhar um conjunto de papéis que favoreçam a formulação e



desenvolvimento de um sistema de gestão em atendimento à competitividade da organização, papéis esses, que devem ter seu foco no plano estratégico, função administrativa, atuar como defensores dos empregados e agentes de mudanças.

Esses quatro papéis propostos por Ulrich (1998) reúnem os principais pontos designados à gestão de pessoas. O papel de parceiro estratégico: participando ativamente do planejamento estratégico da empresa; como agente de mudança que o vincula à gestão da cultura organizacional; como defensor dos empregados em garantir provisões necessárias a fim de obter maior contribuição e engajamento desses para com a empresa e como especialista administrativo em seu papel tradicional de realizar processos de forma eficiente. Esses papéis estão ligados de uma forma ou outra com o objetivo de criar valor para a empresa e trazer um alinhamento com a estratégia empresarial.

Incorporar diretrizes de RSE nas práticas e políticas de gestão de pessoas é atender às expectativas dos trabalhadores, principal público da qual depende muito a organização, reter talentos, aumentar a produtividade e valor institucional.

A importância do conceito de RSE e as ações responsáveis que podem ser desempenhadas pela gestão de pessoas em atendimento ao público interno da organização levaram ao tema dessa pesquisa, buscando identificar quais os conceitos e diretrizes de RSE que estão sendo incorporados na gestão de pessoas.

### **1.1. Justificativa**

A RSE considerada um dos caminhos para a sustentabilidade organizacional, têm em seu âmbito de abrangência o público interno e externo à organização. Esse

trabalho tem como principal foco de pesquisa o âmbito do público interno, os funcionários.

O interesse em pesquisar e discutir o assunto RSE se deu pela relevância do tema no contexto empresarial atual, quando as empresas buscam incorporar conceitos sustentáveis e responsáveis em suas gestões.

O foco no público interno, funcionários, se deu por ser esse um público fundamental para o crescimento empresarial e como não dizer para sustentabilidade empresarial.

Ao realizar o levantamento das bibliografias sobre RSE identificou-se uma síntese importante e inovadora, visto que engloba os inúmeros aspectos da vida organizacional e principais diretrizes de RSE em gestão de pessoas, exposto por Aligleri et al. (2009, p. 120 - 130), sistematização essa que muito útil poderia ser para realizar o levantamento de dados e organizar as informações dessa pesquisa.

Analisando setores empresariais para pesquisa, verificou-se que as empresas do setor de Energia Elétrica podem ter elementos práticos para estudo, visto que o setor contempla empresas pioneiras na elaboração de relatórios de sustentabilidade nos padrões propostos pela *Global Reporting Initiative* (GRI), sendo que a obrigatoriedade desses relatórios se dá por leis e regulamentos determinados pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), possuindo em sua cultura organizacional boa receptividade para a sustentabilidade.

A gestão de pessoas é o setor mais próximo ao público interno, responsável pelo atendimento às necessidades e expectativas desses dentro da organização, sendo assim, é considerado o mais indicado para colocar em prática ações de RSE á nível interno. Para apresentação dessas ações, o relatório de sustentabilidade nos

padrões propostos pela *Global Reporting Initiative* (GRI), é a ferramenta mais completa de comunicação e gestão do desempenho social, ambiental e econômico da organização.

## **1.2. Definição do problema**

Diferentes pesquisadores como Werlang (2003), Tachizawa (2007), Barbieri e Cajazeira (2009) e Pires e Ribeiro (2010) apontam que uma gestão responsável deve começar na interação interna da empresa, a partir de políticas junto aos colaboradores, sendo esse um dos públicos essenciais para a empresa.

Werlang (2003, p. 01) aponta que um desafio para o gestor de gestão de pessoas nas organizações é “[...] desenvolver políticas e práticas que tenham como foco o desenvolvimento do ser humano como pessoa, profissional e cidadão”, o que se relaciona principalmente com a ética e a qualidade de vida.

Aligleri et al. (2009) baseando-se em: diretrizes apontadas pelo Instituto Ethos para RSE voltada ao público interno, na Declaração Universal dos Direitos Humanos, nos dez princípios do Pacto Global e em leis como do menor aprendiz e pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho, aponta várias possíveis práticas de diretrizes de RSE para a gestão de pessoas, organizadas a partir das diferentes áreas do setor.

As áreas apontadas são recrutamento e seleção, orientação de pessoas e modelagem de cargos, higiene, segurança e qualidade de vida, sistemas de informações internas e promoção, educação e capacitação. Essas áreas incluem práticas que necessitam serem repensadas como saúde e segurança, discriminação

por raça, classe social, religião, deficiência e sexo, demissão, desenvolvimento e recompensa de pessoas, gestão mais participativa entre outras.

A gestão de pessoas tem um papel importante ao lidar com as pessoas e os processos que cuidam das relações internas na empresa, assim como com outros públicos da empresa. Suas práticas e políticas possuem vários aspectos como relacionamentos com gestão participativa, diversidade e equidade, remuneração, benefícios, cargo e carreira, empregabilidade, treinamento, educação, inclusão social, saúde, segurança, bem-estar, entre outros que deveriam estar ligadas às ações de RSE e num contexto mais amplo a sustentabilidade organizacional.

A ideia que orienta esse trabalho tem como eixo a importância da gestão de pessoas em adotar uma postura coerente com os conceitos e diretrizes de RSE, mantendo ações que corroborem com os objetivos da empresa em alcançar a sustentabilidade organizacional. Assim, o problema a ser pesquisado é conhecer quais são os conceitos e diretrizes de RSE que estão sendo incorporadas pela gestão de pessoas em suas práticas e políticas.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo geral**

Identificar quais são os conceitos e diretrizes de RSE incorporados pela gestão de pessoas em empresas de referência em sustentabilidade.

### **1.3.2. Objetivo específico**

- Analisar quais são os conceitos e diretrizes RSE incorporada pela gestão de pessoas nas seguintes variáveis:

- Recrutamento e seleção de pessoas;
- Higiene, segurança e qualidade de vida;
- Sistema de informações interno;
- Remuneração, programas de incentivos e benefícios.

### **1.4. Metodologia**

A metodologia a ser aplicada no trabalho será exploratória e descritiva, as análises serão apresentadas de forma qualitativa e poderão apresentar dados quantitativos devido a algumas diretrizes apresentarem resultados quantitativos.

A coleta de dados exploratória será feita por levantamento bibliográfico e documental.

A parte de pesquisa bibliográfica será por consulta em teses, dissertações, periódicos, monografias, livros, anais de eventos eletrônicos/digitais, visando adquirir conhecimento de contribuições científicas de pesquisadores sobre os conceitos de sustentabilidade empresarial, RSE e seus indicadores, gestão de pessoas e suas práticas e políticas orientadoras de RSE.

Foram selecionadas, com o objetivo de estudo de casos múltiplos, as empresas: CEMIG, CPFL e COELCE do setor de energia elétrica.

A escolha do setor de energia elétrica se deu por vários motivos: por seu expressivo número de empresas no índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE, representando 29% do total de 34 empresas classificadas no período de 2009/2010, algumas compondo a carteira desde o início de sua criação em 2005; por esse setor empresas pioneiras na elaboração de relatórios de sustentabilidade e serem referências em sustentabilidade.

O levantamento documental será por pesquisa em relatórios de sustentabilidade propostas *pela Global Reporting Initiative* - (GRI) ano 2010, e levantamento das informações divulgadas nos sites das empresas.

Em relação à escolha para levantamento de dados pelo relatório de sustentabilidade orientado pela *Global Reporting Initiative* (GRI) a iniciativa se deu por ser uma ferramenta usada internacionalmente que permite avaliar e comparar empresas, setores e a sua evolução ao longo do tempo. O mesmo possui diretrizes claras, temas e indicadores que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização, que faz dele um diferencial importante para a análise da posição da empresa em seu mercado de atuação, além de ser um fator de valorização de suas ações.

As informações coletadas nos relatórios de sustentabilidade, modelo *Global Reporting Initiative* (GRI) e sites das empresas selecionadas serão organizadas para posterior análise e discussão em quadros resumos utilizando-se dos quadros de referência “práticas responsáveis e sustentáveis de gestão de pessoas” conforme ALIGLERI ET AL. (2009, p. 120 - 130).

Os protocolos apresentados a seguir são compostos pela ordem de: protocolo de estudos de casos múltiplos, protocolo de seleção de variáveis de gestão de pessoas com base em diretrizes orientadoras de RSE e quadros resumos de

práticas de gestão de pessoas.

O quadro 1, protocolo de estudo de casos múltiplos apresenta um guia para o relatório de estudo de caso, demonstrando os procedimentos e instrumentos que serão utilizados na pesquisa, dando uma visão geral do projeto, desde as leituras relevantes ao tema a ser investigado, a problemática, método de pesquisa a ser utilizado e análises que serão realizadas.

Fundamentação teórica	Problema	Pesquisa	Análises e conclusão
1 – Ética  2- Desenvolvimento Sustentável - Empresa Sustentável  3- RSE - As dimensões RSE - Alicerces da RSE - Princípios orientadores de RSE - Normas e Certificações  4 - Gestão de Pessoas - Gestão de Pessoas e sua contribuição para a Sustentabilidade Empresarial  -Práticas Responsáveis e Sustentáveis da Gestão de Pessoas.	Conhecer quais são os conceitos e diretrizes de RSE que estão sendo incorporadas pela gestão de pessoas em suas práticas e políticas.	Metodologia exploratória e descritiva.  Pesquisa bibliográfica  Levantamento documental com visita aos sites e pesquisa em relatórios de sustentabilidade ano 2010 das empresas pesquisadas.  Estudo de casos Múltiplos: CEMIG, CPFL, COELCE.  As informações coletadas nos relatórios de sustentabilidade (GRI) e sites das empresas selecionadas serão organizadas para posterior análise e discussão em quadros resumos utilizando – se dos quadros de referência “práticas responsáveis e sustentáveis de gestão de pessoas”, adaptados de Aligleri et al.(2009, p.120-130)	Analisar quais são os conceitos e diretrizes de RSE incorporados pela gestão nas seguintes variáveis:  - Recrutamento e seleção de pessoas; - Higiene, segurança e qualidade de vida; - Sistemas de informações internas; - Remuneração, programas de incentivos e benefícios.

Quadro 1. Protocolo de estudo de casos múltiplos

Fonte: Adaptado de Yin (2005)

O quadro 2 a seguir apresenta as variáveis de gestão de pessoas que serão utilizados na pesquisa e as diretrizes de RSE relacionadas a essas variáveis propostas pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, Agenda 21, Carta da Terra, Objetivos e metas do Milênio, Pacto Global e Instituto Ethos de RS.

<b>Variáveis de Gestão de Pessoas</b>	<b>Diretrizes orientadoras de RS</b>					
<b>Recrutamento e seleção de pessoas.</b>	<b>Declaração Universal dos direitos humanos</b>	<b>Agenda 21</b>	<b>Carta da Terra</b>	<b>Objetivos e Metas do milênio</b>	<b>Pacto Global</b>	<b>Instituto Ethos de RS</b>
	*Não a qualquer forma de discriminação;	*Não a qualquer forma de discriminação	*Respeito à diversidade.		*Eliminar a discriminação.	*Valorização da diversidade.
	*Proibição ao trabalho escravo e infantil;		*Proteção às crianças.		*Abolir o trabalho forçado e infantil.	*Proibição ao trabalho infantil
	*Equidade de gênero e raça.	*Equidade de gênero e raça.		*Promover a igualdade entre os sexos.		*Compromisso com a equidade racial e de gênero.
	*Direito ao trabalho, e livre escolha ao emprego.					*Compromisso com a empregabilidade
	*Direito a proteção contra o desemprego.					*Comportamento responsável frente às demissões.
<b>Higiene, segurança e qualidade de vida.</b>			*Apoiar os jovens;			*Incentivar contratação de jovens aprendizes.
	*Direito a vida e segurança pessoal.	*Proteção e fomento da saúde humana.	*Garantir acesso universal à assistência de saúde.	*Combater doenças endêmicas e combater a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS) *Melhorar a saúde materna *Reduzir a mortalidade infantil.	*Respeitar e proteger os direitos humanos. *Impedir violações de direitos humanos.	*Conscientizar e desenvolver ações de cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho.
	*Direito a condição justa e favorável de trabalho.		*Promover uma condição de vida significativa e segura.			
	*Direito a repouso, lazer e férias periódicas remuneradas.	*Fomento do desenvolvimento sustentável dos recursos humanos		*Garantir uma qualidade de vida sustentável.		
			*Construção de sociedades democráticas, mais justa e participativa. *Fortalecer as famílias.			*Incentivar uma gestão participativa.
<b>Sistemas de informações internas.</b>	*Direito a liberdade de opinião e expressão;		*Construção de sociedades democráticas, mais justa e participativa.		*Respeitar e proteger os direitos humanos. *Impedir violações de direitos humanos.	*Incentivar uma gestão participativa
	*Direito a receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meio.	Fomentos de conscientização	*Exigir transparência nas relações.			
		*Fomentos de desenvolvimento sustentável dos recursos humanos.		*Desenvolver parcerias para o desenvolvimento.		
<b>Remuneração e benefícios.</b>	*Direito a cuidados e assistência especiais a infância e maternidade. *Equidade de gênero e raça.	*Fortalecimento do papel dos grupos principais (mulheres, infância, juventude, trabalhadores, indígenas entre outros.)	*Proteção às crianças. *Fortalecer as famílias.	*Reduzir a mortalidade infantil. *Melhorar a saúde materna.	*Respeitar e proteger os direitos humanos *Impedir violações de direitos humanos. *Eliminar a discriminação.	*Proteção à criança. *Compromisso com a equidade de gênero e raça.
	*Direito a mesma remuneração sem distinção, por igual trabalho. *Direito a remuneração justa e satisfatória.	*Luta contra a pobreza.	*Eliminar a discriminação em todas as suas formas. *Construção de sociedades democráticas.	*Promover a igualdade entre os sexos. Erradicar a extrema pobreza e a fome.		*Igualdade de direitos entre empregados terceirizados e empregados próprios. *Desenvolver política de remuneração, benefícios e carreira.
					Apoiar a liberdade de associação ao trabalho.	*Apoiar sindicatos.
	*Direito a instrução.	*Fomentos de Educação, capacitação e conscientização.	*Assegurar garantia aos direitos humanos e oportunidades de desenvolvimento pessoal.	Educação básica de qualidade para todos. *Desenvolver parcerias para o desenvolvimento.		*Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade.

Quadro 2. Seleção de variáveis de gestão de pessoas com base em diretrizes orientadoras de RSE.

Fonte: Desenvolvido pela autora com bases nas variáveis apresentadas por Aligleri et al. (2009, p. 120-130)



Os quadros 3 ao 6 apresentam os resumos das práticas e políticas de gestão de pessoas que serão consideradas para pesquisa, coleta de dados e análise, nas variáveis de recrutamento e seleção; higiene, segurança e qualidade de vida; sistemas de informações internas e remuneração e benefícios nas empresas CPFL, CEMIG E COELCE.

	CPFL	CEMIG	COELCE
Recrutar pessoas da comunidade local onde a empresa está instalada.			
Reintegrar o funcionário ao mercado de trabalho, quando se tratar de demissão.			
Assegurar que as práticas de recrutamento reflitam a diversidade dos clientes e da comunidade.			
Não discriminar quanto à idade, sexo, raça, religião e opção sexual no processo de recrutamento.			
Adotar políticas de contratação de pessoas com deficiência em maior número exigido pela lei.			
Adotar critérios socioeconômicos (como idade, estado civil, aposentadoria, renda complementar ou dependentes) na hora de demitir funcionários.			
Adotar a experiência em trabalho voluntário como um dos critérios na contratação de novos funcionários.			
Contratar jovens aprendizes e idosos.			
Proibir o trabalho infantil, o trabalho forçado ou análogo ao escravo em suas instalações.			

Quadro 3. Quadro resumo para coleta de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas ao recrutamento e seleção de pessoas.

Fonte: Adaptado de Aligleri et al. (2009, p. 120)

	CPFL	CEMIG	COELCE
Fornecer serviços de aconselhamento sobre saúde e segurança.			
Aumentar a segurança no local de trabalho e seus arredores.			
Oferecer infraestrutura de refeitório para o público interno.			
Investir em instalações sanitárias adequadas.			
Estimular o hábito do uso do uniforme e o uso de equipamento de segurança.			
Proporcionar momentos de integração entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e setores organizacionais.			
Encorajar os funcionários a ter uma dieta saudável e uma alimentação equilibrada.			
Oferecer programas de ginástica laboral.			
Proporcionar testes e exames médicos periódicos para medir o nível de colesterol, pressão sanguínea, dentre outros.			
Estimular prática esportiva entre os funcionários, oferecendo infraestrutura para sua realização.			
Envolver os empregados em gestão participativa.			
Adotar política de participação de todos os colaboradores nos resultados financeiros da empresa.			
Possuir Comissão interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e informa-los sobre a importância do uso dos equipamentos de segurança no trabalho.			
Oferecer acessórios e mobiliários ergonômicos aos colaboradores com funções administrativas.			

Quadro 4. Quadro resumo para coleta de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas à higiene, segurança de qualidade de vida.

Fonte: Adaptado de Aligleri et al. (2009, p. 125)

	CPFL	CEMIG	COELCE
Esclarecer as expectativas de conduta ética do funcionário e assegurar que esteja ciente delas.			
Apresentar demonstrativos dos resultados econômico – financeiros da empresa aos colaboradores.			
Possuir um código de ética e disseminá-lo em treinamentos e programas de admissão.			
Possuir uma rede de comunicação interna, de maneira que todos tenham acesso às informações sobre práticas de gestão e programas gerenciais.			
Promover debates com os colaboradores a respeito de problemas éticos e estruturais enfrentados dentro do ambiente organizacional, proporcionando instrumentos para registrar ocorrência de má administração.			

Quadro 5. Quadro resumo para coleta de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas aos sistemas de informações internas.

Fonte: Adaptado de Aligleri et al. (2009, p.127)

	CPFL	CEMIG	COELCE
Proporcionar instrumento de assistência a crianças e idosos parentes de colaboradores.			
Apoiar com os recursos da empresa o trabalho voluntário dos colaboradores.			
Oferecer planos de saúde e assistência odontológica aos colaboradores e familiares.			
Assegurar remuneração igualitária para homens e mulheres que ocupem a mesma categoria funcional.			
Estender os benefícios aos colaboradores terceirizados.			
Fornecer cesta básica aos funcionários mais carentes.			
Oferecer benefícios como creche, ou outros, para apoiar funcionários com filhos recém-nascidos.			
Oferecer bolsas de estudo a seus funcionários que objetivam o crescimento profissional.			
Possuir programas de prevenção e tratamento de dependentes químicos.			
Proporcionar todos os benefícios oferecidos a ex-colaboradores inválidos por acidentes de trabalho.			

Quadro 6. Quadro resumo para coleta de dados e análise de práticas de remuneração, programas de incentivos e benefícios.

Fonte: Adaptado de Aligleri et al. (2009, p.130)

## Estrutura do trabalho

Este trabalho se divide em 7 capítulos:

No capítulo 1, será apresentado uma introdução ao tema, o projeto com a definição do problema a ser pesquisado, objetivo geral e específico e metodologia para pesquisa.

No capítulo 2, através de uma revisão bibliográfica serão abordados os conceitos para nortear e fundamentar a discussão sobre sustentabilidade empresarial o capítulo foi separado em parte I e II. A parte I inicia o discurso pela ética, base dos conceitos, passando para o conceito de empresa sustentável, RSE, suas dimensões, seus alicerces como: missão, valores, princípios, políticas, princípios, diretrizes e normas orientadoras. Na parte II será apresentado o

levantamento de conceitos sobre a gestão de pessoas e sua contribuição para a sustentabilidade, assim como suas práticas e políticas responsáveis.

No capítulo 3 será apresentado o perfil das empresas selecionadas para o estudo de caso, CPFL, CEMIG e COELCE.

No capítulo 4 serão apresentados os resultados dos dados coletados através dos quadros resumos.

No capítulo 5 será apresentada a análise dos dados coletados.

Capitulo 6 se refere a considerações finais e o capítulo 7 referências bibliográficas que foram utilizadas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### **PARTE I - A dimensão responsabilidade social voltada ao público interno no contexto da sustentabilidade empresarial.**

#### **2.1. Ética**

A RSE traz como exigência em seu movimento fundamentos fortes de ética e transparência nos negócios sendo, pela sua importância no contexto atual, um tema de grande debate.

Ashley (2002, p. 19) conceitua ética como:

A parte da filosofia que estuda a moralidade do agir humano livre, na forma de atos maus ou bons; [...] passa pela incorporação de valores morais capazes de levar uma pessoa a fazer diferenciações e tomar decisões que agregarão valores simultaneamente à sua empresa, à comunidade e a ela própria.

Assim ser ético significa dentre outras coisas agir e pensar em consonância com o bem comum.

Em se tratando de ética empresarial podemos dizer que uma empresa atua de forma ética quando ao perseguir seus objetivos respeita os valores e os direitos compartilhados e aceitos pela sociedade, buscando o interesse comum, gerando assim benefícios e valores a todos ao seu redor.

Quanto ao fundamento ético junto ao conceito de RSE, Barbieri e Cajazeira (2009) expõem que ética empresarial é a própria essência da RSE, o termo responsabilidade entendido como obrigação ou compromisso com os outros, faz parte da linguagem da moral e da ética. Ashley (2002) contribui considerando que se

as empresas têm responsabilidades para com seus diversos públicos, necessariamente já há um envolvimento com a elaboração da ética.

A empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como um conjunto de relações humanas com finalidade determinada, já tem desde seu início uma dimensão ética.

Assim a ética está intrinsecamente ligada ao conceito de RSE, sendo o cerne da mesma, expressando-se através de princípios e valores adotados pela organização que irão nortear as relações com os diversos públicos da empresa de uma forma sustentável ou não.

A ética empresarial pode ser entendida como um valor da organização que assegura sua sobrevivência, sua reputação e, conseqüentemente, seus bons resultados, trazendo simultaneamente reflexos individuais e sociais. Deve ser praticada no dia a dia organizacional e não somente em momentos convenientes.

A ética empresarial deve ser praticada primeiramente dentro da organização, se não há ética nas relações internas dificilmente se terá nas relações externas.

Para Gomes e Moretti (2007) a prática da ética deve ser estimulada, e isso pode ser feito através da prática da solidariedade tanto a nível interno como externo da organização.

O código de ética desenvolvido de forma clara e objetiva tem papel fundamental na empresa como auxiliador e orientador para as práticas diárias, esse estabelece princípios e regras de conduta a serem observados pelos membros da organização em suas relações internas e externas, assim como meios de comunicação de infração ética.

Uma empresa assim como um individuo tem seus valores e está sujeita ao julgamento, principalmente nos tempos atuais onde é bastante cobrada pelas suas ações socioambientais, por isso precisa desenvolver-se de tal forma que a ética e seus valores venham a fazer parte da cultura empresarial para que ela possa ter sucesso.

Ashley (2002, p. 4) corrobora afirmando que “hoje em dia as organizações precisam estar atentas não apenas as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais”.

## **2.2. Desenvolvimento Sustentável**

Para Barbieri (2007, p. 92)

A palavra sustentável e sustentabilidade começaram a ser empregadas e associadas à palavra desenvolvimento em meados dos anos 1980, tendo como pano de fundo a crise ambiental e social que desde o início dos anos 1960 já começava a ser percebida como uma crise de dimensão planetária.

Almeida (2002) e Barbieri (2007) expõem que vários movimentos, iniciando-se nos anos 70 e tomando força e amplitude nos anos 80, envolvendo sociedade, governos, órgãos não governamentais e empresas passaram a disseminar as ideias a respeito de um desenvolvimento sustentável, tendo seu marco mais relevante em 1972 com a conferência sobre o Ambiente Humano das Nações Unidas (Estocolmo), passando pela Comissão de Brundtland (1983), que fundamentou um dos mais importantes documentos sobre o assunto – o relatório Nosso Futuro Comum, também conhecido como relatório de Brundtland (1987) que serviu de formalização para o conceito de desenvolvimento sustentável e Conferência das Nações Unidas

sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD) que ficou conhecida como a ECO92 Agenda 21 - Rio 92.

A principal questão defendida na comissão de Brundtland (1983) é o balanceamento da proteção ambiental com o desenvolvimento social e econômico, visando promover uma relação mais harmônica entre os seres humanos e a natureza e induzindo um espírito de responsabilidade comum como processo de mudança, gerando um conceito de equidade entre grupos sociais (ricos e pobres), países (desenvolvidos e em desenvolvimento) e gerações (atuais e futuras).

O debate se faz presente até os dias atuais, tornando o desenvolvimento sustentável um dos assuntos mais discutidos devido ao seu grau de importância e urgência, Almeida (2007, p. 2) deixa claro o motivo pelo qual essa questão deve ser tratada como prioridade:

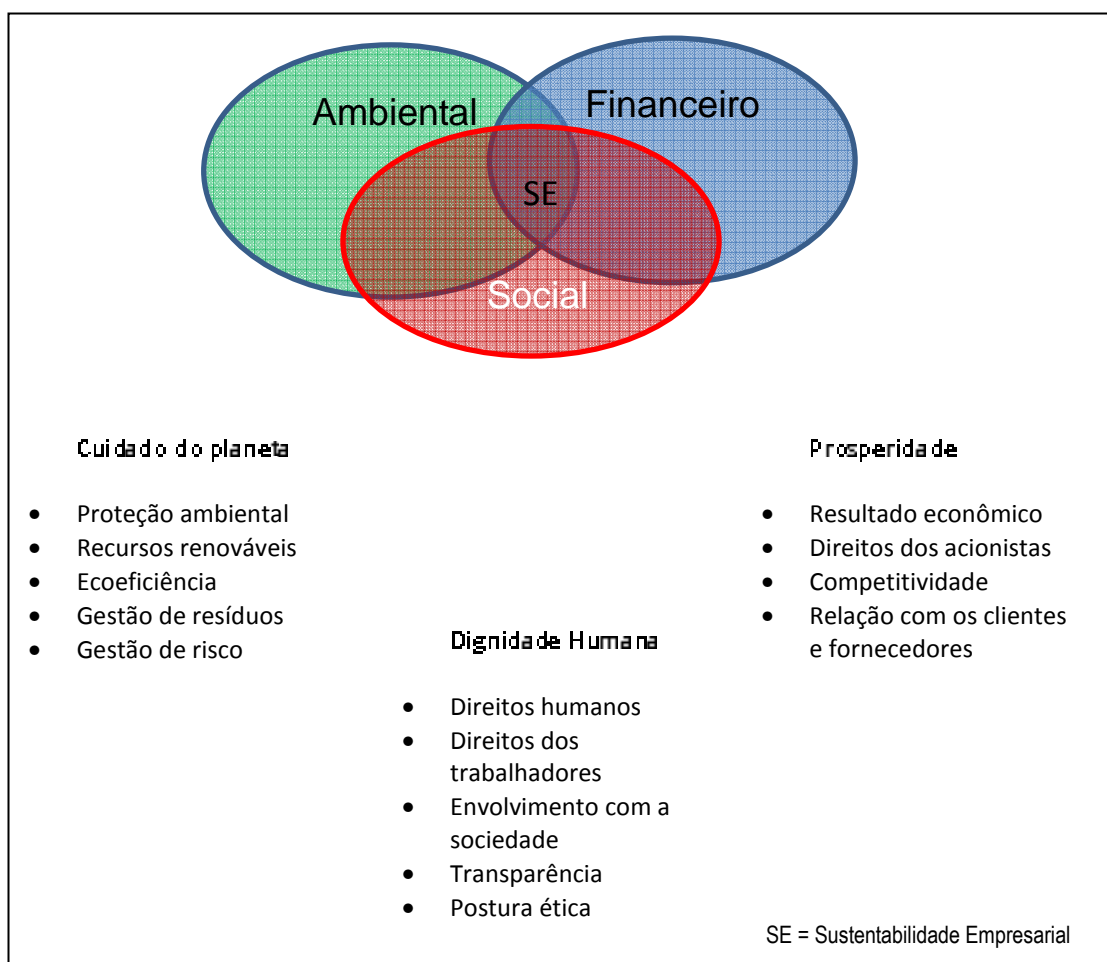
[...] o objetivo de se falar em sustentabilidade enquanto uma ruptura urgente é transmitir o senso da urgência requerida para enfrentar a tragédia socioambiental que ameaça a continuidade dos empreendimentos humanos, públicos e privados; da atual organização social; e, no limite, até da própria espécie humana.

Sachs (2000) um dos especialistas mais renomados no tema desenvolvimento sustentável vem, desde a década de 1970, trabalhando sobre as questões que envolvem um desenvolvimento sustentável e alertando a humanidade para os efeitos negativos que a ação humana tem deixado no planeta. Com o intuito de diminuir esse saldo negativo e rever atitudes mais sustentáveis ele identificou cinco dimensões que devem ser consideradas simultaneamente em todo planejamento quando se pensa em desenvolvimento sustentável: dimensões social, econômica, ecológica, espacial e cultural. Após alguns anos, Sachs (2008) ampliou as dimensões para a sustentabilidade, dividindo-as em: social, cultural, meio ambiente, distribuição territorial, econômica, política e sistema internacional.



O conceito de desenvolvimento sustentável é um conceito sistêmico que se traduz num modelo de desenvolvimento global abrangendo várias áreas e assentando essencialmente num ponto de equilíbrio entre um desenvolvimento economicamente eficaz, socialmente equitativo e ecologicamente sustentável, assim a meta é operar nas dimensões: econômica, social e ambiental em conjunto na gestão e planejamento em longo prazo.

As conjunturas econômica, social e ambiental formam o tripé da sustentabilidade, Tinoco (2010) através do quadro 7 apresenta o tripé da sustentabilidade e detalha as dimensões exposta por Sachs (2008) .



Quadro 7. Desenvolvimento Sustentável – tripé da sustentabilidade empresarial.

Fonte: Tinoco (2010, p.15)

Almeida (2002) aponta que as dimensões econômica, ambiental e social devem ser equilibradas e dividir-se entre os polos: governo, empresas e sociedade, o que ele chama de mundo tripolar. Para o autor esse movimento traz um novo paradigma mais responsável e sustentável que já está em andamento e envolve todas as áreas do pensamento e da ação humana. Valores como cooperação, bem-estar, ética e responsabilidade para com todos os seres vivos passam a predominar. Busca-se um equilíbrio entre as ações sociais, ambiental e econômica impondo uma nova ordem mundial.

A transição para um desenvolvimento sustentável envolve passagem do pensamento mecanicista para um pensamento sistêmico, onde se percebe a interação da natureza com o homem e vice-versa em total sinergia formando um conjunto de sistemas inter-relacionados.

Para Barbieri e Cajazeira (2009, p. 65) o desenvolvimento sustentável tem como objetivo:

Uma proposta de desenvolvimento socialmente incluyente e que respeita o meio ambiente, para que ele possa fornecer os recursos necessários para subsistência humana de modo permanente, pois a Terra é morada dos humanos e continuará sendo indefinidamente.

Para que se dê o movimento sustentável torna-se fundamental as mudanças de valores e cultura, iniciando-se um processo onde o respeito ao planeta, a ética, a cidadania devem fazer parte do cotidiano de todos, cada qual contribuindo em sua área de atuação.

O processo de sustentabilidade considera o desenvolvimento como um processo de mudança social introduzindo uma dimensão ética e política, conseqüente democratização da acessibilidade aos recursos naturais e distribuição

justa dos custos e benefícios desse desenvolvimento, bem como, sua exposição aos parceiros sociais. (TINOCO, 2010 p. 8)

Para Nascimento (2008) o conceito de desenvolvimento sustentável é simples, mas têm implicações profundas, uma delas é mudar o modo de vida atual colocando o alicerce na geração de renda e não na destruição dos ativos, sendo que o processo não depende somente de macroestruturas como a Organização das Nações Unidas (ONU) Banco Mundial, ou grandes potencias, mas de todo individuo no seu cotidiano.

### **2.3. Empresa Sustentável**

O desenvolvimento sustentável é um objetivo a ser alcançado pela humanidade como um todo por meio de esforços e práticas. Devem participar desse processo vários atores como sociedade, governo, empresas e órgãos não governamentais para que venha a ter sucesso.

No que diz respeito à responsabilidade empresarial perante o tema sustentabilidade, Barbieri e Cajazeira (2009) apontam: Os problemas globais que o planeta vem enfrentando a nível ambiental e social só podem ser resolvidos com a participação de todas as nações, governo, sociedade e empresas cada um atuando em sua área de abrangência. A empresa nesse processo cumpre papel central, visto que muitos problemas socioambientais foram gerados ou estimulados por suas atividades.

Alguns autores como Hart (1997) vão mais além dos problemas socioambientais gerados ou estimulados pelas empresas, ele entende que as

empresas são as fontes de maior riqueza do mundo, assim é natural que elas assumam a responsabilidade por buscar a sustentabilidade global. Há de se conscientizar de que muitas empresas são maiores em poder de riqueza que muitos países.

A responsabilidade empresarial tem passado por relevantes mudanças, vai além de gerar lucro e empregos, fato esse considerado a razão de existir que predominou por algum tempo. Para que possa se manter competitiva e garantir sua perenidade, a empresa que quer ser sustentável deve incluir em seus objetivos o cuidado com o meio ambiente, o bem-estar da sociedade e dos seus funcionários, ter transparência e ética em suas relações e buscar a constante melhoria de sua imagem e reputação.

Mudanças na forma de gestão visando um desenvolvimento mais sustentável já estão presentes em várias empresas, para Barbieri (2007, p. 104) “Muitas organizações, individualmente ou em associação, estão procurando encontrar um modo de ser tornarem atores relevantes de fato do desenvolvimento sustentável”.

Um fato que tem levado a isso e apontado por Srour (2000) é que o mundo empresarial percebeu que as empresas não existem por si mesmas, fazem parte da sociedade que a abriga, sendo um importante agente social, compreendendo que sua existência depende de sua relação com seus diversos públicos.

Na empresa, entre seus diversos públicos, estão os menos favorecidos pela economia mundial e social, que para Prahalad e Hart (2002), se encontram na base da pirâmide econômica. Segundo eles as empresas que contarem com recursos e persistência necessária para concorrer na base da pirâmide terão perspectivas de retorno que incluem não apenas crescimento e lucros, mas também contribuições incalculáveis para a humanidade.

No passado houve um tempo que se identificava uma empresa competitiva pelo preço dos seus produtos, depois pela qualidade desses, hoje é a capacidade de interagir com seus diversos públicos o fator fundamental para a sobrevivência, legitimidade e competitividade do negócio. Os seus diversos públicos tornarem-se mais exigentes e expressam mais suas preocupações com o comportamento social e ambiental, vigiam suas ações e cobram envolvimento nas soluções.

Nascimento (2008) expõe que o planejamento das empresas no passado era definido pela opinião e conveniências dos acionistas, visto que esses eram considerados os principais interessados no presente e no futuro da empresa. Hoje vários tipos de instituições, associações e grupos de pessoas têm interesses nas ações e planejamentos deliberados e assim devem ser consideradas para que a organização alcance seus objetivos.

Para Aligleri et al. (2009) a sociedade passou a ser mais questionadora sobre a forma como os bens são produzidos e consumidos. As organizações buscam conciliar seu interesse com os da sociedade, procurando atender aos anseios sociais através de adoção de novas posturas mais sustentáveis e responsáveis.

Questões sociais e ambientais são de interesse coletivo e passam as barreiras dos muros empresariais para a sociedade. Esta é conhecedora dos problemas sociais e ambientais trazidos de outras épocas onde se pensava em crescimento econômico a qualquer custo. A sociedade pressiona as empresas para rever comportamentos, tornando-os mais sustentáveis, capazes de se fazer atender ao presente sem comprometer-se negativamente com o futuro.

Nascimento (2008) para melhor compreender o ambiente empresarial com a sustentabilidade, considera o espaço de atuação da empresa como um ecossistema, dividindo-o em três ambientes: macroambiente, microambiente e ambiente interno,

que envolvem variáveis e atores importantes a serem considerados.

Para Donaire (1999) a empresa ao assumir uma postura sustentável acaba ganhando uma melhor imagem institucional, o que pode vir a resultar em um número maior de vendas, funcionários mais qualificados e com diferencial competitivo, melhores fornecedores, mais fácil acesso ao mercado de capitais entre outras coisas, podendo transformar-se numa melhor oportunidade de negócios.

O comprometimento, em curto prazo, com uma postura sustentável pode vir a resultar em um lucro menor, mas é de consenso que em longo prazo tende a trazer condições mais favoráveis de lucro, competitividade e sobrevivência.

Uma postura proativa em buscar e implementar soluções para os problemas sociais e ambientais, assim como, o cultivo de conjunto de valores e formação de um código de ética que alicercem a cultura da empresa a fim de disseminar a sustentabilidade, são ações esperadas de uma empresa socialmente responsável.

Para Almeida (2002) as empresas precisam demonstrar seu poder de mercado para produzir e distribuir riquezas, incluindo em seus processos de desenvolvimento a avaliação dos impactos sociais, ambientais e econômicos alinhados com valores humanos e éticos de transparência, respeito e responsabilidade, ações essas que levam a um crédito junto à opinião pública.

Ashley (2002, p. 4) explicita que “Hoje em dia as organizações precisam estar atentas não apenas as suas responsabilidades econômicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais”.

A transparência na sua forma ética, das relações entre parceiros no que tange a importância de informações que satisfaça as necessidades de conhecimento e esclarecimento se dá com a publicação do balanço social. Para o Instituto Ethos

(2009) a iniciativa de publicar um relatório que abranja, além das questões financeiras, as dimensões econômicas, sociais e ambientais do negócio, cumpre dois grandes objetivos: o de ser uma ferramenta de gestão, o que permite uma melhor mensuração do desempenho sob a perspectiva da RS e o de ser uma ferramenta de diálogo com as partes interessadas que objetiva a construção e o refinamento contínuo do engajamento das partes interessadas. Melo Neto e Froes (1999, p.84) corroboram com sua visão de que uma empresa socialmente responsável deve “Investir no bem-estar de seus funcionários e dependentes, e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes”.

#### **2.4. Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**

Para Borger (2001) o conceito de RSE é complexo e dinâmico e está relacionado a diferentes ideias, possuindo vários significados dependendo do contexto ao qual está inserida. Alguns autores a relacionam com responsabilidade legal, outros com um comportamento socialmente responsável no sentido ético, e também pode ser compreendido como uma contribuição social voluntária para uma causa específica.

Carroll (1999) através de uma análise em literatura identificou que o conceito de RSE usado hoje é o mesmo usado no passado, o que mudou são práticas de RSE que as empresas hoje utilizam para atender a sociedade em suas expectativas emergentes.

No passado a RSE era exercida pela empresa de uma forma espontânea, a mesma realizava, quando queria e o que mais lhe fosse conveniente, não havia um

compromisso em ouvir ou diretamente atender as necessidades da sociedade, diferente do presente onde à sociedade, com suas expectativas, interfere nos projetos a serem implantados, cobra e acompanha as ações.

Melo Neto e Froes (1999) entendem que pode se conceituar a responsabilidade como um compromisso da empresa para com a sociedade e a humanidade em geral, incluindo uma forma de prestação de contas do desempenho da empresa.

Para Fischer (2002, p. 222) o conceito vai mais além:

O exercício de responsabilizar-se pelo social, por sua vez, deve estar inserido em um conceito mais amplo e mais abrangente, que é o conceito da cidadania. Mais amplo porque abarca não apenas as responsabilidades econômico-financeiras, mas também aquelas de ordem política, cultural e social que compõem a textura das organizações e das sociedades. Mais abrangente porque incorpora os direitos que asseguram a vida em sociedade: o direito a vida, à liberdade, à segurança, à expressão, com os quais se estrutura a civilidade entre os seres humanos.

A sociedade está atenta ao que a empresa tem feito em prol do desenvolvimento econômico, social e ambiental, exigindo transparência dos negócios e investimento em ações de cidadania. Nascimento (2008, p. 46) corrobora participando com uma das definições de RSE:

É a constituição de uma relação ética e transparente da organização com sua cadeia de relações – as quais por sua vez, também são compostas de grupos de pessoas com seus valores, identidades e inter-relações em direção ao desenvolvimento sustentável.

Entende-se que a RSE é a forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social, ouvindo os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) incorporando-os, de alguma forma, no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários.



Para o Instituto Ethos (2003), RSE é:

Uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e a redução das desigualdades sociais.

O investimento em RSE não altera a relação da empresa com os seus acionistas, proprietários no sentido de atender aos seus interesses, ao atende-lós de forma ética e transparente cumpre parte de sua responsabilidade de ser socialmente responsável, conforme expõe Borger (2001, p. 9):

A atuação da empresa orientada para a RSE não implica que a gestão empresarial abandone os seus objetivos econômicos e deixe de atender aos interesses de seus proprietários e acionistas; pelo contrário, uma empresa é socialmente responsável se desempenha seu papel econômico na sociedade produzindo bens e serviços, gerando empregos, retorno para os seus acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade, mas cumprir o seu papel econômico não é o suficiente; a gestão da empresa é responsável pelos efeitos de sua operação e atividades na sociedade.

A RSE não somente atende aos interesses dos acionistas no que diz respeito ao lucro, transparência, mas também protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com a qual mantém relação de forma ética e responsável.

No contexto empresarial atual a forma como a empresa se relaciona com os seus diversos públicos, a sua valorização a comportamentos éticos e ecologicamente corretos tem se revelado fundamental para a sobrevivência da empresa. Para Alligleri et al (2009) nas últimas décadas ingressamos na era da responsabilidade, as empresas necessitam mais cedo ou tarde aceitar e comprometer-se mais com as consequências e impactos de suas decisões e ações, procurando assim atender as expectativas de seus diversos públicos para ter sucesso.

Para Porter e Kramer (2006) e Drucker (1996) as empresas precisam nortear

suas decisões empresariais e analisar suas políticas de RS direcionando-as para seus modelos de negócio, não perdendo o seu foco de negócio, seu contexto competitivo, assim ela descobrirá que o investimento pode ser não somente um custo, mas também fonte de oportunidades, inovação e competitividade.

Aligleri et al. (2009, p. 5) expõem sobre a liberdade da competitividade e suas possíveis consequências,

Enquanto as empresas estão livres para explorar a vantagem competitiva que acham ser a mais conveniente, também estão sujeitas ao julgamento da opinião pública se o seu comportamento se desviar das normas sociais impostas.

A rapidez nas informações, o aumento de nível de compreensão das pessoas e o mundo mais globalizado têm contribuído para que a sociedade tenha acesso as mais diversas notícias. A conscientização dos problemas pelo qual passa o planeta é mundial, os recursos naturais cada vez mais escassos e ameaçados, o aumento da pobreza, aquecimento global, distribuição desigual de riquezas, falta de investimento em educação, saúde, segurança, desrespeito a natureza e aos direitos humanos já fazem parte do debate de várias sociedades.

Uma organização que pratica RS tem características próprias como cita Ashley (2002):

- Predomínio da ação comunitária sobre a ação estatal e empresarial;
- Mudanças nas relações do cidadão com o governo;
- Nascimento de uma nova concepção de Estado;
- Substituição de interesses corporativos pelo interesse social;
- Surgimento de novas instituições sociais;
- Abertura para novos canais de reivindicações sociais;
- Redes de solidariedade social.

Esse novo modelo de gestão, mais responsável e sustentável, se diferencia pelos seguintes aspectos como aponta Aligleri et al. (2009, p. 34):

A responsabilidade socioambiental associa-se a um conjunto de políticas, práticas, rotinas e programas gerenciais que perpassam todos os níveis e operações do negócio e que facilitam e estimulam o diálogo e a participação permanentes com os *stakeholders*, de modo a corresponder às expectativas dos mesmos. Há interação entre os diversos agentes sociais, abarcando os aspectos econômicos, como vem acontecendo classicamente na administração, e também aspectos éticos, sociais e ambientais.

Para Barbieri e Cajazeira (2009) a RSE realizada em sua totalidade dentro da organização impõe o cumprimento simultâneo das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas. De um modo mais direto ela deve ser ao mesmo tempo lucrativa, obedecer as leis, atender as expectativas da sociedade e ser boa cidadã.

O Instituto Ethos (2003) com o intuito dar sua contribuição de ajudar as empresas a gerir seus negócios evidenciou 7 diretrizes da RSE que as empresas e outras organizações devem atender, e que são:

- 1ª - Adote valores e trabalhe com transparência;
- 2ª - Valorize empregados e colaboradores;
- 3ª - Faça sempre mais pelo meio ambiente;
- 4ª - Envolver parceiros e fornecedores;
- 5ª - Proteja clientes e consumidores;
- 6ª - Promova sua comunidade, e
- 7ª - Comprometa-se com o bem comum.

Assim uma empresa sustentável é a que tem por objetivo incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente, sendo que um dos caminhos para tal contribuição efetiva é a RSE. (BARBIERI, CAJAZEIRA, 2009).

## 2.5. As dimensões da RSE.

Carroll (1991) um dos teóricos mais importantes no tema RSE, com a finalidade de vir a contribuir para melhor prática de gestão empresarial e deixar mais clara a dimensão do contexto da RSE propôs um modelo conceitual bastante utilizado na literatura embasado em uma pirâmide com quatro dimensões, responsabilidade econômica, sendo a primeira a base da pirâmide em seguida as dimensões legal, ética e filantrópica.

O autor defende que a base da RSE seja o próprio lucro, sem a qual a empresa, a médio prazo, não se sustentaria, mas que além dessa base é importante cumprir a lei e regulamentos vigentes, agir com ética e promover ação de bem-estar a sociedade em respostas as suas expectativas. Partindo do principio que as responsabilidades de uma empresa estão além de gerar lucros e obedecer à lei.

Figura 1 - Pirâmide da RSE de Carroll

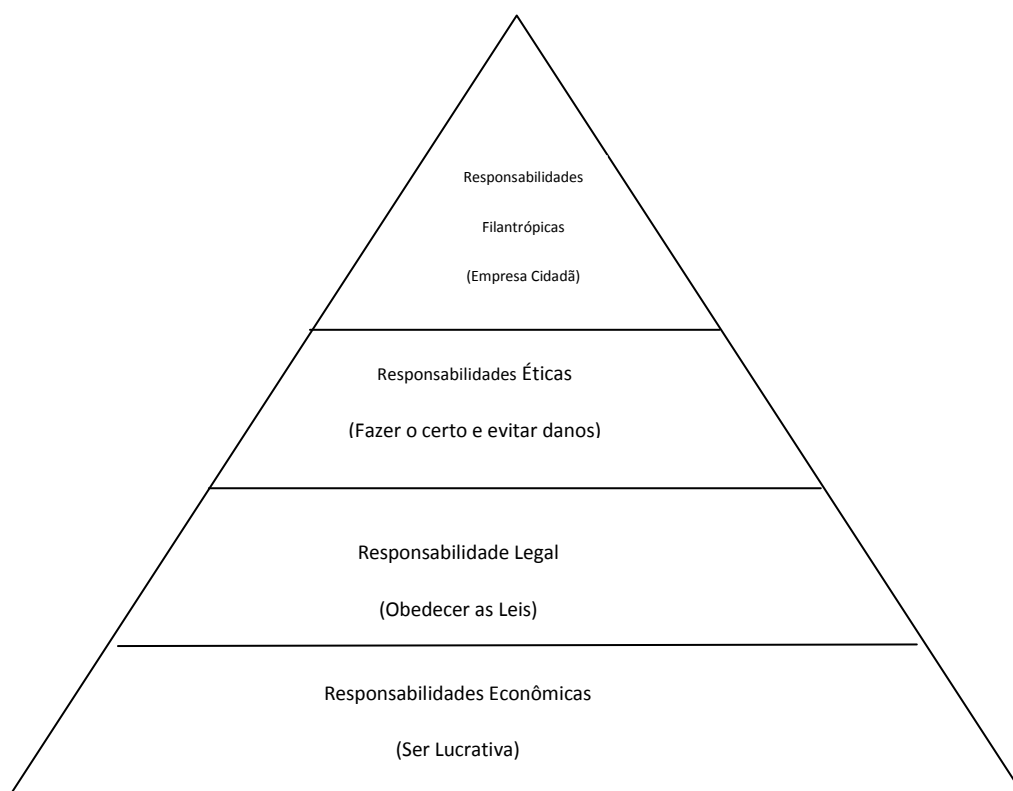


Figura 1. Pirâmide da RSE  
Fonte: Adaptado de Carroll, 1991, p.42.

O autor defende que a base da RSE seja o próprio lucro, sem a qual a empresa em médio prazo não se sustentaria, porém tem como princípio que as responsabilidades de uma empresa estão além de gerar lucros e obedecer à lei como detalhado a seguir:

A responsabilidade econômica consiste em produzir bens e serviços almejados pela sociedade de forma a maximizar o lucro para os acionistas. A responsabilidade legal determina o alcance dos objetivos econômicos da empresa, respeitando-se o cumprimento das leis. A dimensão ética consiste em evitar danos em geral, inclusive à imagem organizacional, sendo relacionado a comportamentos que não são necessariamente codificados em leis, mas que devem ser respeitados. O critério de responsabilidade filantrópica consiste em contribuir de forma voluntária para o desenvolvimento da comunidade contribuindo para uma melhoria de qualidade de vida.

Baseado nas dimensões da RSE, Nascimento (2008, p. 48) direciona as mesmas para o público interno e externo da organização:

A RSE não se limita a ações filantrópicas para a comunidade, como muitas vezes é apregoado pelas organizações, mas desenvolve programas que aliam questões ambientais, sociais e econômicas, beneficiando aos dois públicos da empresa – o interno e o externo.

## **2.6. Alicerces da RSE: Missão, Valores, Princípios e Políticas.**

Neste momento de mudanças necessárias á nível global é importante trabalhar conceitos de valores e princípios.

As empresas ao implantarem práticas sustentáveis e responsáveis em sua gestão enfrentam o desafio de rever a missão, valores, princípios e política da

organização que servem de base para a cultura organizacional, é preciso adequá-los ao pressuposto do desenvolvimento sustentável.

Com relação à cultura da empresa, Labão (2008, p. 21) afirma que partindo da cultura organizacional “[...] a prática da sustentabilidade vem ganhando espaço e mostrando que é viável que as empresas adotem um modelo de responsabilidade perante a sociedade”.

A cultura procura reunir todos da organização em torno de um mesmo objetivo e dos mesmos modos de agir, tornando assim a gestão mais funcional e competitiva.

Schein (1991, p. 09) conceitua a cultura organizacional como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A cultura empresarial com suas significações, crenças, normas, valores, procura unir todos em prol dos mesmos objetivos e modos de agir no ambiente empresarial, servindo, portanto como um instrumento de prospecção para a sustentabilidade (FLEURY, 1996). Servindo de indicadores internos para seus membros a cultura é moldada de tempos em tempos para atender as demandas, conforme expõem Santos e Wagner (2009, p.7):

A cultura de uma empresa reflete as escolhas e preferências que foram desenvolvidas pela liderança da empresa e que serão compartilhadas pelos demais membros; molda-se com o passar do tempo, a partir dos problemas, questionamentos e demandas que a empresa tem enfrentado e que resultaram em respostas e soluções, que foram testadas, avaliadas e aprovadas ou reprovadas.

O conhecimento de cultura corporativa é importante para que se possa preservar os valores mais condizentes com a sustentabilidade e alinhá-los a estratégia empresarial. Os valores necessitam adquirir um novo significado diante

das emergentes preocupações com o desenvolvimento sustentável, são eles que formam a base do código de ética empresarial orientando um comportamento sustentável.

Elkington (2001) expõe que as empresas devem procurar responder as várias perguntas para avaliar se os valores da organização estão alinhados e coerentes com o desenvolvimento sustentável. As perguntas que devem ser respondidas englobam questões como: se o escalão da empresa entende que o negócio da empresa não é simplesmente a criação de valor econômico, mas também, cada vez mais a satisfação de uma gama de valores sociais e éticos; identificar quais são os valores que a empresa possui; se há uma declaração formal dos valores; se os valores estão alinhados com a agenda da sustentabilidade emergente e identificar quem são os *stakeholders* da empresa.

Capra (2005) aborda que os problemas enfrentados no século XXI na área social, ambiental e econômica, dimensões essas consideradas no desenvolvimento sustentável, requer uma mudança radical de percepções, postura, pensamentos e valores individuais, passando a visão de um ponto de vista fragmentado para o sistêmico.

A mudança de percepção para o sistêmico faz-se compreender com a ligação existente entre as mais diversas cadeias e como a decisão em uma delas pode impactar nas outras, assim passa se a considerar as melhores decisões com o objetivo de buscar o equilíbrio nas dimensões econômicas, sociais e ambientais.

Nesse sentido a missão da empresa que se baseia no porque a empresa existe, qual a sua principal razão de existir, incluindo nesse contexto o “para quem ela deseja ser algo”, e sua visão baseada no que ela pretende ser necessita ser atualizada de tempos em tempos, acompanhando assim as mudanças de valores e

cultura que vão acontecendo.

A missão da empresa tem o poder de delimitar atividades a serem desempenhadas dentro do espaço em que ela opera, direciona ações, explicita os principais valores e políticas da empresa que serve de sustentação para visão empresarial, tornando-a mais competitiva e proporcionando um melhor ambiente de trabalho com maior clareza de relacionamento.

Nascimento (2008, p. 131) expõe que:

Uma missão corporativa é um conjunto de objetivos de longo prazo que são únicos para cada organização. Esta missão costuma incluir declarações sobre o tipo de negócio em que a organização quer estar envolvida, quem são seus clientes, princípios e valores (suas convicções básicas) a respeito dos negócios e suas metas de sobrevivência, crescimento e lucratividade.

## **2.7. Relatório de sustentabilidade padrão GRI**

Os relatórios de sustentabilidade constituem uma consequência das pressões sociais realizadas às empresas na busca da transparência das ações socioambientais e econômicas realizadas por essas empresas, sendo considerado um instrumento evidenciador da RSE.

O relatório de sustentabilidade é a principal ferramenta de comunicação e gestão do desempenho social, ambiental e econômico das organizações.

Para o instituto Ethos de RS (2006) a iniciativa de publicar um relatório que abranja, além das questões financeiras, as dimensões econômicas, sociais e ambientais do negócio, cumpre dois grandes objetivos:

- O de ser uma ferramenta de gestão, o que permite uma melhor mensuração do desempenho de sua gestão sob a perspectiva da RS;



- E de ser uma ferramenta de diálogo com as partes interessadas que objetiva a construção e o refinamento contínuo do engajamento dessas partes.

A instituição envolvida na elaboração e divulgação de um relatório de sustentabilidade deve entender que a publicação objetiva algo além de uma comunicação unidirecional – é a oportunidade de compreender como as ações divulgadas estão em concordância com a visão estratégica e os compromissos firmados com a sustentabilidade, além de estreitar relações de transparência e ética com os diversos públicos.

Relatório de Sustentabilidade Empresarial, Balanço Social Corporativo, Relatório Social e Relatório Social-Ambiental são outros nomes utilizados pelas organizações, especialistas e acadêmicos para designar o material informativo sobre a situação da organização em relação a questões sociais e ambientais.

Como finalidade de um relatório de sustentabilidade a *Global Reporting Initiative* – GRI (2006, p. 04) define:

A prática de medir, divulgar e prestar contas para os *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. [...] é um termo amplo, considerado sinônimo de outros relatórios, cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) de uma organização.

Portanto, esse demonstrativo também é empregado como ferramenta gerencial por evidenciar informações sobre políticas administrativas contribuindo no controle e ajuda do processo decisório e de determinação de estratégias, atendendo assim a vários públicos interessados.

Quanto à importância da divulgação como forma de informação, ao qual em uma relação transparente os diversos públicos têm direito, Tinoco (2010, p. 08) expõe:

O acesso à informação com qualidade é um pré-requisito para o exercício da cidadania vale dizer condição essencial para que os problemas socioeconômicos sejam debatidos e resolvidos a partir do convívio democrático entre os grupos sociais, buscando transparência com sustentabilidade.

Assim, ao trazer informações das ações praticadas pelas empresas, o relatório de sustentabilidade é um importante documento que atende aos valores éticos e de transparência, gerando para a empresa e os seus diversos públicos diversas vantagens.

O modelo de relatório da *Global Reporting Initiative* (GRI) é atualmente o mais completo e mundialmente difundido.

A GRI foi criada com o objetivo de elevar as práticas de relatórios de sustentabilidade a um nível de qualidade equivalente ao dos relatórios financeiros, atendendo as necessidades de relatores a níveis tanto de iniciantes como intermediários e avançados.

Um relatório baseado nas diretrizes da GRI divulga os resultados obtidos dentro do período relatado, no contexto dos compromissos, da estratégia e da forma de gestão da organização. Entre outros propósitos pode ser usado como:

- Padrão de referência (benchmarking) e avaliação de desempenho de sustentabilidade com respeito a leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias;
- Demonstração de como a organização influencia ou é influenciada por expectativas de desenvolvimento sustentável;

- Comparação de desempenho dentro da organização e entre organizações diferentes ao longo tempo.

Todos os documentos que compõem a estrutura de relatórios da GRI são desenvolvidos por meio de um processo de busca de consenso entre os seus diversos *stakeholders* e estão sujeitos a testes de melhoria contínua.

A estrutura de relatórios da GRI inclui diretrizes para relatório de sustentabilidade – GRI – *Guidelines* (indicadores); protocolos de indicadores; suplementos do setor e protocolos técnicos que visam servir como um modelo amplamente aceito para elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social, sendo concebido para ser utilizado por organizações de qualquer porte, setor ou localidade.

As diretrizes para a elaboração do relatório compreendem os princípios e orientações, que são o conteúdo do relatório e garantia de qualidade das informações e os protocolo de indicadores que visam assegurar coerência na interpretação dos indicadores de desempenho, sendo que todos esses elementos têm o mesmo peso e importância.

São 11 os princípios do GRI: Transparência, Inclusão, Verificabilidade, Completude, Relevância, Contexto de Sustentabilidade, Precisão, Neutralidade, Comparabilidade, Clareza e Regularidade.

Seu conjunto de indicadores se tornou referência de criação de um padrão global de divulgação de informações sobre desempenho econômico, ambiental e social, sendo todas as organizações (privadas, públicas ou sem fins lucrativos), independentemente de porte, setor ou localidade incentivadas a elaborar relatórios segundo as diretrizes da GRI, sejam essas experientes ou iniciantes.

Com relação à preparação do relatório deve se seguir regras definidas pelo GRI (2000) que enquadra as empresas em especificações de acordo com as informações publicadas.

Para indicar que um relatório é baseado na GRI, os relatores devem declarar o nível em que aplicaram a Estrutura de Relatórios da GRI por meio do sistema de níveis de Aplicação.

O sistema apresenta três níveis, intitulados C, B e A respectivamente que visa atender as necessidades dos iniciantes, intermediários e avançados relatores. Os critérios de relato encontrados em cada um dos níveis indicam a evolução da aplicação ou cobertura da estrutura de relatórios da GRI.

Os níveis visam fornecer benefícios tanto aos usuários do relatório como aos relatores gerando incentivo aos iniciantes e reconhecimento aos mais avançados.

Os indicadores de desempenho de sustentabilidade estão organizados no relatório na categoria econômica, social e ambiental, sendo que dentro dessas categorias tem se subdivisões, cada categoria inclui informações sobre a forma de gestão e um conjunto correspondente de indicadores essenciais e adicionais.

Os indicadores essenciais são aplicáveis e considerados relevantes para a maioria das organizações e os adicionais representam práticas emergentes ou tratam de temas que podem vir a ser relevantes para algumas organizações ou setores específicos.

Conforme o GRI (2009) ao relatar os indicadores de desempenho deve-se aplicar orientações sobre compilação de dados como:

- Relato sobre tendências: As informações ao serem apresentadas deverão ser relativas ao período coberto pelo relatório e ao pelo menos dois períodos

anteriores, as metas futuras devem ser contempladas a curto e médio prazo.

- Uso de protocolos: Os protocolos que acompanham os indicadores devem ser utilizados quando forem relatados os indicadores.

- Apresentação de dados: Em alguns casos, índices ou dados normatizados são formatos úteis e apropriados para a apresentação de dados. Se forem usados índices ou dados normatizados, os dados absolutos também deverão ser incluídos.

- Agregação de dados: O nível apropriado de agregação de informações deve ser determinado.

- Sistema métrico: Os dados ao serem relatados devem ser determinados por um nível métrico internacionalmente aceito e calculados usando-se fatores padrão de conversão.

### **2.7.1. Suplemento setorial para empresas de Energia Elétrica**

O suplemento é direcionado para empresas envolvidas na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. O conteúdo do suplemento é desenvolvido para ser aplicado a nível global e independentemente do tipo de geração, tamanho do empreendimento, tipo de controle acionário ou diversidade de atividades da empresa.

O suplemento nasceu de uma pesquisa realizada por voluntários do setor de energia, empresas, trabalhadores, investidores, organizações não governamentais e organizadores de pesquisa, com o objetivo de analisar um conjunto de novos indicadores específico para o setor, esse trabalho culminou com a divulgação da

versão piloto do suplemento em 2007 e da versão final em 2009. As empresas de energia elétrica a partir de 2009 passaram a apresentar seus relatórios padrão GRI com ano base de 2009 já nesse novo padrão.

### **2.7.2. Especificidades do suplemento para o setor de Energia Elétrica.**

O suplemento destina-se a organizações envolvidas na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. O conteúdo é desenvolvido para ser globalmente aplicável independentemente do tipo de geração, tamanho do empreendimento, tipo de controle acionário. Além de ajudar a fornecer uma estrutura geral também possibilita a divulgação de informações específicas ao setor, podendo comparar os indicadores com outras companhias do setor em escala nacional e internacional.

#### **Formatação e Uso dos Indicadores**

No relatório de sustentabilidade usando o suplemento setorial, os indicadores ganham novas características, o relator deve responder ao mesmo pela seguinte hierarquia:

*EU indicators:* São os indicadores específicos do setor de energia elétrica. Todos são essenciais.

*G3 Guidelines. specific sector text:* São os indicadores pertencentes à metodologia padrão que sofreram mudanças no direcionamento de seu foco de resposta, tornando-o específico para o setor.

*G3 Guideline aspects:* São os indicadores pertencentes à metodologia padrão, onde não houve alteração no texto, nem mudança de foco, apenas foram

fornecidas novas instruções de ordem geral sobre os aspectos a serem analisados, a fim de que o respondente entenda de melhor forma o escopo que se espera na resposta.

*G3 Guidelines:* São os indicadores pertencentes à metodologia padrão, anteriormente identificados e explicados, que permanecem fazendo parte do relatório de sustentabilidade.

Temos a seguir os indicadores específicos do setor voltados para o âmbito social interno, colaboradores, no aspecto emprego:

EU14 – Programas e processos para garantir a disponibilidade de trabalhadores qualificados.

EU15 - Percentagem de empregados elegíveis para se aposentar nos próximos 5 à 10 anos discriminadas por trabalho categoria e por região.

EU16 – Políticas e as exigências relativas à saúde e segurança dos empregados e de empreiteiros e sub-empreiteiros.

EU17 – Dias trabalhados pelos empregados do empreiteiro e sub-empreiteiros envolvidos na construção, operação e manutenção.

EU18 – Percentagem de empregados do empreiteiro e sub-empreiteiros que participam de relevantes treinamentos em saúde e segurança do trabalho.

### **2.7.3. Indicadores de desempenho padrão GRI dimensão social.**

Os indicadores de desempenho do GRI abrangem a dimensão econômica, social e ambiental, será abordado abaixo os indicadores referente à dimensão social

direcionada ao público interno da empresa, seus trabalhadores, esses se referem as praticas trabalhistas, trabalho decente e direitos humanos.

Indicadores de desempenho referentes a práticas trabalhistas e trabalho decente.

Dimensão: Emprego

LA1 Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região (essencial).

LA2 Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região (essencial).

LA3 Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações (adicional).

Dimensão: Relações entre os trabalhadores e a governança

LA4 Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva (essencial).

LA5 Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva (essencial).

Dimensão: Saúde e segurança no trabalho.

LA6 Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional (adicional).



LA7 Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região (essencial).

LA8 Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves (essencial).

LA9 Temas relativos à segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos (adicional).

Dimensão: Treinamento e educação.

LA10 Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional (essencial).

LA11 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira (adicional).

LA12 Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira (adicional).

Dimensão: Diversidade e igualdade de oportunidades.

LA13 Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade (essencial).

LA14 Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional (essencial).

Indicadores de desempenho referentes a direitos humanos.

Dimensão: Práticas de investimento e de processos de compra.

HR1 Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos (essencial).

HR2 Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas (essencial).

HR3 Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual e empregados que receberam treinamentos (adicional).

Dimensão: Não discriminação.

HR4 Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas (essencial).

Dimensão: Liberdade de associação e negociação coletiva.

HR5 Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito (essencial).

Dimensão: Trabalho infantil.

HR6 Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil (essencial).

Dimensão: Trabalho forçado ou análogo ao escravo.

HR7 Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de

trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo (essencial).

Dimensão: Práticas de segurança.

HR8 Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações (adicional).

Dimensão: Direitos Indígenas.

HR9 Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas (adicional).

## **2.8. Diretrizes orientadoras de RSE.**

Muitas iniciativas e movimentos vêm ocorrendo á nível local, nacional, global com o objetivo de formar e definir diretrizes, normas de gestão e outros instrumentos que visam auxiliar as empresas a formular políticas, direcionarem seus objetivos e ações em prol das perspectivas da RSE.

Estas iniciativas foram traduzidas em padrões, acordos, recomendações, códigos unilaterais e multilaterais que ajudam a compreender e a situar a RS como tema emergente para as organizações.

Várias são as fontes de orientações e diretrizes que as empresas podem utilizar para orientar sua gestão e obter resultados positivos de desenvolvimento sustentável. Entre as diretrizes de RSE, que focam o âmbito interno da organização e seus colaboradores, objetivo desse trabalho, destacamos: Declaração Universal

dos Direitos Humanos; Agenda 21; Carta da Terra; Metas do Milênio e Pacto Global e o Instituto Ethos de RS.

### **2.8.1. Declaração Universal dos Direitos Humanos**

Adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos é considerada importante fonte de princípios para orientar a formulação de políticas de RS para qualquer entidade pública ou privada. (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

É formada por um preâmbulo e 30 artigos que discorrem sobre os direitos e liberdades de todos os seres humanos por meio do princípio básico da igualdade e da não discriminação.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos é o primeiro grande marco institucional para o debate sobre a RS. Com 30 artigos, a declaração traz direitos reconhecidos como o ideal a ser atingido por todos os povos, reunindo, basicamente, uma série de direitos políticos e civis e de direitos econômicos, sociais e culturais.

Os temas vão desde o direito à vida, à liberdade, à educação, à saúde e ao trabalho até a proibição de qualquer discriminação. Além disso, a declaração da ONU recria práticas como escravidão e tortura, exploração do trabalho infantil e juvenil e defende o direito à justiça e às liberdades de consciência e expressão.

Essas diretrizes refletem as bases éticas e morais para a construção de uma sociedade fundamentada na liberdade, na paz e na justiça.

Para Barbieri e Cajazeira (2009) esses princípios devem ser observados e servir de diretrizes para as organizações, compreendendo que é no interior dessas que muitos desses direitos se realizam.

### **2.8.2. Agenda 21**

A conferência do Rio em 1992 foi a maior e mais universal das conferências até então promovidas pelas Nações Unidas, com 178 Estados representados nas negociações e 118 chefes de Estado.

Construída sobre as premissas de Estocolmo, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD) foi convocada com o propósito de discutir problemas urgentes que dizem respeito à proteção ambiental e ao desenvolvimento socioeconômico, os líderes governamentais firmaram a partir dessa a agenda 21, um plano de ação analítico que possui cerca de 500 páginas.

Barbieri e Cajazeira (2009) apontam que a Agenda 21 é um macro plano de ação para alcançar os objetivos do desenvolvimento sustentável, no que diz respeito às empresas, a agenda dedica um capítulo em específico onde recomenda que essas incluam em seus objetivos e considere como alta prioridade o desenvolvimento de uma gestão socioambiental como fator determinante para alcançar o desenvolvimento sustentável.

O documento tem 40 capítulos que foram construídos por meio de consenso, recebendo contribuições de governos e instituições da sociedade civil, os temas são distribuídos em quatro seções básicas:

Seção I. Dimensões sociais e econômicas

Seção II . Conservação e gestão dos recursos para o desenvolvimento

Seção III. Fortalecimento do papel dos grupos principais

Seção IV. Meios de execução

Encontra-se distribuídos em seus capítulos temas ligados à RSE como: Luta contra a pobreza; Proteção e fomento da saúde humana; Fomento do desenvolvimento sustentável dos recursos humanos; Medidas mundiais em favor da mulher para atingir um desenvolvimento sustentável e equitativo; A infância e a juventude no desenvolvimento sustentável; Reconhecimento e fortalecimento do papel das populações indígenas e suas comunidades; Fortalecimento do papel dos trabalhadores e seus sindicatos; Fomento da educação, a capacitação e a conscientização.

### **2.8.3. Carta da Terra**

A Carta da Terra é resultado de uma década de diálogo intercultural, em torno de objetivos comuns e valores compartilhados. O projeto da Carta da Terra começou como uma iniciativa das Nações Unidas, mas se desenvolveu e finalizou como uma iniciativa global da sociedade civil. Em 2000 a Comissão da Carta da Terra, uma entidade internacional independente, concluiu e divulgou o documento como a carta dos povos.

Este documento nasceu como resposta às ameaças que pesam sobre o planeta terra como um todo, sendo esse a referência central do trabalho, ao mesmo tempo em que se buscou uma forma de se pensar articuladamente os muitos problemas ecológico-sociais atuais e desenvolver princípios éticos para o novo

século XXI, na busca de uma sociedade mais justa, sustentável e pacífica.

Ela reconhece que os objetivos de proteção ecológica, erradicação da pobreza, desenvolvimento econômico equitativo, respeito aos direitos humanos, democracia e paz são interdependentes de grande relevância.

“A Carta da Terra é outra fonte de princípios diretivos para políticas empresariais. Ela surgiu para incluir questões que não foram tratadas na declaração do Rio de Janeiro de 1992 ou foram tratadas de modo insatisfatório”. (BARBIERI ; CAJAZEIRA, 2009, p. 150).

O documento está estruturado em quatro princípios fundamentais, detalhados em 16 proposições de apoio todos interdependentes visando a sustentabilidade, muitos deles relacionados e aplicáveis à empresa.

Os quatro princípios são:

- Respeitar e cuidar da comunidade de vida
- Integridade ecológica
- Justiça social e econômica
- Democracia, não violência e paz.

Entre as diretrizes de RSE relacionadas nos princípios da carta da terra destacam-se os que se referem à diversidade; direitos humanos; liberdade de expressão e associação; qualidade de vida e saúde entre outros como segue no quadro 08 abaixo:

Respeitar a vida em toda sua diversidade.
Assegurar a garantir os direitos humanos.
Assegurar o direito a liberdade de expressão, opinião e de associação.
Proporcionar a cada pessoa a oportunidade de realizar seu pleno potencial.
Promover justiça econômica e social.
Garantir acesso universal à assistência de saúde.
Adotar estilos de vida que acentuem a qualidade de vida.
Prover o ser humano de educação e recursos para assegurar uma condição de vida sustentável.
Proporcionar seguro social e segurança coletiva aos que não são capazes de se manter por conta própria.
Reconhecer os ignorados, proteger os vulneráveis, servir àqueles que sofrem e habilitá-los a desenvolverem suas capacidades e alcançarem suas aspirações.
Assegurar os direitos humanos das mulheres e das meninas e acabar com toda violência contra elas.
Promover a participação ativa das mulheres em todos os aspectos da vida econômica, social, política e cultural.
Eliminar a discriminação em todas as suas formas.
Honrar e apoiar as crianças e jovens.
Defender o direito de todas as pessoas de receber informações claras e oportunas sobre assuntos ambientais e sociais.
Promover a participação significativa de todos os indivíduos na tomada de decisões.
Promover oportunidade de desenvolvimento pessoal.

Quadro 8. Diretrizes da Carta da Terra para RSE.

Fonte: Desenvolvido pela autora

#### **2.8.4. Objetivos e Metas do Milênio**

Estes princípios diretivos surgiram com a Declaração do Milênio, aprovada pelas Nações Unidas em setembro de 2000 por um conjunto de 191 países membros da ONU incluindo o Brasil.



Nesses foram firmados oito objetivos vinculados a 18 metas a serem atingidas pelos governos e sociedade civil até o ano de 2015.

No que diz respeito às empresas Barbieri e Cajazeira (2009, p. 155) entendem que: “As empresas podem adotá-los para estabelecer compromissos específicos e, com isso, dar uma contribuição efetiva ao desenvolvimento sustentável”.

Foram estabelecidos 8 objetivos básicos, desdobrados em 18 metas/objetivos e 48 indicadores onde são explicados seus fundamentos. Desses 8 objetivos 6 são diretamente direcionadas para a RSE conforme demonstra o quadro 9.

Erradicar a extrema pobreza e a fome: Reduzir pela metade a proporção da população cujo rendimento é inferior a 1 dólar por dia;
Universalizar o ensino básico: garantir que todas as crianças terminem o ciclo completo de ensino primário;
Promover igualdade entre os sexos e autonomia das mulheres: eliminar a disparidade de gênero em todos os níveis de ensino;
Reduzir a mortalidade infantil: reduzir em dois terços a mortalidade de crianças com menos de cinco anos;
Melhorar a saúde materna: reduzir em três quartos a taxa de maternidade / mortalidade materna;
Combater a Síndrome da Imunodeficiência Adquirida - AIDS, a malária e outras doenças: deter a propagação da AIDS, incidência de malária e outras doenças endêmicas para reverter à tendência atual;

Quadro 9. Diretrizes das Metas do Milênio para RSE.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

### 2.8.5. Pacto Global

O pacto global é uma iniciativa desenvolvida pelo ex-secretário geral da ONU – Kofi Annan com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional

para a adoção em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate a corrupção refletida em 10 princípios.

Essa iniciativa teve a participação do Alto Comissariado para Direitos Humanos (OHCHR), Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO) e lideradas pelo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Os 10 princípios têm como abrangência as áreas de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e contra a corrupção. O quadro 10 apresenta os seis relacionados a direitos humanos e do trabalho, princípios esses que podem ser aplicados na gestão de pessoas.

Princípios de Direitos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar e proteger os direitos humanos</li> <li>• Impedir violações de direitos humanos</li> </ul>
Princípios de Direitos do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar a liberdade de associação no trabalho.</li> <li>• Abolir o trabalho forçado.</li> <li>• Abolir o trabalho infantil.</li> <li>• Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho</li> </ul>

Quadro 10. Diretrizes do Pacto Global para RSE

Fonte: Desenvolvida pela autora

O objetivo é estabelecer um compromisso das empresas líderes mundiais na construção dos pilares sociais e ambientais da nova economia em benefício de toda população mundial.

O Pacto Global convoca as empresas não somente a desenvolver uma

consciência dos direitos humanos, mas também a trabalhar dentro de sua esfera de influência para proteger estes direitos humanos universais.

O negócio ganha legitimidade através do atendimento das necessidades da sociedade e cada vez mais a sociedade está expressando a clara necessidade de mais práticas sustentáveis ambientalmente

#### **2.8.6. Instituto Ethos de empresas e RS.**

O Instituto Ethos de Empresas e RS, criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos é caracterizado como uma organização sem fins lucrativos que tem por missão mobilizar, sensibilizar e auxiliar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, assimilando o conceito de RSE e incorporando-o nas práticas do dia-a-dia de sua gestão.

Desenvolve e disponibiliza ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a RSE e o desenvolvimento sustentável.

É considerada uma referência internacional no assunto, desenvolvendo projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo entre as quais o *Prince of Wales Business Leadership Forum*, do Reino Unido, e o *Business for Social Responsibility*, organização empresarial sediada nos Estados Unidos que conduz projetos e programas em nível global.

Suas associadas – empresas de diferentes setores e portes – são estimulados a estabelecer padrões éticos de relacionamento com seus funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, com a comunidade em que atuam, com o poder

público e com o meio ambiente.

Os Indicadores Ethos de RSE foram desenvolvidos em 2000 e são considerados uma ferramenta de aprendizado e de auto-avaliação da gestão que possibilita medir até que ponto as práticas de RSE estão sendo incorporadas ao planejamento estratégico, permitindo também monitorar o desempenho geral da empresa.

Os indicadores dividem-se em sete temas, são eles: valores e transparência; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e governo e sociedade.

#### **2.8.6.1. Indicadores Ethos para o Público Interno**

Quanto aos indicadores de RSE para o público Interno, trabalhadores, foco dessa pesquisa o Instituto Ethos discorre que: Uma empresa socialmente responsável não deve se limitar a respeitar somente os direitos dos trabalhadores, conforme consolidado em legislação pertinente e nos padrões definidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), deve ir mais além e investir no desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados, nas boas condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados, atentar-se ao respeito a culturas locais, firmando um comportamento ético e responsável pelas minorias e instituições que as representam.

32% dos indicadores Ethos são voltados para o público interno, envolvidos em diversas frentes de atuação que discorre em relação com os sindicatos, gestão participativa, compromisso com o desenvolvimento infantil, valorização da

diversidade, relação com os trabalhadores terceirizados, políticas de remuneração, benefícios e carreira, cuidado com a saúde e segurança, comportamento frente às demissões, entre outros.

As questões abordadas acima são determinadas pelos temas: Diálogo e participação; Respeito ao Indivíduo e trabalho decente apresentados no quadro 11 a seguir:

Diálogo e participação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer relações com o sindicato.</li> <li>• Exigir para os trabalhadores terceirizados condições semelhantes às de seus próprios empregados.</li> <li>• Desenvolver uma gestão participativa.</li> </ul>
Respeito ao indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito aos direitos das crianças.</li> <li>• Compromisso com o futuro e desenvolvimento infantil.</li> <li>• Valorização da diversidade.</li> <li>• Compromisso com a equidade de gênero e raça.</li> </ul>
Trabalho decente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver políticas de remuneração, benefícios e carreira que valorize as competências dos funcionários.</li> <li>• Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho.</li> <li>• Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade.</li> <li>• Comportamento responsável frente às demissões.</li> <li>• Preparação para aposentadoria.</li> </ul>

Quadro 11 - Diretrizes do Instituto Ethos para RSE.

Fonte: Desenvolvido pela autora

## **2.9. Normas e Certificações voltadas para RSE - público interno**

Normas e certificações são conjuntos de procedimentos, práticas e/ou especificações aceitos e definidos como padrões. As certificações se diferenciam das normas pela conferência de atestados de conformidade a um conjunto de regras estabelecidas e seguidas pela organização que passam por verificação e auditoria por uma terceira parte ou órgão certificador responsável.

Entre as normas e certificações relacionadas com o desenvolvimento sustentável e responsabilidade sociais voltadas para o público interno, intuito dessa pesquisa, estão as normas SA 8000 (*Social accountability 8000*), AA 1000 (*Accountability 1000*), Norma OHSAS 18001 (*Organizational Health and Safety Assessment Series*), NBR 16001 e NBR 26000.

### **2.9.1. SA 8000 (*Social accountability 8000*)**

Foi criada em 1997, pela *Social Accountability International (SAI)*, a partir da necessidade de padronização das atividades sociais em indústrias globais, sendo considerada por muitos especialistas a mais propícia para aplicação global em processo de auditoria de locais de trabalho, podendo ser aplicada em instalações de qualquer porte, região ou setor industrial.

Tem em seu escopo a regulamentação das relações entre organização e o seu público interno, baseado no princípio básico de que a empresa deve cumprir as leis nacionais relativas aos empregados próprios e terceirizados e adotar as disposições das convenções da OIT concernentes aos direitos e princípios

fundamentais no trabalho mesmo quando não foram incorporadas à legislação do país.

É uma norma voluntária que especifica requisitos de responsabilidade certificáveis. (BARBIERI ; CAJAZEIRA, 2009).

A norma foi desenvolvida com o intuito de garantir direitos de trabalhadores a nível global envolvidos em processos produtivos, além de promover a padronização em todos os setores de negócios e em todos os países.

É a primeira norma voltada à melhoria das condições de trabalho, abrangendo os principais direitos trabalhistas e certificando o cumprimento destes através de auditores independentes.

Os nove requisitos da norma têm como base as convenções da Organização Internacional do trabalho (OIT), a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção das Nações Unidas sobre os direitos das crianças, assim como o cumprimento das leis locais.

Os requisitos da Organização internacional do trabalho englobam os temas:

- Não permissão ao trabalho Infantil;
- Não permissão ao trabalho forçado;
- Assegurar a saúde e Segurança;
- Garantia a liberdade de associação e negociação coletiva
- Não permissão a qualquer forma de discriminação;
- Não permissão as práticas disciplinares como punições físicas ou mentais, assim como coerção física e abuso verbal;
- Horário de trabalho: não devem ultrapassar 48 horas semanais, além de 12 horas-extras semanais;

- Remuneração: deve ser suficiente para cobrir custos de moradia, vestuário, alimentação, além de uma renda extra.
- Sistema de gestão: deve existir um sistema de gestão que garanta a efetividade do cumprimento de todos os requisitos da norma.

### **2.9.2. Norma AA 1000 (*Accountability*)**

As ações em RS envolvem diversos públicos que por sua vez necessita e tem em suas aspirações um relacionamento saudável e eficaz de comunicação e prestação de contas.

Através de relatórios sociais as empresas prestam conta ao seu público de suas ações econômicas, ambientais e sociais procurando assim manter uma comunicação transparente e ética em seus relacionamentos.

A norma AA 1000 foi criada pelo *Institute of Social & Ethical Accountability* em 1999, sendo uma norma voluntária não certificável desenhada para auxiliar empresas, acionistas, auditores, consultores e organizações certificadoras, ela define práticas, processos e princípios para relatórios, prestação de contas e auditoria com o intuito de assegurar a qualidade da contabilidade, da auditoria e do relato social e ético, tendo como questão básica o engajamento das partes interessadas. Várias normas foram criadas a partir de 2002 gerando a série de normas AA 1000. (BARBIERI E CAJAZEIRA, 2009)

É uma norma que define as melhores práticas para prestação de contas para assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético. Desenhada para auxiliar empresas, acionistas, auditores, consultores e organizações



certificadoras, ela pode ser usada isoladamente ou em conjunto com outros padrões de prestação de contas, como a *Global Report Initiative* (GRI), e normas padrões como as ISO (*International Organization for Standardization*) e a SA 8000.

### **2.9.3. Norma OHSAS 18001 (OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETH ASSESSMENTE SERIES)**

Entrou em vigor em 1999, após estudos realizados por um grupo de organismos certificadores (*Bureau Veritas Quality International, Det Norske Veritas, Lloyds Register Quality Assurance* etc.) e de entidades de normalização do Reino Unido, da Irlanda, da Austrália, África do Sul, Espanha e Malásia.

O incentivo do estudo se deu com a recusa da ISO (*International Organization for Standardization*) em escrever norma sobre saúde e segurança do trabalho em função da oposição da OIT (Organização Internacional do Trabalho), que possui suas próprias diretrizes, recomendações e guias sobre o assunto. Ao ser criada a norma levou em conta algumas normas nacionais já existentes, como a BS 8800, criada pela *British Standards Institution* (BSI) no reino Unido.

É um padrão para sistemas de gestão da segurança e da saúde ocupacional e tem como objetivo de ajudar as organizações a formularem melhores práticas com o principal objetivo de proteger e assegurar com que seus trabalhadores tenham um ambiente de trabalho saudável e seguro. Através de uma política de saúde e segurança são determinados os riscos e exigências de saúde ocupacional, objetivos e meios de reduzi-los, criação de metas e objetivos específicos, bem como monitoramento e aperfeiçoamento constante.

A certificação por essa norma garante o compromisso da empresa com a redução dos riscos ambientais e com a melhora contínua de seu desempenho em saúde ocupacional e segurança de seus colaboradores.

A OHSAS 18001:2007 substitui a OHSAS 18001:1999, e possui compatibilidade com as normas das séries ISO 9000 e ISO 14000.

#### **2.9.4. Norma NBR ISO 16001**

No Brasil a iniciativa da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) desenvolveu a norma NBR 16001 no ano de 2007, que estabelece requisitos para a criação e operação de um sistema de gestão de RS.

“Essa norma tem por objetivo prover às organizações os elementos de um sistema de gestão da RS, auxiliando-as a alcançar seus objetivos relacionados com esse tema”. (BARBIERI ; CAJAZEIRA, 2009, p. 182)

A certificação não significa que a empresa seja socialmente responsável, mas que a mesma possui em sua gestão um sistema direcionado para RS.

A norma estabelece padrões mínimos para que a organização possa desenvolver ações e implementar políticas de cunho social que leve em consideração requisitos legais e éticos estabelecidos para o desenvolvimento sustentável e transparência de negócios.

A certificação por si só não significa que a empresa seja socialmente responsável, mas que a mesma possui em sua gestão um sistema direcionado para RS. O que vai dizer se ela é responsável são suas ações e avaliações de seu

público afetado ou influenciado. (BARBIERI ; CAJAZEIRA, 2009)

A NBR 16001 é voluntária e não obrigatória. Suas 11 páginas estabelecem requisitos mínimos relativos a um sistema de gestão da RS.

A NBR 16001 tem em sua base as três dimensões da sustentabilidade - econômica, social e ambiental - o que estabelece requisitos para a implementação de um sistema de gestão de RS (SGRS) passível de integração com outros sistemas de gestão.

Barbieri e Cajazeira (2009) expõem que a NBR 16001 não trata de questão substantiva em matéria de RS de modo específico, apenas dá exemplos sem a pretensão de ser exaustiva. Segue abaixo um recorte focando nas diretrizes voltadas ao âmbito interno:

- Direitos da criança e do adolescente, incluindo combate ao trabalho infantil;
- Direitos dos trabalhadores, incluindo a livre associação e outras considerações constantes nas convenções da OIT citadas;
- Compromisso com o desenvolvimento profissional dos trabalhadores;
- Promoção da saúde e segurança no trabalho;

#### **2.9.5. Norma ABNT NBR ISO 26000**

No dia 08 de dezembro de 2010, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em parceria com o organismo de normalização da Suécia (SIS) lançam a ABNT NBR ISO 26000:2010 – Diretrizes sobre RS, uma adoção da norma International Organization for Standardization (ISO) de RS.

A ISO 26000 resulta do esforço de 450 especialistas de todo o mundo que passaram os últimos cinco anos dedicados à sua construção.

Entre os objetivos da norma e suas considerações podemos destacar:

- Estabelecer diretrizes aplicáveis a todos os tipos de organização sobre conceitos de RS, termos e definições, históricos e características, princípios, práticas, temas pertinentes, integração, implementação e promoção da RS na organização e sua esfera de influência, identificação e engajamento de *stakeholders*, comunicação de desempenho e compromissos relacionados à RS e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável;
- Estimular as organizações a ir além do cumprimento da lei;
- Promover entendimento comum em RS;
- Complementar outros instrumentos e iniciativas relacionados à RS, e não os substituir;
- Não tem o formato de sistema de gestão e não é apropriada para certificação. E qualquer oferta ou alegação de certificação será uma contrária aos propósitos e intenções da norma.

É considerado um poderoso instrumento para desenvolver e aperfeiçoar as práticas de RS.

Para a ISO 26000 o termo responsabilidade engloba as noções de responsabilidade socioambiental e responsabilidade empresarial, abrangendo assim vários aspectos como: 1) questões ambientais e econômicas impactante na sociedade e meio ambiente; 2) diretrizes sobre as formas de ação envolvendo transparência, ética e consideração aos *stakeholders*; 3) escopo amplo, abrangendo

a organização e sua esfera de influencia, o que inclui a cadeia produtiva; 4) a definição da responsabilidade como contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Os 7 princípios da ISO 26000 são:

- Responsabilidade por ações;
- Transparência;
- Comportamento ético;
- Respeito pelos interesses dos *stakeholders*;
- Respeito pelas regras da lei;
- Respeito pelas normas internacionais de comportamento;
- Respeito pelos direitos humanos.

## **PARTE II - PRÁTICAS E POLÍTICAS RESPONSÁVEIS DE GESTÃO DE PESSOAS**

### **2.10. Gestão de Pessoas e sua contribuição para sustentabilidade empresarial**

A transição para um novo modelo de gestão mais sustentável e responsável requer profundas mudanças não só de princípios, valores e cultura, mas também tecnológicos na empresa, contexto esse intrinsecamente relacionado às pessoas. A gestão de pessoas tem em seu papel a responsabilidade de disseminar não somente práticas sustentáveis como também criar um ambiente propício para que essas novas mudanças aconteçam.

O desafio de propiciar condições e recursos para que se desenvolva uma cultura de cidadania organizacional é apontado por Fischer (2002) como um os grandes desafios a ser enfrentado pela gestão de pessoas.

Hanashiro et al. (2001, p. 5) citam como o setor se torna agente em um processo de mudança na organização:

Na administração de transformação e da mudança os profissionais de gestão de pessoas tornam-se agentes quando realizam sistematicamente mudanças em forma de iniciativa (foco na implementação de novos programas, projetos ou procedimentos), de processos empresariais (foco nas maneiras como o trabalho é executado) e culturais (mudança de mentalidade comum).

Santos e Wagner (2009, p. 4) apontam a gestão estratégica de pessoas como fator fundamental nas mudanças organizacionais. Entre as mudanças que se destacam, de alguns anos para cá, está à voltada para a sustentabilidade organizacional, para eles:

A gestão estratégica de pessoas ocupa um lugar preponderante em grande medida pelas mudanças que se visualizam para as organizações na transição para este novo contexto de gestão, adquirindo papel fundamental para o desenvolvimento do capital humano das organizações quanto aos pressupostos da sustentabilidade.

Investir em educação, capacitação e outros meios que visem o desenvolvimento das pessoas na direção dos objetivos da empresa torna-se uma das mais importantes ferramentas de gestão de pessoas na contribuição para transformação individual e coletiva para alcance de resultados sustentáveis. Ao elaborar um planejamento estratégico a organização no contexto atual não deve deixar de contemplar as questões social e ambiental visando atender as perspectivas de seus diversos públicos envolvidos no seu negócio, um dos públicos que influenciam e tem perspectivas bastante relevantes são os colaboradores internos.

Alinhando estratégia a gestão de pessoas, setor que corresponde ao atendimento aos colaboradores internos, corrobora Marras (2000) apontando que a

função da gestão de pessoas como parceira estratégica deve atuar de modo consistente através dos instrumentos de gestão de pessoas desde a formulação até a implementação da estratégia, buscando a otimização dos resultados da empresa e o desenvolvimento das pessoas que fazem parte dela.

Schuler (1992, p.19) apud Bosqueti (2009, p.50) conceitua a gestão estratégica de pessoas de uma forma mais abrangente observando que: [...] são todas as atividades que afetam o comportamento dos indivíduos em seus esforços para formular e implementar as necessidades estratégicas da empresa”.

Ulrich (1998) entende que os profissionais de gestão de pessoas devem desempenhar um conjunto de papéis que favoreçam a formulação e desenvolvimento de uma gestão em atendimento a competitividade da organização, papéis esses que devem ter seu foco no estratégico, especialista administrativo, defensor dos empregados e agente de mudanças.

Esses quatro papéis propostos por Ulrich (1998) reúnem os principais pontos importantes designados à gestão de pessoa: o de ser um parceiro estratégico, agente de mudança que o vincula a gestão da cultura organizacional, seu papel como defensor em garantir provisões necessárias a fim de obter maior contribuição e engajamento dos empregados, seu papel tradicional de realizar processos de forma eficiente, sendo ligados de uma forma ou outra com objetivo de criar valor a empresa e trazer um alinhamento a estratégia.

Todos os setores da empresa devem ter conhecimento e participar da estratégia empresarial de acordo com as suas especificações, dando assim sua devida contribuição.

Para Nascimento (2008), a função da gestão de pessoas é dar sua

contribuição na busca por resultados socioambientalmente sustentáveis através de ações como:

1) Criar clareza estratégica: dominando a teoria e prática da formação e implementação de estratégias e assim envolver os funcionários nos objetivos e processos estratégicos;

2) Atuar como agente de mudanças: criar condições propícia às mudanças, percebendo a expectativas futuras dos funcionários, utilizando a credibilidade para que as mudanças ocorram;

3) Gerar capital intelectual: capaz de atender aos desafios da globalização, de novas tecnologias, da mudança contínua, investindo em constante aprendizagem organizacional, chave principal para o sucesso de geração e retenção de capital intelectual.

4) Atuar na construção de uma cultura voltada a sustentabilidade: desenvolver ou rever a cultura organizacional para que se obtenha sucesso na estratégia socioambiental.

Gonçalves (2006) entende que a RSE acontece em vários níveis que vai desde o público interno da organização até a sociedade, porém torna-se lógico esperar que ações nesse sentido sejam realizadas em primeiro plano para com os funcionários, até pelo papel que esses desempenham na evolução da RSE e nas demais estratégias da empresa.

Fischer (2002) cita que as ações pautadas em padrões de cidadania adotadas para com os funcionários é que irão definir a relações também com o público externo da organização, não se admitindo pesos e medidas diferentes no que concerne ao exercício da cidadania no âmbito das relações internas e externas da empresa.



A RSE na gestão de pessoas é um tema amplo e que envolve vários aspectos da vida organizacional.

A passagem da empresa para uma organização socioambientalmente sustentável exige investimento em novos valores, atitudes éticas e responsáveis, e também ações no seu mais importante ativo que são os funcionários, esses necessitam estar engajado no processo, sentir-se fazendo parte da mudança e isso é representando pelas atitudes da empresa para com eles e com a sociedade através das práticas empresariais, são as ações praticadas na empresa no seu dia a dia que irão demonstrar seu real comprometimento com o assunto.

Fischer (2002, p. 229) aponta que:

O atributo da cidadania organizacional é uma característica que está nos genes da organização, que se concretiza em cada funcionário que se percebe como cidadão e, só então, espraia-se na atuação social responsável. É nas políticas e práticas de gestão de pessoas que, em primeiro lugar, se assegura a presença desse código genético.

Para instituto Ethos (2007) a empresa responsável e humanizada não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, ainda que esse seja indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados.

Melo Neto e Froes (1999) estende o estreitamento das relações com os empregados aos seus dependentes, com o objetivo de motivá-los para um melhor desempenho, proporcionar um bom clima de trabalho e contribuir para o seu bem estar, recebendo em troca a sua dedicação, empenho e lealdade que se reflete em alto ganho de produtividade.

Para que ocorra está troca em favor de todos, Aligleri et al. (2009, p.21) expõe que “A área de gestão de pessoas precisa internalizar comportamentos éticos e

comprometidos junto aos colaboradores”.

O processo de internalizar atitudes mais sustentáveis, consciência e assimilação de valores éticos condizentes com desenvolvimento sustentável geram novas competências compatíveis para uma real mudança cultural, tão necessária para se atingir os objetivos sustentáveis.

Em atendimento aos requisitos da RSE voltada ao público interno, o desafio para a gestão de pessoas está no de dar um enfoque mais humanizado as suas práticas, começando por analisar e reavaliar suas práticas de recrutamento, seleção, monitoramento, desenvolvimento e recompensa de pessoas, além de proporcionar aos colaboradores os mesmos benefícios oferecidos às pessoas da comunidade atendida pela empresa. (ALIGLERI, ET AL., 2009)

Fischer (2002, p.126) explicita que: “num futuro próximo todas as pessoas desejarão sentir-se cidadãos em cada papel que desempenhar, em cada relação em que se envolverem, em cada contexto organizacional a que estiverem vinculadas”.

Ainda Fischer (2002) aponta que para que isso seja possível algumas questões no âmbito de gestão de pessoas devem ser resolvidas, Algumas dizem respeito á motivação para o trabalho, outras ao ambiente social onde se dão as relações de trabalho, assim as questões como valorização, reconhecimento profissional, transparência de comunicação, condições ampliadas de participação, tratamento digno e respeitoso, fidedignidade de informações são requisitos básicos a serem atendidos.

Albuquerque (1999, p. 218) expõe que a organização eficaz em sua gestão é:

Aquela que atende as expectativas dos múltiplos participantes interessados. Por isso, a função crítica da organização é coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes com relação à sobrevivência dela em longo prazo e á rede social em que está inserida”.

Assim a gestão de pessoas está intrinsecamente ligada à sustentabilidade empresarial podendo contribuir no contexto de suas políticas e práticas para um modelo de gestão sustentável a nível individual e coletivo.

### **2.10.1. Práticas Responsáveis e Sustentáveis em Gestão de Pessoas.**

A gestão de pessoas ao assumir um papel estratégico e pela sua importância de alinhamento às estratégias organizacionais deve acompanhar os movimentos da empresa em reavaliar suas políticas e práticas na busca pelo desenvolvimento sustentável. (PIRES ERIBEIRO, 2010). O público interno, vital para a sobrevivência da organização no longo prazo, necessita ser levado em consideração ao se definir políticas e práticas de RSE.

Para Aligleri et al. (2009, p.116)

Uma gestão responsável e sustentável é construída pelas pessoas e a forma como a empresa interage com seus colaboradores pode impactar mais no comprometimento, empenho e satisfação do que um bom salário.

A capacidade de dialogar e interagir de forma transparente e ética condizente com uma gestão responsável e sustentável, com o público interno inclui práticas específicas para diferentes esferas da gestão de pessoas.

Para Santos e Wagner (2009) uma gestão sustentável se consolida nos relacionamentos intra e interorganizacionais socioambientalmente, citando que quanto aos aspectos intra-organizacionais ligados à gestão de pessoas estão às práticas e políticas de:

- 1) Mobilizar políticas e praticas que preservem a integridade entre gestores e

colaboradores;

2) Equilíbrio entre tempo dedicado ao trabalho e o dedicado a vida pessoal e familiar dos colaboradores;

3) Práticas diferenciadas de contratação e de redução de pessoal;

4) Ações voltadas à preservação da saúde, bem estar dos trabalhadores e qualidade de vida no trabalho, e ao extra organizacional inclui-se o envolvimento nas definições de planos e projetos sustentáveis, buscando engajamento e comprometimento dos colaboradores a estratégias socioambientais.

Corroborando e tomando como base ações responsáveis que podem ser desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, Aligleri et al. (2009) organizou as práticas dividindo as pelas áreas de: Recrutamento e seleção; Orientação de pessoas, Modelagem de cargos e avaliação do desempenho dos colaboradores; Higiene, segurança e qualidade de vida; informação; promoção, educação e à capacitação; remuneração, programas de incentivos e benefícios como segue:

### **Possíveis Práticas de gestão de pessoas vinculadas ao recrutamento e seleção.**

Para Aligleri et al (2009) a empresa deve investir em ações de recrutamento e seleção que valorize a diferença cultural, étnica e racial, de sexo, religião e com deficiência garantindo o direito a diversidade e inclusão de classes menos favorecidas no quadro de colaboradores. O Instituto Ethos em suas diretrizes incentiva a valorização a diversidade, o compromisso com a equidade racial e de gênero, propondo que seja feito um censo para monitorar o seu compromisso com a equidade racial e de gênero.

O comportamento frente às demissões deve levar em conta critérios como empregados temporários, facilidade de recolocação, idade do empregado, se casado, com filhos entre outros, utilizando-se de sua influência e acesso de informações para auxiliar na recolocação dos empregados demitidos, assim como assegurar os benefícios que estiverem ao alcance da empresa. (INSTITUTO ETHOS)

A proibição e combate ao trabalho infantil, forçado ou análogo ao escravo devem ser considerados como ação principal por toda empresa socialmente responsável.

Assim como há uma cota em lei para preenchimento dos cargos por deficiente físico nas empresas, a saber: 2% até 200 empregados, 3% de 201 á 500 empregados, 4% de 501 á 1.000 empregados e 5% acima de 1.000 empregados, há também para contratação de Jovens aprendizes (idade entre 14 e 24 anos), Lei do aprendiz nº 10.097 (2005) que impõe cotas de representação entre 5% e 15% do total dos trabalhadores as empresas com mais de 100 colaboradores. Aligleri et al (2009) observa que uma empresa socialmente responsável não deve ficar restritas somente ao preenchimento de cotas, mas também capacitar e inserir os colaboradores com deficiência na rotina organizacional.

Aligleri et al (2009, p.121) defende que: “O trabalho voluntário como um dos critérios de avaliação na seleção de pessoal deveria ser mais explorado pelas empresas, uma vez que é uma excelente atividade para desenvolver a capacidade de liderança e a habilidade de trabalhar em equipe. [...] e fortalece as famílias e a fraternidade”.

Recrutar pessoas da comunidade local onde a empresa está instalada.
Reintegrar o funcionário ao mercado de trabalho, quando se tratar de demissão.
Assegurar que as práticas de recrutamento reflitam a diversidade dos clientes e da comunidade.
Não discriminar quanto à idade, sexo, raça, religião e opção sexual no processo de recrutamento.
Adotar políticas de contratação de pessoas com deficiência em maior número exigido pela lei.
Adotar critérios socioeconômicos (como idade, estado civil, aposentadoria, renda complementar ou dependentes) na hora de demitir funcionários.
Adotar a experiência em trabalho voluntário como um dos critérios na contratação de novos funcionários.
Contratar jovens aprendizes e idosos.
Proibir o trabalho infantil, o trabalho forçado ou análogo ao escravo em suas instalações.

Quadro 12 - Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas ao recrutamento e seleção.

Fonte: Aligleri et al. (2009, p. 120)

### **Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas à orientação de pessoas e à modelagem de cargos.**

Definir políticas éticas para a orientação de pessoas, modelagem de cargos e avaliação do desempenho dos colaboradores, garantindo a oportunidade para a totalidade dos colaboradores de compartilhar um plano de cargos com critérios transparentes e éticos. Proporcionando um ambiente onde o funcionário se sinta respeitado não somente em seus direitos mas como cidadão.

A orientação de pessoas deve envolver não somente a chegada de um trabalhador ao novo ambiente de trabalho, mas também a orientação e preparação com reflexões para demais situações conflituosas como a aposentadoria, vida familiar, problemas financeiros, de saúde entre outros, oferecendo inclusive quando necessário o devido apoio psicológico. ALIGLERI ET AL.(2009)

Assegurar aos recém – contratados o conhecimento concreto do local de trabalho, proporcionando orientação quanto aos locais de acesso possíveis, utilização de equipamentos e máquinas, e quanto às ferramentas disponíveis para uso próprio.
Cumprir rigorosamente ou exceder as normas de convenções internacionais de trabalho.
Possuir plano de cargos e salários com critérios transparentes.
Educar os funcionários quanto ao devido respeito a seus companheiros de trabalho, independentemente de raça, religião, nacionalidade, idade, deficiência física, sexo ou orientação sexual.
Oferecer aos funcionários palestras de motivação e aprimoramento nos processos de trabalho, buscando a maior eficiência e eficácia.
Desenvolver atividades sistêmicas de orientação e preparação do funcionário para sua aposentadoria.
Oferecer apoio psicológico ao funcionário necessitado.
Oferecer orientação quanto ao planejamento financeiro do funcionário.

Quadro 13 - Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas à orientação de pessoas e à modelagem de cargos

Fonte: Aligleri et al. (2009, p.123)

### **Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas à higiene, segurança e qualidade de vida.**

Para o Instituto Ethos e Aligleri et al. (2009) a conscientização e a promoção da saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores é uma questão importante que deve ser considerada pela empresa. Ações como check-ups periódicos em relação às doenças que atingem grande parte da população como colesterol, pressão alta entre outros devem ser implantados, assim como serviços de aconselhamento, conscientização e incentivo a uma vida saudável e equilibrada e segura. No que diz respeito a segurança, as práticas se voltam para também para treinamento, acompanhamento e controle de número de acidentes no trabalho.

Aligleri et al. (2009) e Instituto Ethos apontam que um bom ambiente de trabalho inclui atendimento a diversas expectativas como gestão participativa, que se relaciona em participação do empregado em comitês de gestão encarregados de formulação de estratégia ou no conselho da administração, preocupação com a

saúde, bem-estar e qualidade de vida não somente do colaborador como de seus familiares, alinhando os interesses da empresa aos dos trabalhadores.

Fornecer serviços de aconselhamento sobre saúde e segurança.
Aumentar a segurança no local de trabalho e seus arredores.
Oferecer infraestrutura de refeitório para o público interno.
Investir em instalações sanitárias adequadas.
Estimular o hábito do uso do uniforme e o uso de equipamento de segurança.
Proporcionar momentos de integração entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e setores organizacionais.
Encorajar os funcionários a ter uma dieta saudável e uma alimentação equilibrada.
Oferecer programas de ginástica laboral.
Proporcionar testes e exames médicos periódicos para medir o nível de colesterol, pressão sanguínea, dentre outros.
Estimular prática esportiva entre os funcionários, oferecendo infraestrutura para sua realização.
Envolver os empregados em gestão participativa.
Adotar política de participação de todos os colaboradores nos resultados financeiros da empresa.
Possuir Comissão interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e informa-los sobre a importância do uso dos equipamentos de segurança no trabalho.
Oferecer acessórios e mobiliários ergonômicos aos colaboradores com funções administrativas.

Quadro 14 – Possíveis práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à higiene, segurança e qualidade de vida.

Fonte: Aligleri et al. (2009, p. 125)

### **Possíveis práticas de gestão vinculadas aos sistemas de informações internas.**

A área de gestão de pessoas deve contemplar a formalização dos compromissos éticos da empresa por meio de comunicação como todos os parceiros.

Institucionalizar sistemas de informação interna que possibilitem



transparência torna a empresa mais ética, contribui para disseminar e formalizar diretrizes sobre as expectativas de conduta dos funcionários explicitam seus valores e dá abertura para relacionamentos mais transparentes, contribuindo para um melhor clima organizacional e valor da empresa. (ALIGLERI ET AL. 2009)

O Instituto Ethos entre os seus indicadores de responsabilidade para o público externo expõe que a empresa responsável deve promover o diálogo e a participação com o intuito de estreitamento de relações com os empregados, assim como a elaboração de um código de ética que formalize e esclareça as condutas de relacionamento.

Esclarecer as expectativas de conduta ética do funcionário e assegurar que esteja ciente delas.
Apresentar demonstrativos dos resultados econômico – financeiros da empresa aos colaboradores.
Possuir um código de ética e disseminá-lo em treinamentos e programas de admissão.
Possuir uma rede de comunicação interna, de maneira que todos tenham acesso às informações sobre práticas de gestão e programas gerenciais.
Promover debates com os colaboradores a respeito de problemas éticos e estruturais enfrentados dentro do ambiente organizacional, proporcionando instrumentos para registrar ocorrência de má administração.

Quadro 15 - Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas aos sistemas de informações internas.

Fonte: Aligleri et al. (2009, p.127)

### **Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas à promoção, educação e a capacitação.**

As empresas precisam criar ações que possibilitem o desenvolvimento integral dos colaboradores e da organização, através de cursos internos ou apoio financeiro para capacitação, práticas essas que proporciona um aperfeiçoamento pessoal e contribui para redução de erros e acidentes, além de gerar uma satisfação

do colaborador e atuar como fonte motivadora para assuntos emergentes, como a sustentabilidade e uma gestão mais participativa. ALIGLERI ET AL. (2009)

Manter programas de treinamento e capacitação, estimulando promoções internas.
Assegurar que temas emergentes de gestão estejam inseridos na educação, programas de avaliação e incentivo dos colaboradores.
Buscar a participação dos colaboradores nos processos de melhoria do ambiente de trabalho.
Oferecer apoio educacional, erradicando o analfabetismo entre os colaboradores e terceirizados.
Adotar políticas de promoção de grupos menos representados internamente.

Quadro 16 - Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas à promoção, educação e a capacitação.

Fonte: Aligleri et al. (2009, p.128)

### **Possíveis práticas de remuneração, programas de incentivos e benefícios.**

Aligleri et al (2009) explicita que sendo a equidade um dos princípios básico da RS deve ser exercida por toda empresa que se diz responsável. Em se tratando de remuneração, programas de incentivo e benefícios deve haver uma justa política com critérios claros e formalmente definidos, contribuindo para a aproximação dos colaboradores e transparência no relacionamento, o que gera um bom ambiente de trabalho.

O Instituto Ethos aprofunda o tema corroborando com a visão de que uma empresa responsável deve considerar seus funcionários como sócios desenvolvendo uma política de remuneração, benefícios e carreira que valorize as competências potenciais de seus funcionários e invista em seu desenvolvimento profissional, deve também procurar assegurar uma remuneração igualitária para homens e mulheres, tornando-se assim em agente de transformação social que reconhece e valoriza as mulheres no mercado de trabalho.

A qualidade e diversidade dos benefícios, assim como sua extensão a familiares, ex-funcionários, aposentados entre outros são fatores importantes para o bem-estar do funcionário e para retenção de talentos na empresa.

Proporcionar instrumento de assistência a crianças e idosos parentes de colaboradores.
Apoiar com os recursos da empresa o trabalho voluntário dos colaboradores.
Oferecer planos de saúde e assistência odontológica aos colaboradores e familiares.
Assegurar remuneração igualitária para homens e mulheres que ocupem a mesma categoria funcional.
Estender os benefícios aos colaboradores terceirizados.
Fornecer cesta básica aos funcionários mais carentes.
Oferecer benefícios como creche, ou outros, para apoiar funcionários com filhos recém-nascidos.
Oferecer bolsas de estudo a seus funcionários que objetivam o crescimento profissional.
Possuir programas de prevenção e tratamento de dependentes químicos.
Proporcionar todos os benefícios oferecidos a ex-colaboradores inválidos por acidentes de trabalho.

Quadro 17- Possíveis práticas de gestão de pessoas vinculadas remuneração, programas de incentivos e benefícios.

Fonte: Aligleri et al. (2009,p. 130)

### 3. PERFIL DAS EMPRESAS

Empresas CPFL, CEMIG e COELCE.

#### 3.1. CPFL

A companhia Paulista de Força e Luz (Atual CPFL Paulista) surgiu em 1912, com a fusão de quatro pequenas empresas do interior paulista.

Atua na área de geração, distribuição e comercialização de energia elétrica.

Teve seu controle passado por várias empresas, em 1927 foi adquirida pela *American & Foreign Power* (AMFORP), em 1964 passou o controle para a Eletrobrás, do governo Federal, em 1975 o controle acionário da já chamada CPFL paulista foi transferido para a Companhia Energética de São Paulo (CESP), pertencente ao governo do Estado de São Paulo, em 1997 com a privatização o controle passou para o atual grupo que é composto pela VBC Energia, que engloba o grupo Votorantim, Bradesco e Camargo Corrêa, pelo fundo de pensão dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ) e pela Bonaire Participações, que reúne os grupos de pensão FUNCESP, SISTEL, PETROS E SABESPREV.

Em 2002 com a necessidade de estruturar sua forma de gestão e trazer mais sinergia entre as empresas do grupo criou uma *holding*, grupo de controle chamado CPFL Energia. As empresas que fazem parte do grupo CPFL Energia são: CPFL Paulista, CPFL Piratininga, CPFL Geração, Epasa, Baesa, Ceran, Enercan, CPFL Brasil, RG, CPFL Santa Cruz, CPFL Jaguariúna, CPFL Serviços, CPFL Atende, CPFL Energia e Foz de Chapecó.

A empresa foi a primeira do Brasil a realizar contratos de compra de energia Biomassa provenientes da cana de açúcar, dando - se a iniciativa no ano de 1986, especializando-se em 2008 com a fundação da CPFL Bioenergia que tem o objetivo de incentivar e promover uma geração de energia limpa.

Em 2009 foi vencedora do primeiro leilão de energia eólica no Brasil o que a levou a ampliar seu portfólio de investimento em energia renovável.

No segmento de distribuição, fornece energia para 568 municípios em uma área de atuação de 208.300 km<sup>2</sup>, que abrange municípios dos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais.

No segmento geração, atua por intermediário da CPFL geração com oito Usinas Hidrelétricas (UHEs), sendo que 06 estão em operação e 02 em construção, 33 pequenas centrais hidrelétricas (PCHs) e uma Usina Termelétrica (UTE).

No segmento de comercialização, atua em todo o Brasil por intermédio da controlada CPFL comercialização Brasil, totalizando uma carteira de 78 clientes.

Foi a primeira empresa do setor elétrico brasileiro a incorporar as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI – G3) em seu relatório anual.

Passou a fazer parte da bolsa de valores de São Paulo e na bolsa de Nova Iorque (NYSE) em Setembro de 2004, e desde 2005, ano da criação do Índice de sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE) se faz presente na composição da carteira.

Em 2003 aderiu ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas – ONU, firmou compromisso também junto ao *Caring for Climate*, Pacto empresarial pela integridade, programa empresa amiga da criança, pacto empresarial contra a exploração sexual das crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras e Movimento

Nacional pela cidadania e solidariedade.

Está associada ao Instituto Ethos de RS.

A CPFL faz parte desde o ano 2005 até 2010 da lista das 150 melhores empresas do País para trabalhar, segundo o Guia Exame - Você S/A.

Desde 2007 encontra-se relacionada na lista de empresas modelo em Sustentabilidade e RS pelo Guia Exame de Sustentabilidade e RS publicado pela Editora Abril anualmente.

Foi considerada pela primeira vez em 2009, uma das dez empresas mais transparentes do Brasil, conforme o prêmio ANEFAC - FIPECAFI - SERASA – Troféu transparência, que tem apuração técnica e independente da Fundação Instituto de Pesquisas Atuariais e Financeiras – FIPECAFI, ligada à Universidade São Paulo – USP, a apuração se deu pela análise dos balanços.

No ano de 2008 recebeu o prêmio Fundação COGE (Comitê de Gestão Empresarial) na categoria capacitação e desenvolvimento de pessoas e ações ambientais, em 2009 novamente nessas categorias e em 2010 na categoria ações de RS.

Faz parte do ranking de companhias abertas do ABRASCA - Associação Brasileira das Companhias abertas, prêmio para os melhores relatórios anuais desde o ano de 2007 até 2010, se destacando em 1º lugar no *ranking* em 2010.

Em 2010 recebeu vários prêmios entre eles o ABRADÉE - Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica na categoria Nacional, RS, Gestão Operacional e Região Sul, e o prêmio PNQV - prêmio nacional de qualidade vida, realizado pela ABQV – Associação Brasileira de qualidade de vida.

### 3.2. CEMIG

A Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG foi constituída em 22 de Maio de 1952, e atua nas áreas de geração, transmissão, distribuição, comercialização de energia elétrica e soluções energéticas, sendo constituída por 58 empresas e 10 consórcios.

Tem seu controle sob domínio de uma *holding* de duas subsidiárias a CEMIG Distribuição e a CEMIG Geração e Transmissão, com ativos e negócios em Minas Gerais e 15 outros estados brasileiros, com investimento também em distribuição de gás natural, transmissão de dados e construção de uma linha de transmissão, no exterior está em construção uma linha de transmissão de energia elétrica no Chile.

Desde sua criação tornou-se referência no setor elétrico brasileiro, setor que em Minas Gerais era antes de sua criação fragmentado.

No ano 2000 suas ações começam a ser negociada na bolsa de Nova York, sendo selecionada para fazer parte da carteira *Dow Jones Sustainability World Index*.

Em 2006, fez a aquisição de 20% do Capital da Light S/A distribuidora que atende ao Rio de Janeiro e outras cidades fluminenses e iniciou participação acionária na TBE – Transmissora Brasileira de Energia, que opera linhas de transmissão no Norte e Sul Brasileiro e no consórcio empreendedor do importante projeto de geração Santo Antônio, a ser implementado no rio Madeira.

É uma empresa mista de economia mista controlada pelo governo de Minas Gerais, tendo suas ações listadas no Bovespa, Nova Iorque e Madri (Latibex).

Atualmente é responsável por aproximadamente 12% do mercado nacional na

área de distribuição, sendo um dos maiores grupos empresariais do setor energético brasileiro.

Atende cerca de 18 milhões de pessoas em 774 municípios de Minas Gerais e pela gestão da maior rede de distribuição de energia elétrica da América do Sul, com mais de 400 mil km de extensão. Seu parque gerador é formado por mais de 64 usinas hidrelétricas, térmicas e eólicas.

É considerada uma empresa referência em sustentabilidade, possuindo vários reconhecimentos.

Foi pioneira a fazer parte do Índice *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World) iniciado em 2000, sendo a única do setor elétrico da América Latina a fazer parte por 11 anos consecutivos. Destaca-se também no seleto grupo de empresas brasileiras, no total 3 das 150 empresas de 25 países que fazem parte do índice Global Dow nos Estados Unidos que tem como objetivo servir de referência para os mercados mundiais, tendo como critério de inclusão no índice fatores como reputação e importância para economia global.

No Índice de Sustentabilidade empresarial – ISE 2009-2010 foi selecionada pela quinta vez consecutiva para compor o índice, se mantendo no índice desde a criação do mesmo em 2005.

Foi selecionada para compor a 1ª carteira do Índice Carbono Eficiente (ICO2), lançado em Dezembro/2010, esse novo indicador foi desenvolvido pela BM&FBovespa e pelo BNDES com o objetivo de sinalizar que as companhias listadas estão alinhadas com as mais avançadas discussões sobre as mudanças climáticas e incentivar melhores práticas de combate às mudanças climáticas .

Faz parte do *ranking* de companhias abertas do ABRASCA - Associação



Brasileira das Companhias abertas, prêmio para os melhores relatórios anuais desde o ano de 2007 até 2010, se destacando em 2º lugar no *ranking* em 2010.

A CEMIG foi incluída na lista das 150 melhores empresas do País para trabalhar, segundo o Guia Exame - Você S/A – EXAME edição 2006 e 2007.

É considerada uma das dez empresa mais transparentes do Brasil, recebendo pelo sexto ano consecutivo o prêmio ANEFAC – FIPECAFI – SERASA – Troféu transparência, que tem apuração técnica e independente da Fundação Instituto de pesquisas atuariais e financeiras – FIPECAFI, ligada à Universidade São Paulo – USP, que se utilizou de análise dos balanços para apuração.

Conquistou em 2008 o prêmio Belmiro Siqueira de Administração versão 2007 na categoria empresas cidadã.

Em janeiro 2010 a CEMIG foi premiada no Rio de Janeiro como o melhor trabalho de preservação em fauna e flora do País, resultado que se deu pelo programa Peixe Vivo que atua nas bacias dos rios São Francisco, Paranaíba, Jequitinhona e Grande, entre outros. O prêmio Brasil Meio Ambiente é uma iniciativa da Companhia Brasileira de Multimídia (CBM).

Durante três anos consecutivos (2008/2009 e 2010) recebeu o prêmio Fundação COGE (Comitê de Gestão Empresarial) na categoria Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho.

### **3.3. COELCE**

A Companhia Energética do Ceará - Coelce tem sua sede na Capital

Fortaleza e nasceu da unificação de quatro empresas distribuidoras de energia elétrica do Ceará em 1971, Companhia de Eletricidade de Cariri (CELCA), Companhia de Eletrificação Centro Norte do Ceará (CENORT), Companhia de Eletrificação de Fortaleza (CONEFOR) e Companhia de Eletrificação do Nordeste (CEME).

Possuem oito unidades principais, entre centros de serviços e de manutenção e 201 lojas de atendimento em todo o Estado, sendo a terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado de energia.

É uma sociedade anônima de capital aberto desde 1995, controlada pela Endesa, por meio da *holding* Investluz S.A, que detém 56,6% do capital total e 91,66% do capital votante. A companhia foi privatizada em 1998 e ganhou o direito de concessão pelo prazo de 30 anos.

A Endesa S.A. é uma das dez maiores empresas de energia do mundo e a primeira nos mercados da Espanha e da América do Sul, atuando nos mercados de eletricidade, gás, cogeração e energia renováveis.

Em 1995 a Coelce passou a negociar suas ações nas principais bolsas de valores brasileiras, faz parte da carteira que compõe o índice Bovespa de Sustentabilidade Empresarial – ISE desde sua fundação em 2005.

Está associada ao instituto Ethos de RS.

Por quatro anos consecutivos (2006 - 2009) a Coelce conquistou o título de melhor distribuidora de Energia Elétrica do Nordeste, premiação realizada pela Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica - ABRADDEE, em 2009 e 2010 recebeu também a premiação pela ABRADDEE como a melhor distribuidora de Energia Elétrica do Brasil.

Faz parte do *ranking* de companhias abertas do ABRASCA - Associação Brasileira das Companhias abertas, prêmio para os melhores relatórios anuais desde o ano de 2007 até 2010.

Está entre as 150 melhores empresas para se trabalhar do Guia Você S/A - Exame desde o ano de 2006 até ano 2010. Recebeu o Prêmio Fundação COGE – Comitê de Gestão Empresarial 2008, nas categorias ações de RS, ações ambientais, segurança e saúde e ambiental, e em 2009 na categoria de ações de RS.

Em 2009 recebeu vários prêmios: O IASC - Índice Aneel de satisfação do consumidor concedido pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), por conquistar o maior índice Aneel de Satisfação do Consumidor na região Nordeste; o Prêmio CIER de Qualidade – Satisfação de clientes 2009 concedido pela comissão de integração Energética Regional, órgão internacional do setor energético da América Latina, recebendo o 1º lugar no *ranking* e o Prêmio Amiga da Criança da Fundação Abrinq.

Foi listada em 2009 no Guia Exame de Sustentabilidade entre as 20 empresas modelos em responsabilidade social corporativa.

Em 2010, pelo projeto ECOELCE, que propõe troca de materiais recicláveis por descontos na conta de energia, recebeu o prêmio Socioambiental Chico Mendes, que visa valorizar ações voltadas ao desenvolvimento sustentável por intermédio da promoção humana e da conservação ambiental.

Entre outros prêmios conquistados em 2010 estão o prêmio PNQV - prêmio nacional de qualidade vida, realizado pela ABQV – Associação Brasileira de qualidade de vida; o prêmio ABERJE (Associação brasileira de comunicação

Empresarial) que tem por objetivo discutir e promover, numa perspectiva local e global, a comunicação empresarial; prêmio Empresa cidadã concedido pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro (CRC-RJ), que reconhece empresas que realizam investimento em ações de responsabilidade socioambiental, e o Prêmio CIER de Qualidade – Satisfação de clientes 2010 concedido pela comissão de integração Energética Regional, órgão internacional do setor energético da América Latina, com destaque especial para a melhor avaliação nos aspectos de RS.

#### **4. ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS – EMPRESAS CPFL, CEMIG E COELCE.**

Para levantamento e análise dos dados foram consideradas informações divulgadas no site das empresas pesquisadas e no relatório de sustentabilidade GRI através dos indicadores Dimensão emprego: LA1, LA2, LA3, Dimensão relações com os trabalhadores e a governança: LA4, LA5; Dimensão saúde e segurança no trabalho; LA6, LA7, LA8, LA9; Dimensão treinamento e educação: LA10, LA11, LA12; Dimensão diversidade e igualdade de oportunidades: LA13, LA14; Dimensão de práticas de investimento e de processos de compra: HR1, HR2, HR3; Dimensão não discriminação: HR4; Dimensão liberdade de associação e negociação coletiva: HR5; Dimensão trabalho infantil: HR6; Dimensão trabalho forçado ou análogo ao escravo: HR7; Dimensão práticas de segurança: HR8; Dimensão direitos indígenas: HR9 e indicadores do suplemento setorial para empresas de energia elétrica: aspecto emprego: EU14; EU15; EU16; EU17; EU18 e EU 19.

Foram também utilizadas informações divulgadas no relatório de sustentabilidade padrão GRI referente à missão, visão, valores, políticas, reconhecimentos e parcerias no âmbito social com diretrizes para o público interno, colaboradores.

Os quadros 17 a 20 apresentarão os resultados dos dados coletados pelas variáveis: recrutamento e seleção, higiene, segurança e qualidade de vida, sistema de informações internas e remuneração, incentivos e benefício. Após cada quadro discorrerá um relato detalhado sobre os dados coletados de cada empresa pesquisada.

Será apresentado um quadro que demonstra associações, adesões das empresas com órgãos voltados a RSE, assim como a missão, visão, valores e princípios das empresas pesquisadas. Por fim, a análise dos dados se dará após o relato das três empresas nas três variáveis pesquisadas.

#### 4.1. Levantamento de práticas de gestão de pessoas vinculadas ao recrutamento e seleção.

	CPFL	CEMIG	COELCE
Recrutar pessoas da comunidade local onde a empresa está instalada			
Reintegrar o funcionário ao mercado de trabalho, quando se tratar de demissão.		X	X
Assegurar que as práticas de recrutamento reflitam a diversidade dos clientes e da comunidade.	X	X	X
Não discriminar quanto à idade, sexo, raça, religião e opção sexual no processo de recrutamento.	X	X	X
Adotar políticas de contratação de pessoas com deficiência em maior número exigido pela lei.			
Adotar critérios socioeconômicos (como idade, estado civil, aposentadoria, renda complementar ou dependentes) na hora de demitir funcionários.			
Adotar a experiência em trabalho voluntário como um dos critérios na contratação de novos funcionários.			
Contratar jovens aprendizes e idosos.	X	X	X
Proibir o trabalho infantil, o trabalho forçado ou análogo ao escravo em suas instalações.	X	X	X

Quadro 18 - Quadro resumo para levantamento de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas ao recrutamento e seleção.

Fonte: Adaptado de Aligleri et al. (2009, p. 120)

## **Empresa CPFL**

A CPFL não relata ações em recrutar pessoas da comunidade onde a empresa está instalada e não relata também se adota como critério de contratação experiência em trabalho voluntário.

Nas diretrizes voltadas a demissão de funcionários, a empresa não adota nenhum critério socioeconômico na hora de demitir os funcionários e não cita nenhuma ação de reintegração do funcionário ao mercado de trabalho.

A diversidade é um tema bastante discutido e valorizado na empresa, sendo uma de suas políticas de gestão.

A CPFL cita uma valorização à diversidade que inclui diretrizes de respeito às diferenças e discriminação social, direcionando ações com base em um plano de contratação de negros, mulheres e pessoas com deficiência no intuito de valorizar a diversidade.

No total de 7.924 colaboradores no quadro de funcionários no final de 2010, a presença de negros passou de 10,3% em 2009 para 12,8% em 2010 do total dos funcionários, sendo que a amarela com 0,9% e a indígena com 0,1% se apresentou estável no ano de 2009 para 2010 e a de brancos teve uma queda de 88,8% em 2009 para 86,2% em 2010 conforme figura 2.

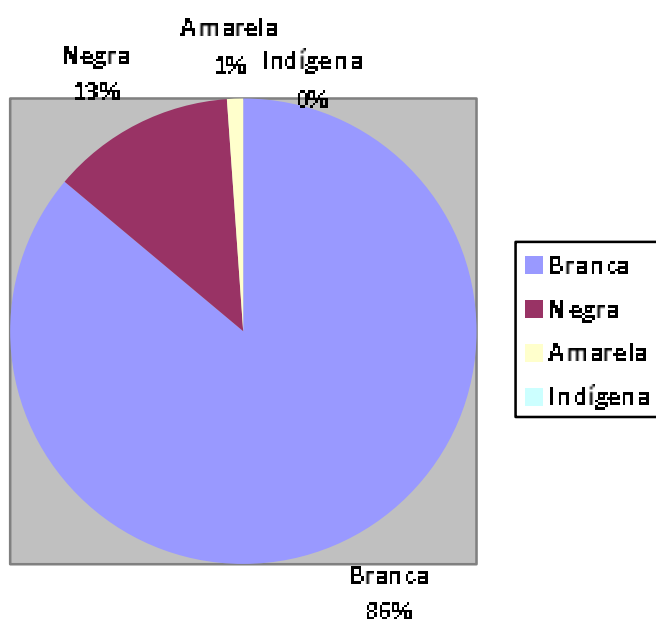


Figura 2 – Composição étnica do quadro de funcionários da empresa CPFL  
 Fonte: Desenvolvido pela autora com base em dados da empresa.

No que diz respeito à contratação de pessoas com deficiência conforme a lei n. 8.213/91 referente à contratação de pessoas com deficiência se determina que 5% do total dos empregados em empresas que tem acima de 1.000 empregados sejam portadores de deficiência. A CPFL não apresenta números, somente apresenta possuir um plano de contratação de pessoas com deficiência e um trabalho para inclusão desses no mercado de trabalho através de cursos, incentivando o convívio e diversidade do grupo.

A contratação de jovens aprendizes conforme lei do menor aprendiz n. 10.097/2005 deveria atingir o percentual entre 5% a 15% do total dos colaboradores, nesse ponto a CPFL apresenta o percentual de 1%, número que fica bem abaixo da cota estipulada. Quanto à questão de contratação de idosos apresenta-se um plano de contratação focando pessoas acima de 45 anos e/ou desempregadas há mais de 02 anos, o percentual de pessoas acima de 45 anos representa 27% do total dos funcionários.



A proibição ao trabalho infantil, trabalho forçado e análogo ao escravo é um dos compromissos adotados como política de gestão e relatados pela CPFL.

### **Empresa CEMIG**

A CEMIG não relata ações em recrutar pessoas da comunidade local onde a empresa está instalada e também não relata se adota a experiência em trabalho voluntário como critério na hora da contratação.

Nas diretrizes voltadas a demissão de funcionários a empresa não adota nenhum critério socioeconômico na hora de demitir. Na questão de ação de reintegração do funcionário demitido ao mercado de trabalho, relata ações para os funcionários aptos a se aposentar, oferecendo curso de empreendedorismo ministrado pelo SEBRAE e seminários de preparação para a aposentadoria.

A valorização da diversidade assim como o repúdio a qualquer forma de discriminação é explícito no princípio de integridade profissional da empresa. Por se tratar de uma economia mista a empresa realiza concurso público para contratação de funcionários, no qual é estabelecido por lei que se deve atender aos princípios da isonomia, da impessoalidade e da moralidade para recrutamento e seleção, assim qualquer candidato que atenda aos requisitos legais tem o direito de participar do concurso.

A CEMIG em seu quadro de funcionários com total de 8.859 colaboradores possui 68% de funcionários de etnia branca, 31,5% de negros, 0,3% amarela e 0,2% referente à etnia indígena.

### **Composição étnica do quadro de funcionários**

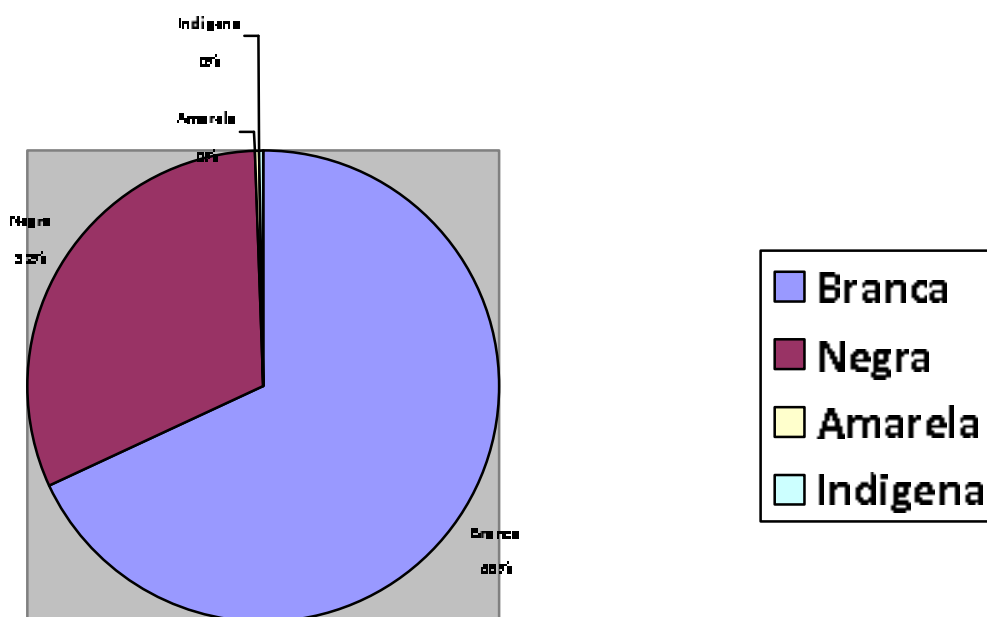


Figura 3 – Composição étnica do quadro de funcionários da empresa CEMIG  
 Fonte: Desenvolvida pela autora com base em dados da empresa.

Dos empregados que ocupam cargo de gerência, há 236 brancos, um negro, 34 pardos, um oriental e um indígena.

No que diz respeito à contratação de pessoas com deficiência a empresa pesquisada possui em seu quadro de funcionários o percentual de 0,6% de funcionários com deficiência. A lei determina que 10% das vagas de um concurso público sejam oferecidas para pessoas com deficiência, a CEMIG diz cumprir a legislação, porém justifica o percentual baixo devido ao enquadramento jurídico da empresa e as exigências para ingresso, ressaltando que várias funções na empresa vinculam-se a risco elétrico.

A contratação de jovens aprendizes conforme lei do menor aprendiz n. 10.097/2005 deveria atingir o percentual entre 5% à 15% do total dos colaboradores,

nesse ponto a CEMIG apresenta o percentual de 2,2% do total dos colaboradores, abaixo do que determina a legislação.

Quanto à questão de contratação de idosos a Cemig não apresenta nenhuma ação que atenda as diretrizes, somente apresenta dados onde demonstra que a empresa tem o perfil de manter em seu quadro de funcionários um número acima de 50% de funcionários acima de 41 anos. Os dados apresentados são 43% dos funcionários na faixa etária de 41 a 50 anos e 16% acima de 50 anos.

Uma política apresentada pela empresa e que está na base das principais diretrizes de RSE é a proibição ao trabalho infantil, forçado ou análogo ao escravo em suas instalações.

### **Empresa COELCE**

A COELCE não relata ações em recrutar pessoas da comunidade local onde a empresa está instalada e também não relata se adota a experiência em trabalho voluntário como critério na hora da contratação.

Nas diretrizes voltadas à demissão de funcionários a empresa não adota nenhum critério socioeconômico na hora de demitir, na questão de ação de reintegração do funcionário demitido ao mercado de trabalho a COELCE relata manter parceria com diversas instituições de ensino financiando cursos de capacitação e serviços de recolocação no mercado de trabalho para os colaboradores aposentados ou demitidos sem justa causa.

O tema respeito à diversidade de opiniões, crenças, raças e opção sexual e a não discriminação faz parte da política de gestão da empresa.

A COELCE possuía em seu quadro de empregados próprios ano encerrado

de 2010, 1.308 empregados sendo 73,6% de etnia branca, 26,3% de negros e 0,1% indígena, no ano encerrado de 2009 a empresa possuía em seu quadro de empregados próprios 1.298 empregados, sendo 72,5% de etnia branca e 27,4% de negros e 0,1% indígena. Verifica-se que ocorreu um aumento de etnia branca enquanto ocorreu uma baixa da etnia negra, o que faz aumentar a distância entre as duas etnias.

#### Composição étnica do quadro de funcionários

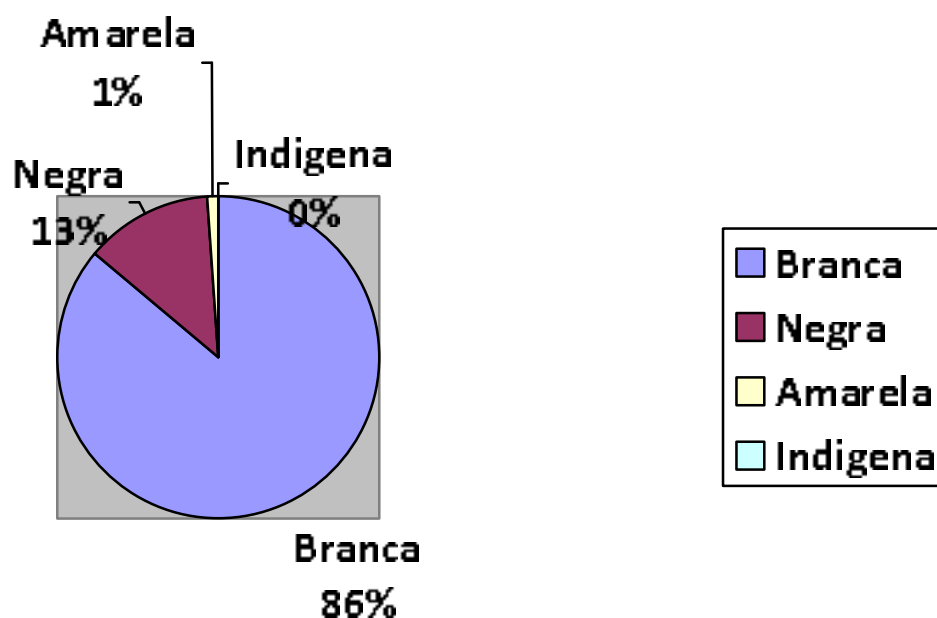


Figura 4 – Composição étnica do quadro de funcionários da empresa COELCE.

Fonte: Desenvolvido pela autora com base em dados da empresa.

No que diz respeito à contratação de pessoas com deficiência a COELCE relata possuir em seu quadro de funcionários próprios um percentual de 4,7% de funcionários com deficiência, percentual que quase atinge o determinado pela legislação que é de 5%.

A contratação de jovens aprendizes na COELCE corresponde a 2,3% do total

dos funcionários próprios. Quanto à questão de contratação de idosos a empresa não cita nenhuma ação correspondente, relata possuir 44% do quadro de pessoal com faixa etária entre 41 a 50 anos e 20% com faixa etária acima de 50 anos.

A proibição ao trabalho infantil, forçado ou análogo ao escravo em suas instalações é uma política relatada e alinhada à diretriz do Pacto Global ao qual se filiou em 2007 e Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo ao qual se filiou em 2008.

#### **4.2. Levantamento de práticas de gestão de pessoas vinculadas à higiene, segurança e qualidade de vida.**

	<b>CPFL</b>	<b>CEMIG</b>	<b>COELCE</b>
Fornecer serviços de aconselhamento sobre saúde e segurança.	X	X	X
Aumentar a segurança no local de trabalho e seus arredores.	X	X	X
Oferecer infraestrutura de refeitório para o público interno.			X
Investir em instalações sanitárias adequadas.			
Estimular o hábito do uso do uniforme e o uso de equipamento de segurança.	X	X	X
Proporcionar momentos de integração entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e setores organizacionais.			X
Encorajar os funcionários a ter uma dieta saudável e uma alimentação equilibrada.	X	X	X
Oferecer programas de ginástica laboral.	X		X
Proporcionar testes e exames médicos periódicos para medir o nível de colesterol, pressão sanguínea, dentre outros.	X	X	X
Estimular prática esportiva entre os funcionários, oferecendo infraestrutura para sua realização.	X		X
Envolver os empregados em gestão participativa.	X	X	X
Adotar política de participação de todos os colaboradores nos resultados financeiros da empresa.		X	X
Possuir Comissão interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e informa-los sobre a importância do uso dos equipamentos de segurança no trabalho.	X	X	X
Oferecer acessórios e mobiliários ergonômicos aos colaboradores com funções administrativas.			X

Quadro 19 - Quadro resumo para levantamento de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas à higiene, segurança e qualidade de vida.

Fonte: Adaptado de Aligleri et al. (2009,p. 125)

## **Empresa CPFL**

A CPFL fornece serviços de aconselhamento como: palestras, seminários, e canais internos de comunicação sobre saúde e segurança no trabalho com o objetivo de promover a saúde e prevenir acidentes ligados aos hábitos de vida e trabalho inadequado. Além das práticas citadas acima, possui em seu site vários artigos relacionados ao tema saúde, bem-estar, qualidade de vida e segurança, a abordagem vai desde dicas de entretenimento a saúde física, emocional e financeira.

A empresa também destaca ações para aumentar a segurança no local do trabalho e seus arredores, realizando trabalho de conscientização de risco, estimulam o hábito do uso do uniforme nos colaboradores e uso correto do equipamento de segurança através de iniciativas educacionais e de treinamento. Os programas de assistência com educação/treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco incluem além dos empregados os seus familiares, abrangendo para a sociedade/comunidade o programa de prevenção, divulgação e controle de riscos.

O princípio de que a segurança deve estar primeiro lugar ao realizar um trabalho faz parte das diretrizes da empresa, sendo assegurado ao empregado o direito de recusar a realização de tarefa em que as medidas de segurança do trabalho não estejam 100% satisfeitas.

A CPFL em seus princípios determina que todos os profissionais que atuam na empresa têm a responsabilidade de conhecer as normas internas de segurança, de usar corretamente os equipamentos de proteção e demonstrar permanente atitude de prevenção de acidentes.

Com o objetivo de garantir a segurança dos colaboradores cita monitorar

permanente as taxas de frequência (TF) e taxas de gravidade (TG) de acidentes das empresas do grupo, sendo que todo acidente grave é investigado e analisado pelo Grupo de Investigação e Análise de Acidentes (GIAA), que tem como missão identificar as causas, falhas que contribuíram para o acidente, divulgar entre as lideranças para que haja correção.

Quanto ao item, oferecer infraestrutura de refeitório para o público interno e investir em instalações sanitárias adequadas aos funcionários, a CPFL nada relata a respeito. Compreende-se que o tema é de importância, porém, geralmente não citado, entendendo como infraestrutura básica que todos possuem.

Não é relatado pela CPFL programas com momentos para integração entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e setores organizacionais.

A empresa possui uma preocupação com a saúde alimentar de seus funcionários, incentivam-se a prática de alimentação equilibrada e dieta saudável na prevenção de doenças e obesidade através de palestras, debates e campanhas internas.

A CPFL em atendimento ao bem-estar físico dos seus funcionários no ambiente de trabalho tem a prática de ginástica laboral junto aos funcionários, sendo que essa atende aos funcionários que trabalham em Campinas, Bauru, Ribeirão Preto, Caxias do Sul e Passo Fundo no Rio Grande do Sul.

A CPFL na questão saúde dos funcionários relata realizar exames médicos laboratoriais na busca de doenças insidiosas crônicas. O estímulo à prática esportiva é realizado através de programas, palestras entre outros, porém somente a CPFL têm a estrutura de uma academia de ginástica gratuita e oficinas de esporte para seus colaboradores locados em Campinas, Bauru, Ribeirão Preto, Caxias do Sul e

Passo Fundo, nas demais unidades possui convênio com academias de ginástica com subsídio das mensalidades. O oferecimento de mobiliários ergonômicos aos colaboradores com funções administrativas não é relatado pela empresa.

No que diz respeito à gestão participativa a empresa atua com essa prática, incentivando e envolvendo os funcionários nos processos decisórios, abrindo canais para participação, garantindo o direito de serem ouvidos em suas preocupações, sugestões e críticas, valorizando a transparência em suas relações, através de práticas de divulgação de informações econômico-financeiras e sociais, assim como a disseminação de sua missão, visão e diretrizes de conduta.

A CPFL cita oferecer participação nos lucros aos colaboradores da CPFL Paulista, CPFL Piratininga, CPFL Geração e da CPFL Brasil vinculados à fundação CESP e participação nos resultados aos colaboradores da RGE, as outras empresas da CPFL Energia relata não oferecer esses benefícios.

A CPFL conta com a atuação de 43 comissões internas de prevenção de acidentes (CIPAS) para disseminar práticas de segurança, uso de equipamentos, hábitos saudáveis e promoção da qualidade de vida.

### **Empresa CEMIG**

A CEMIG fornece serviços de aconselhamento, como palestras, seminários e canais internos de comunicação sobre saúde e segurança no trabalho com o objetivo de promover a saúde e prevenir acidentes ligados aos hábitos de vida e trabalho inadequado.

A segurança no local do trabalho e seus arredores é um tema valorizado, é realizado trabalho de conscientização de risco, estímulo ao hábito do uso do



uniforme nos colaboradores e uso correto do equipamento de segurança através de iniciativas educacionais e de treinamento. Programas de assistência com educação/treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco incluem além dos empregados os seus familiares, abrangendo para a sociedade/comunidade o programa de prevenção, divulgação e controle de riscos.

O princípio de que a segurança deve estar primeiro lugar ao realizar um trabalho faz parte das diretrizes das três empresas, sendo assegurado ao empregado o direito de recusar a realização de tarefa em que as medidas de segurança do trabalho não estejam 100% satisfeitas.

A CEMIG tem como princípio que a responsabilidade do cumprimento de ações relativas à promoção de saúde e segurança é compromisso de todos os empregados independente do nível hierárquico ou do tipo de contrato de serviço, assim exige que 100% dos empregados de empresas contratadas recebam treinamento específicos no que se refere à saúde e segurança no trabalho. Na COELCE todos os empregados (100%) das empresas parceiras foram submetidos a treinamentos de saúde e segurança no trabalho.

A CEMIG com o objetivo de garantir a segurança dos colaboradores adota um controle e monitoramento da gestão de segurança. A CEMIG lançou e deu início em 2010 ao funcionamento do Sistema de Monitoramento e Auditoria para Análise da Segurança Praticada (SIMASP), programa que visa padronizar e unificar as inspeções de segurança do trabalho e prover a empresa de um indicador corporativo para medir o índice de segurança praticada (ISP).

Quanto ao item oferecer infraestrutura de refeitório para o público interno, e investir em instalações sanitárias adequadas aos funcionários, a CEMIG nada relata. Compreende-se que o tema é de importância, porém, geralmente não citado,

entendendo como infraestrutura básica que todos possuem.

A CEMIG não relata se realiza programas com momentos para integração entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e setores organizacionais.

A preocupação com a saúde alimentar de seus funcionários, incentiva-se a prática de alimentação equilibrada e dieta saudável na prevenção de doenças e obesidade, através de palestras, debates, campanhas internas. A CEMIG tem o programa Repensar – Programa de prevenção da obesidade que encaminha os funcionários inscritos para nutricionista, endocrinologista e psicólogo, sendo as despesas pagas pela companhia.

Na questão saúde dos funcionários a CEMIG se restringe a citar que há controle da pressão arterial através do programa PROCOHAR – programas de controle da pressão arterial, que controla mensalmente a pressão arterial dos empregados. A empresa não relata se há prática de ginástica laboral junto aos colaboradores, e realização de adequações ergonômicas dos ambientes de trabalho.

O estímulo à prática esportiva é realizado pela CEMIG, essa relata possuir convênio com academias, sendo um diferencial da CEMIG a inclusão de funcionários deficientes nas atividades esportivas através do paraesporte.

No que diz respeito à gestão participativa a empresa atua com essa prática, incentivam e envolvem os funcionários nos processos decisórios, abrindo canais para participação de todos, garantindo o direito de serem ouvidos em suas preocupações, sugestões e críticas, valorizando a transparência em suas relações, através de práticas de divulgação de informações econômico-financeiras e sociais, assim como a disseminação de sua missão, visão e diretrizes de conduta.

A CEMIG em seus princípios determina que os resultados empresariais

alcançados devam ser compartilhados, cita em seu balanço social como prática de remuneração atraente a participação nos lucros e resultados, concedendo aos empregados próprios à remuneração vinculada ao alcance das metas estabelecidas.

A CEMIG relata contar com 81 comissões internas de prevenção de acidentes (CIPAS) que atuam com espaço para discussão, palestras sobre equipamentos e segurança no trabalho.

### **Empresa COELCE**

A COELCE realiza encontros mensais de segurança, inspeções regulares, treinamentos e disseminação dos princípios do programa Saber Viver que tem o objetivo de construir uma cultura de respeito e valorização da vida. A COELCE tem em seus valores a segurança em tudo que fazem. Para todos os colaboradores próprios ou parceiros a COELCE adota políticas e exigências referentes à saúde e à segurança prevendo a formação sobre procedimentos de trabalho e segurança, fornecimento de equipamento de proteção individual (EPIs) conforme a atividade a ser realizada.

A COELCE possui o sistema de gestão de segurança e saúde do trabalho certificado pela OHSAS 18001 com o intuito de atender o requisito de segurança e monitorar os indicadores de acidentes de trabalho e ações apropriadas em casos de não conformidade, além de definir medidas necessárias de segurança.

Relata que todos os empregados (100%) das empresas parceiras foram submetidos a treinamentos de saúde e segurança no trabalho no ano de 2010.

Quanto ao item oferecer infraestrutura de refeitório para o público interno, e investir em instalações sanitárias adequadas aos funcionários, a COELCE cita ter na

sede da empresa em Fortaleza um restaurante.

COELCE realiza programas com momentos para integração entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos e setores organizacionais, como café da manhã com o presidente, programa Inter equipes, programa boas vindas, conhecendo a Coelce entre outros, alguns programas incluem também a integração dos familiares dos funcionários como festas de época (Páscoa, Natal, Junina, entre outros.) e eventos de esporte.

Há uma preocupação com a saúde alimentar de seus funcionários, incentiva-se a prática de alimentação equilibrada e dieta saudável na prevenção de doenças e obesidade, através de palestras, debates, campanhas internas através do programa Bem Viver, o programa também ministra palestra sobre qualidade de vida, prática de atividade física, saúde entre outros. A empresa oferece academia na sede da empresa em Fortaleza. A COELCE realiza exames médicos periódicos para diagnóstico e prevenção de doenças como colesterol, pressão alta, diabete entre outros e traz os seguintes relatos: vacinação contra gripe, check-up dos executivos, programa de saúde da mulher e do homem.

Em atendimento ao bem-estar físico dos seus funcionários no ambiente de trabalho a empresa relata realizar diariamente nas áreas de trabalho a ginástica laboral com todos os colaboradores, relata também o investimento de adequações ergonômicas dos ambientes de trabalho em 2010 como um de seus principais avanços na saúde e segurança do trabalho.

A COELCE relata que entre suas políticas de gestão de pessoas está fundamentada a gestão participativa.

Quanto à participação nos resultados a COELCE distribui aos empregados

até maio do ano seguinte ao resultado a participação dos resultados positivos da empresa.

A empresa conta com o apoio das comissões interna de prevenção de acidentes (CIPAS) para realizar um plano anual de segurança, realizando inspeções e promovendo a semana interna de prevenção de acidentes (SIPAT) com o intuito de disseminar práticas de segurança, prevenção de acidentes e uso de equipamentos.

#### 4.3. Levantamento de práticas de gestão vinculadas aos sistemas de informações internas.

	CPFL	CEMIG	COELCE
Esclarecer as expectativas de conduta ética do funcionário e assegurar que esteja ciente dela	X	X	X
Apresentar demonstrativos dos resultados econômicos – financeiros da empresa aos colaboradores.	X	X	X
Possuir um código de ética e disseminá-lo em treinamentos e programas de admissão	X	X	X
Possuir uma rede de comunicação interna, de maneira que todos tenham acesso às informações sobre práticas de gestão e programas gerenciais.	X	X	X
Promover debates com os colaboradores a respeito de problemas éticos e estruturais enfrentados dentro do ambiente organizacional, proporcionando instrumentos para registrar ocorrências de má administração.	X	X	X

Quadro 20 - Quadro resumo para levantamento de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas aos sistemas de informações interna.

Fonte: Adaptado de Aligleri et al. (2009, p. 127)

#### Empresa CPFL

A CPFL possui um código de ética que foi desenvolvido e que vem sendo

aprimorado continuamente pelo comitê de gestão de RS e de ética empresarial da empresa. Esse comitê é responsável pelo monitoramento e disseminação do código a todos os envolvidos, através de treinamentos, seminários e uma rede interna de comunicação, sendo também de sua responsabilidade o diagnóstico de problemas éticos e ação corretiva.

A CPFL através de treinamentos, seminários e rede interna de comunicação esclarece as expectativas sobre a conduta ética dos funcionários e assegura que os mesmos estejam cientes dela. A empresa não cita se ocorre a divulgação do código de ética no momento da admissão dos funcionários.

Através da rede interna de comunicação os funcionários têm acesso a informações financeiras e contábeis, ao código de ética da empresa e meios de informar sobre comportamentos não éticos que estejam acontecendo.

A empresa não relata debates sobre éticas e problemas éticos enfrentados pela empresa.

### **Empresa CEMIG**

A CEMIG possui um código de ética acompanhado de uma comissão de ética responsável pelo monitoramento das ações referentes a ética, avaliação e deliberação sobre as denúncias recebidas através do canal denúncia da ouvidoria via canal interno de comunicação.

Através de uma rede interna, portal corporativo Cemignet os trabalhadores tem acesso a informações sobre ações, decisões e práticas de gestão, informações sobre a área de recursos humanos com informações pessoais e relatórios econômicos e financeiros.

Todos os empregados no ato da posse do cargo ou no momento da

celebração do contrato de trabalho prestam compromisso por escrito que conhecem e acatam os valores e princípios do código ético da empresa.

A empresa não relata debates sobre éticas e problemas éticos enfrentados pela empresa.

### **Empresa COELCE**

A COELCE possui um código de ética disponível no site. O mesmo é divulgado a todos os funcionários da empresa no momento da contratação através de declaração por escrito de pleno acordo com as diretrizes do código.

A disseminação e atendimento as expectativas dos funcionários quanto ao código se dá por iniciativas como palestras e atendimento pessoal.

Na rede de comunicação interna todos possuem a informações sobre as práticas de gestão e informações a respeito de demonstrativos econômicos e financeiros.

Através do canal interno os funcionários têm acesso ao canal ético para que se possa realizar manifestação/denúncias sobre más práticas corporativas referentes à conduta, contabilidade, controle e auditoria interna. A manifestação/denúncia, será encaminhada para uma empresa independente, que analisará a questão e acionará os órgãos competentes para resolver a questão.

Não é relatado se ocorre debates entre os funcionários sobre os problemas éticos e estruturais enfrentados pela empresa.

#### 4.4. Levantamento de práticas de gestão de pessoas vinculadas à remuneração, programas de incentivo e benefícios.

	CPFL	CEMIG	COELCE
Proporcionar instrumento de assistência a crianças e idosos parentes de colaboradores.		X	X
Apoiar com os recursos da empresa o trabalho voluntário dos colaboradores.			
Oferecer planos de saúde e assistência odontológica aos colaboradores e familiares.	X	X	X
Assegurar remuneração igualitária para homens e mulheres que ocupem a mesma categoria funcional.		X	
Estender os benefícios aos colaboradores terceirizados.		X	
Fornecer cesta básica aos funcionários mais carentes.	X	X	X
Oferecer benefícios como creche, ou outros, para apoiar funcionários com filhos recém-nascidos.	X	X	X
Oferecer bolsas de estudo a seus funcionários que objetivam o crescimento profissional.	X	X	X
Possuir programas de prevenção e tratamento de dependentes químicos.	X		
Proporcionar todos os benefícios oferecidos a ex-colaboradores inválidos por acidentes de trabalho.		X	

Quadro 21 - Quadro resumo para levantamento de dados e análise de práticas de gestão de pessoas vinculadas a práticas de remuneração, programas de incentivo e benefícios.

Fonte: Adaptado de Aligleri et al. (2009, p. 130)

#### Empresa CPFL

A CPFL não relata se possui ações específicas de assistência a crianças e idosos parentes de colaboradores, relata que oferece planos de saúde e assistência odontológica a todos os colaboradores e seus familiares. Oferece também o vale alimentação, equivalente a cesta básica a todos os seus colaboradores.

A empresa estende os benefícios de assistências médico-hospitalar, cesta



básica e vale transporte aos empregados temporários, quanto aos terceirizados não faz nenhum comentário. Quanto a oferecer todos os benefícios à ex-colaboradores inválidos por acidentes de trabalho a CPFL nada menciona.

O auxílio creche é oferecido aos colaboradores da CPFL Paulista, CPFL Piratininga, CPFL Geração, CPFL Brasil e RGE, nas demais empresas não cita esse benefício ou outra ação paralela. É concedido como benefício também a licença paternidade especial, caso ocorra doença incapacitante da mãe.

Em incentivo ao crescimento profissional é oferecido bolsas de estudos aos colaboradores da RGE para os cursos técnicos, graduação, pós-graduação, MBA e mestrado. Aos colaboradores da CPFL Santa Cruz oferece bolsas de estudo sem especificar as quais cursos, e aos colaboradores da CPFL Jaguari, CPFL Mococa, CPFL Leste Paulista e CPFL Paulista oferece convenio com universidades e escolas de idiomas, nas demais empresas com participação da CPFL Energia não cita esses benefícios.

A CPFL, em seus princípios de gestão, relata manter programas regulares de prevenção de dependência química e solicita a seus funcionários, caso façam uso de dependentes químicos, que se disponha a tratamento e acompanhamento especializados.

No contexto de assegurar uma remuneração igualitária para homens e mulheres que ocupem a mesma categoria funcional e apoiar com recursos próprios da empresa o trabalho voluntário dos colaboradores a empresa nada relata.

Na diretriz de apoiar com recursos próprios da empresa o trabalho voluntário dos colaboradores a empresa nada relata de ação ou política.

## **Empresa CEMIG**

A CEMIG menciona o reembolso de despesas aos colaboradores com dependentes portadores de deficiência física e/ou mental.

A empresa relata como benefício planos de saúde e assistência odontológica a todos os colaboradores próprios e seus familiares.

A empresa oferece vale alimentação, equivalente a cesta básica a todos os seus colaboradores próprios, estendendo o benefício vale refeição/alimentação e vale transporte aos empregados contratados, entende-se esse pelo contexto de descrição se referir aos terceirizados.

Quanto a oferecer todos os benefícios à ex-colaboradores inválidos por acidentes de trabalho, são relatados o benefício de pagamento de despesas com tratamento de saúde de aposentados por invalidez decorrente de acidente de trabalho ou doença ocupacional.

A CEMIG menciona conceder aos empregados próprios os benefícios de auxílio creche, licença maternidade por 06 meses e licença paternidade especial, caso ocorra doença incapacitante da mãe.

É relatado que se oferece auxílio educação, porém não é apresentado para quais funcionários e que curso fazem parte do auxílio.

A CEMIG não menciona possuir programas de prevenção e tratamento de dependentes químicos.

Quanto a assegurar a remuneração igualitária para homens e mulheres que ocupem a mesma categoria funcional, a CEMIG cita que não existe diferenciação na remuneração por gênero em qualquer nível hierárquico.

Na diretriz de apoiar com recursos próprios da empresa o trabalho voluntário dos colaboradores a empresa nada relata de ação ou política.

### **Empresa COELCE**

A COELCE menciona o reembolso de despesas aos colaboradores com dependentes portadores de deficiência física e/ou mental, relata também o programa incentivo à educação com subsídio de valor para cada filho de empregado que esteja cursando o ensino fundamental e tenha conseguido aprovação no ano letivo anterior com média geral anual igual ou superior a 7,5.

Há também o programa licença – acompanhante da COELCE que concede o afastamento ao empregado que necessite acompanhar pai, mãe ou dependente legal enfermo.

Oferece planos de saúde e assistência odontológica a todos os colaboradores próprios seus familiares, quanto aos terceirizados, contratados. Sobre benefícios a ex-colaboradores inválidos por acidente de trabalho nada relata.

A empresa oferece o vale alimentação, equivalente a cesta básica a todos os seus colaboradores, estendendo o benefício aos afastados por motivo de doença, acidente e licença-gestante.

É relatado que se concede aos empregados próprios os benefício de auxílio creche, sendo o benefício oferecido para cada filho do colaborador de 03 meses a 7 anos. A licença a maternidade é oferecida pelo período de 06 meses.

Quanto ao benefício de oferecimento de bolsa de estudo, a empresa relata dar apoio financeiro para capacitação ou formação interna com cursos técnicos, de graduação pós-graduação e MBAs..

A COELCE não menciona possuir programas de prevenção e tratamento de dependentes químicos e nem políticas de gestão para assegurar a remuneração igualitária para homens e mulheres que ocupem a mesma categoria funcional.

Na diretriz de apoiar com recursos próprios da empresa o trabalho voluntário dos colaboradores a empresa nada relata de ação ou política.

#### **4.5. Levantamento de dados sobre associações e/ou adesões a instituições e órgãos voltados a RSE.**

As empresas com o intuito de obter diretrizes de RSE para sua gestão empresarial realizam associações, adesões a instituições e órgãos que trabalham com o objetivo de formar diretrizes, normas de gestão e outros instrumentos capazes de auxiliar as empresas a formular políticas e valores que direcionem seus objetivos e ações em prol das perspectivas da responsabilidade social.

O quadro abaixo (quadro 22) apresenta quais adesões, associações as empresas pesquisadas realizaram para direcionar suas ações de RSE.

	Abrinq – Fundação pelos direitos da Criança	Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social	Pacto Global, da organização das nações unidas – ONU.	Objetivos de desenvolvimento e metas do milênio.	Pacto Nacional pela Erradicação do trabalho escravo	Organização internacional do trabalho - OIT
CPFL	x	x	x	x		
CEMIG		x	x			x
COELCE	x	x	x		x	x

Quadro 22 – Associações, adesões vinculadas a diretrizes de responsabilidade social público interno.

Fonte: Desenvolvida pela autora.

#### **4.6. Levantamento da Visão, Missão e Valores Institucionais da CPFL, CEMIG E COELCE.**

##### **Empresa CPFL**

Em sua missão, visão, princípios, e políticas de gestão alinhadas às diretrizes de governança, transparência e equidade a CPFL dissemina sua forma de gestão visando o desenvolvimento sustentável para todos os seus públicos de interesse.

Missão: “Prover soluções energéticas sustentáveis com excelência e competitividade, atuando de forma integrada a comunidade”.

Visão: “Energia é essencial ao bem-estar das pessoas e ao desenvolvimento sustentável da sociedade. Nós acreditamos que produzir energia de forma sustentável é vital para o futuro da humanidade”.

Princípios: criação de valor, superação, confiança e respeito, compromisso, sustentabilidade, segurança e qualidade de vida, empreendedorismo e austeridade.

Políticas: política de qualidade, ambiental, recursos humanos, saúde, segurança e qualidade de vida, valorização da diversidade, sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

##### **Empresa CEMIG**

As diretrizes visando o desenvolvimento sustentável estão explícitas na divulgação de sua missão, visão e valores organizacionais.

Visão: “Estar, em 2020, entre os dois maiores grupos de energia do Brasil em valor de mercado, com presença relevante nas Américas e líder mundial em

sustentabilidade do setor”.

Missão: “Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social”.

Valores organizacionais: Integridade; Ética; Riqueza; Responsabilidade Social; Entusiasmo no trabalho, e espírito empreendedor.

### **Empresa COELCE**

Sua visão, missão e valores têm em suas bases aspectos direcionados a sustentabilidade.

Visão:

Gente: Estar entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil;

Cliente: Ter clientes muito satisfeitos.

Resultado: Estar entre as cinco melhores empresas em competitividade e

Sociedade: Presença no dia a dia das pessoas para a melhoria da sua qualidade de vida.

Missão: Gente e energia para um mundo melhor!

Valores: respeito à vida, ser simples, criar valores.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

As três empresas incorporam em suas estratégias organizacionais os conceitos de RSE, na CPFL o conceito aparece como princípios e políticas da empresa, dando enfoque a saúde, segurança e qualidade de vida, confiança, respeito, política de recursos humanos e valorização à diversidade. Na CEMIG o conceito aparece em sua missão e valores que contemplam a integridade, ética e entusiasmo no trabalho, já na COELCE a RSE é destacada na visão da empresa em “estar entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil”, e nos valores que contemplam o respeito à vida. Verifica-se que há preocupação e investimento na transformação da cultura organizacional, adotando valores, políticas, visão e missão condizentes com as diretrizes de RSE.

As três empresas são associadas ao Pacto Global e Instituto Ethos de Responsabilidade Social, a CEMIG e a COELCE também adotaram as diretrizes e realizaram associações com a Organização Nacional do Trabalho (OIT) e a CPFL com os Objetivos de Desenvolvimento e Metas do Milênio. As associações demonstram o interesse das mesmas em se filiar e buscar diretrizes que possam ser utilizadas em sua gestão empresarial.

Os resultados do levantamento de dados nas três empresas indicam que algumas das variáveis de RSE analisadas estão mais incorporadas às práticas e políticas de gestão de pessoas do que outras. As que mais se ressaltam e demonstram-se consolidadas e estruturadas através de práticas e políticas são as direcionadas à higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho; Proibição ao trabalho infantil e escravo, gestão participativa, não a qualquer forma de

discriminação, valorização da diversidade, canal de comunicação interno e formalização de compromissos éticos através de um código de ética. Sendo que um item importante que diz respeito à saúde e consiste em oferecer acessórios e mobiliários ergonômicos foi relatado somente pela COELCE. Esses resultados vão de encontro à citação de Werlang (2003) de considerar um desafio para o gestor de gestão de pessoas o desenvolvimento de políticas e práticas que englobem o desenvolvimento humano, como pessoa, profissional e cidadão.

Outras observações a serem feitas na leitura do levantamento de dados são quanto ao apontamento de algumas políticas e práticas que demonstram incorporação das diretrizes, mas que na realidade, analisando o contexto e números, ficam abaixo da expectativa esperada de ações de RSE, assim podemos dizer que as diretrizes foram parcialmente incorporadas, demandando maior evolução, como vemos a seguir:

- A equidade de raça é uma política e prática adotada pelas três empresas pesquisadas, porém os dados coletados demonstram que há um número consideravelmente maior, praticamente o dobro, de brancos no quadro de funcionários, chegando o percentual de negro ser em média 30% do total do quadro de funcionários em duas das empresas pesquisadas e em uma atinge o percentual de apenas 12,8 %. Tanto a equidade de gênero como a de raça são diretrizes básicas apresentadas por vários órgãos orientadores que preconizam também a valorização da diversidade.

- Outro dado levantado e representativo e que diz respeito a mulheres no mercado de trabalho é o número total dessas no quadro de funcionários ficando em 23% na CPFL e COELCE e 13% na CEMIG, sendo que em relação a cargos de gerência representam em torno de 13% na CPFL e 14% na CEMIG, já a COELCE



não relata dados a esse respeito. Ainda sobre a questão mulheres na diretriz equidade de gênero, não é relatado na CPFL e COELCE política para assegurar remuneração igualitária para homens e mulheres que ocupem a mesma categoria, somente a CEMIG relata ações nesse sentido. Nas diretrizes do Instituto Ethos, Carta da Terra e Metas do Milênio a promoção de igualdade entre os sexos, participação ativa das mulheres em todos os aspectos da vida econômica, social política ou cultural é um princípio básico da RSE.

- Onde se encontram diretrizes que envolvem leis como a contratação de jovens aprendizes e contratação de pessoas com deficiência, aos quais são estipuladas cotas que deveriam ser cumpridas, mesmo se não fiscalizadas por órgão responsável, os dados relatados em números revelam que as três empresas trabalham abaixo da cota estipulada em lei. A CPFL foi à única a relatar que trabalha com ações para inclusão de deficientes visando à integração e formação ao mercado de trabalho através de oferecimento de cursos. A CEMIG relata cumprir a legislação ao destinar 10% das vagas oferecidas em concurso público para pessoas com deficiência, porém justifica que o pequeno percentual decorre do enquadramento jurídico e das exigências para ingresso, ressaltando que várias funções vinculam-se ao risco elétrico. A valorização da diversidade, como já citamos, assim como o compromisso com o desenvolvimento profissional são princípios destacados na RSE, porém, cumprir metas de menor aprendiz e pessoas com deficiência é um grande desafio para a gestão de pessoas, não só nessas empresas pesquisadas, há relatos de que muitas apresentam dificuldades nesse sentido, porém deve se buscar meios de solucionar os problemas como, por exemplo, realizar parcerias com centros de qualificação.

Uma diretriz relevante de RSE, considerada pelo Instituto Ethos e que diz

respeito a ter um comportamento responsável frente às demissões, que inclui adotar critérios socioeconômicos na hora de demitir e até mesmo considerar ajuda após a demissão como recolocação no mercado entre outros, foi uma variável com poucas ações relatadas pelas três empresas, nenhuma delas relatou ações que englobem todos os aspectos relacionados à demissão, podendo ser considerada uma variável ainda pouco internalizada. Para Aligleri et al. (2009) a orientação de pessoas tem como princípio básico o respeito às mesmas que envolvem a conciliação entre vida e trabalho, nesse âmbito trabalhar práticas e adotar critérios mais humanizados na hora de demitir é um sinal de respeito ao funcionário como ser humano e cidadão.

Adotar a experiência em trabalho voluntário como um dos critérios na hora da contratação de novos funcionários, assim como apoiar o trabalho voluntário com recursos próprios são variáveis que ainda não foram incorporadas por nenhuma das três empresas pesquisadas. Aligleri et al. (2009) já reconhecia que tal investimento deveria ser mais explorado pelas empresas, salienta que essas práticas são uma excelente oportunidade de se desenvolver a capacidade de liderança e habilidade de trabalhar em equipe, além de disseminar os preceitos da RSE.

A variável estender os benefícios aos colaboradores terceirizados é relatado somente pela empresa CEMIG e os benefícios estendidos são vale alimentação/refeição e vale transporte, benefícios esses que vale lembrar são previsto por lei, com exceção do vale alimentação, outros benefícios como creche, academia, auxílio educação entre outros somente são oferecidos aos funcionários próprios. Apesar de não estarem vinculadas diretamente a empresa, a boa relação com esse público é bastante valorizada, de acordo com o Instituto Ethos a empresa além de monitorar e negociar melhores condições de trabalho a estes empregados também pode inclui-los em programas da empresa, procurando formas de garantir

equidade de tratamento e condições iguais de trabalho em relação aos demais empregados.

Outro indicador importante, considerando ser o setor o de maior risco de acidentes, é o de proporcionar todos os benefícios oferecidos pela empresa a ex-colaboradores inválidos por acidentes de trabalho, porém somente a CEMIG relata ações de pagamento de despesas com tratamento de saúde de aposentados por invalidez decorrente de acidentes de trabalho ou doença ocupacional.

Na incorporação de diretrizes de benefícios como creche, bolsa de estudos, participação no lucro e/ou resultados e diretrizes de saúde como ginástica laboral a CPFL relata ações diferentes para cada empresa do grupo, ou relata ter práticas em uma empresa e em outra não, evidenciando que o mesmo benefício não é oferecido a todos os funcionários. O mesmo acontece na prática de saúde – check-up na empresa COELCE, a ação é direcionada somente para os executivos conforme relatado. O princípio de equidade de tratamento é discutido por Fischer (2002) que inclui tanto a relação com público interno e externo da organização nesse princípio, observando que não se deve admitir pesos e medidas diferentes no que concerne ao exercício da RSE.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de RSE é bastante discutido tanto no meio acadêmico como no meio empresarial.

A RSE é apontada como uma forma de gestão que considera aspectos como a ética e a transparência, levando em consideração todos os seus públicos com as quais se relaciona.

As empresas com o intuito de incorporar diretrizes de RSE vêm aprimorando e aumentando seu nível de informação, buscando novas formas de gestão condizentes com as diretrizes de RSE e aderindo a órgãos e instituições que trabalham o tema.

Já é de consenso tanto no meio acadêmico como no meio empresarial a importância do tema para a prosperidade empresarial, assim como os benefícios que as empresas socialmente responsáveis geram para si próprias e para quem está próximo. Uma empresa que incorpora valores socialmente responsáveis gera valores essenciais para sua prosperidade, torna-se admirada e constitui parcerias no esforço de ajudar a construir uma sociedade socialmente mais justa e solidária.

Porém, percebe-se que as empresas ainda encontram dificuldades em como melhor incorporar e gerir essas diretrizes. O tamanho e a quantidade de questões envolvidas no tema e por ser ainda um conceito que necessita ser incorporado não somente pela direção, mas pela gestão e seus diversos públicos, em especial o interno, acabam por demandar tempo e novos investimentos, sem contar com o aspecto cultural que necessita ser mudado para criar um ambiente propício de

crescimento para a sustentabilidade empresarial, âmbito esse maior da RSE.

Na gestão de pessoas, setor responsável pela incorporação e disseminação de RSE no âmbito interno da empresa, não poderia ser diferente as dificuldades enfrentadas. Evidencia-se uma distância em alguns pontos entre o discurso da RSE e as práticas e políticas de gestão de pessoas.

É válido observar que uma boa parte dos indicadores de RSE não se constitui em novidade para a gestão de pessoas, alguns temas já vêm sendo tratados há muitos anos na literatura de gestão de pessoas como saúde e segurança no trabalho, tema esse tão discutido junto aos sindicatos, gestão participativa, incentivo e investimento em crescimento profissional, leis como a da contratação de pessoas com deficiência e jovens aprendizes entre outros. O que mudou é que esses temas que há algum tempo já fazem parte da rotina da gestão de pessoas evoluíram, passaram a fazer parte de um universo maior, indo além das obrigações legais e habituais trabalhistas, partindo para o algo mais que deve ser oferecido de forma mais responsável e humanizada, conceito esse base da RSE.

Podemos dizer que as novidades que a RSE traz para gestão de pessoas estão em algumas diretrizes como equidade de gênero e raça, não a qualquer forma de discriminação, valorização da diversidade, comportamento responsável frente às demissões, abolição ao trabalho escravo e infantil, apoio e proteção à maternidade e infância, o desenvolvimento por parte das empresas de um código de ética, oferecer instrumento para registro de má conduta ética, maior investimento na qualidade de vida no trabalho entre outros.

Essas novidades que traz a RSE e o algo mais, entendendo ser esse o que vai além do cumprimento das simples obrigações trabalhistas e leis é que fazem o diferencial, tão valorizado nos tempos atuais e indicador do grau de RSE da

empresa. Sair do conceito e ir para a prática é o que mais importa, pois traz visibilidade a todos os grupos envolvidos da empresa, comunidade, sociedade, funcionários, parceiros, governo, fornecedores, investidores entre outros.

A simples adesão as diretrizes de responsabilidade não garantem que os princípios estejam sendo cumpridos na íntegra ou como deveriam. Não ocorre uma supervisão direta dos institutos e muitas vezes a adesão é feita através de solicitação de relatórios, ou vistoriados através de auditores que marcam dia e hora para *avaliar*, fatores esses que podem acarretar em uma possível mudança no cenário real.

Com essa pesquisa pode-se concluir que mesmo as empresas consideradas referências em sustentabilidade ainda não incorporam todas as variáveis do conceito de RSE em suas políticas e práticas de gestão de pessoas, atuam com ações mais direcionadas, em dimensão específica, incorporando mais algumas diretrizes do que outras há também as que incorporam parcialmente, atendendo de forma não satisfatória, demandando ainda maior evolução.

Como a pesquisa foi realizada com empresas do mesmo setor, as três empresas tem campos de atuação de ações semelhantes em algumas diretrizes de RSE como, por exemplo, ações em saúde, segurança e qualidade de vida, e comunicação interna que inclui diretrizes importantes de ética, atuando de forma mais maciça nessas diretrizes.

Quanto ao investimento em segurança citado acima, diretriz incorporada pelas três empresas torna-se necessário fazer uma ressalva: O setor de energia é considerado muito propício a acidentes de trabalho, sendo a maioria fatal, isso justifica o maior foco de ações das três empresas nas práticas de segurança.

Um fato relevante é a incorporação de ações mais direcionadas ao público interno atuante e próprio, sendo pouco internalizada ações para com os terceiros e aposentados, público esse que também deve ser valorizado.

Percebe-se também uma não uniformidade de ações de RSE nas várias empresas de um grupo. Para cada empresa em determinadas variáveis de RSE o benefício é oferecido de forma diferente ou não oferecido. O fato demonstra que as diretrizes estão incorporadas, porém necessita ainda ser trabalhado o princípio de equidade.

Algumas diretrizes como valorização a diversidade de raça e gênero, assim como as que envolvem leis como a contratação de jovens aprendizes e pessoas com deficiência, aspectos esses importantes no conceito de RSE não se pode dizer que foram incorporadas em sua totalidade, apesar dos esforços relatados pelas empresas e os conceitos existirem em seus princípios e valores organizacionais. Os resultados ficam abaixo da expectativa o que demonstra que ainda há muito a ser trabalhado nessas diretrizes fundamentais.

Pelos dados verifica-se que o fato das empresas pesquisadas terem adesão a instituições e incorporarem diretrizes de RSE não garantem que os princípios estejam sendo cumpridos na íntegra ou como deveriam.

Abre-se espaço para a discussão de que há muito ainda para se caminhar, porém compreende-se que muitas empresas, já há algum tempo, iniciaram a caminhada e muitos passos foram dados, outras nem tanto, mas que já iniciaram a caminhada e principal é que já sabem em que direção devem caminhar, visto que conhecem as diretrizes.

Em um contexto geral os conceitos e diretrizes mais importantes da RSE vêm

sendo incorporados pelas três empresas pesquisadas, mesmo que em alguns não sejam colocados em práticas em sua totalidade. O fato mais importante é que o discurso, as diretrizes em sua maioria já existem, o que falta é gerir melhor essas diretrizes, buscar fazer o algo mais, ir além das meras obrigações e exigências da lei, incorporar ações mais responsáveis e humanizadas.

Como limitação desse trabalho apontam-se os levantamentos de dados através de relatórios GRI e informações disponíveis no site das empresas. Há alguns dados que não estão disponíveis, seja por que a empresa não os considera importante para serem relatados ou por motivos próprios desconhecidos por nós.

Uma sugestão para futuros trabalhos é observar os dados da pesquisa com dados coletados também junto aos empregados das empresas. Pesquisar também empresas de outros setores, com o intuito de avaliar se as ações são focadas de acordo com o setor, como se deu com a pesquisa realizada, ou até mesmo pesquisar empresas que não são consideradas referência em RSE.



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENDA 21. [www.mma.gov.br](http://www.mma.gov.br). Acesso em setembro de 2010.

ALBUQUERQUE, Lindolfo, G. **Estratégia de Recursos Humanos e competitividade**. In: Vieira, M. M.F, & Oliveira, L. M. B (org.). Administração contemporânea: perspectivas e estratégia. São Paulo: Atlas, 1999.

ALIGLERI, Lílian; ALIGLERI, Luiz; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão Socioambiental, Responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ASHLEY, Patrícia A. (Coordenadora). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 1ªed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARBIERI, José C. **Organizações inovadoras sustentáveis – uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_;CAJAZEIRA, Jorge E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BORGER, Fernanda G. **Responsabilidade Social: Efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. Tese de Doutorado. USP. São Paulo, 2001.

BOSQUETI, Marcos A. **Gestão de Pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo de internacional de multicasos**. Tese de Doutorado. USP. São Paulo, 2009.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARROLL, Archie B. **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders**. Business Horizont, Jul./Aug.,1991

CARROLL, Archie B. **Corporate Social Responsibility. Business and Society**. Chicago, volume 38, p.268-295, set.1999.

CARTA DA TERRA. [www.cartadaterrabrasil.org](http://www.cartadaterrabrasil.org). Acesso em setembro de 2010.

CEMIG. [www.cemig.com.br](http://www.cemig.com.br) Acesso em maio de 2011.

COELCE. [www.coelce.com.br](http://www.coelce.com.br) Acesso em maio de 2011.

CPFL. [www.cpfl.com.br](http://www.cpfl.com.br) Acessos em maio de 2011.

DECLARAÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS. [www.portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://www.portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm) Acesso em setembro de 2010.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

ELKINGYTON, Jonh. **Canibais de garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FISCHER, A. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil - um estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares**, Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, Rosa Maria. **A Responsabilidade da Cidadania Organizacional**. In: Fleury, Maria Tereza, Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

Global Reporting Initiative. [www.globalreporting.org/Portuguese](http://www.globalreporting.org/Portuguese). Acesso em setembro de 2010.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. **A responsabilidade e o social: uma discussão sobre o papel das empresas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

GONÇALVES, Benjamim S. **Responsabilidade social empresarial nos processos gerenciais e cadeias de valor**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006. Disponível em: [www.uniethos.org.br](http://www.uniethos.org.br). Acesso em 03/04/2011.

HANASHIRO, Darcy M.M. et al. **Os Papéis desempenhos pelos profissionais de Recursos Humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável**. In: Encontro da Associação Nacional dos programas de pós-graduação em Administração – ENANPAD, Campinas, SP, 2001. Disponível em <<http://anpad.org.br>>. Acesso em 22/04/2010.

HART, Stuart L. **Strategies for a sustainable world**. Harvard Business Review, Michigan, v.75, n.1, Jan – Feb, 1997.

INDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL. [www.bmfbovespa.com.br](http://www.bmfbovespa.com.br). Acesso em setembro de 2010.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas, 2003**. Disponível em: <http://ethos.org.br>. Acesso em 20/05/2010.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial, 2007**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007; Disponível em: <http://ethos.org.br>. Acesso em 20/05/2010.

\_\_\_\_\_. **Guia de elaboração do balanço social.** São Paulo: Instituto Ethos, 2004. Disponível em: <<http://ethos.org.br>>. Acesso em 20/05/2010.

LABÃO, Alípio C.T. **Modificação da cultura organizacional de um banco na direção da sustentabilidade: estudo de caso pioneiro do Banco Real.** Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos –UNISANTOS, São Paulo, 2008.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3ªed. São Paulo: Futura, 2000.

MELO NETO, Francisco P.de; FROES, César. **Responsabilidade Social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NASCIMENTO, Luís F. **Gestão Socioambiental estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

OBJETIVOS DO MILÊNIO. [www.objetivosdomilenio.org.br](http://www.objetivosdomilenio.org.br). Acesso em setembro de 2010.

PACTO GLOBAL. [www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br). Acesso em setembro de 2010

PIRES, Fernanda M.; RIBEIRO Cláudia M.; **Como as práticas de Gestão de pessoas estão alinhadas á Sustentabilidade nas Melhores Empresas para você trabalhar.** XIII SEMEAD, Seminários em Administração, São Paulo, setembro de 2010. [www.ead.fea.usp.br/semead](http://www.ead.fea.usp.br/semead). Acesso em abril de 2011.

PORTER, M.E.; KRAMER, M.R. **Estratégia e sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial.** Harvard Business Review Brasil, p. 52-66, dez.2006.

PRAHALAD C.K; HART, Stuart L. **O pote de ouro na base da pirâmide.** HSM Management, n.32, maio – junho, 2002.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

\_\_\_\_\_. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTOS, Luciana P; WAGNER, Ricardo. **Gestão de pessoas para prospecção de sustentabilidade.** Convibra, 2009. Disponível em <<http://convibra.com.br>>. Acesso em 22/06/2010.

SCHEIN, Edgar H. **The role of the founder in the creation of organizational culture.** In: FROST, P. J. Frost et al. (eds.). Reframing organizational culture. London: Sage, 1991.

SROUR, R. H. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TACHIZAWA, Takeschy. **Organizações não governamentais e o terceiro setor: criação de ONGs e estratégia de atuação**. 3ªed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TINOCO. João E.P. **Contribuição ao estudo da mensuração, avaliação e evidenciação de recursos humanos**. Revista Contabilidade e Finanças - USP, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 66-78, Outubro/2003.

\_\_\_\_\_. **Balanco Social e o relatório da sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

ULRICH. Dave. **Os Campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 4ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

WERLANG, Patrícia. **O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial, 2003**. Disponível em < <http://ethos.org.br> >. Acesso em 22/06/2010.