

©Copyright, 2006. Todos os direitos são reservados. Será permitida a reprodução integral ou parcial dos artigos, ocasião em que deverá ser observada a obrigatoriedade de indicação da propriedade dos seus direitos autorais pela INTERFACEHS, com a citação completa da fonte. Em caso de dúvidas, consulte a secretaria: interfacehs@interfacehs.com.br

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUA RELAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO

Patricia Gonçalves Bueno¹; Emília Satoshi Miyamaru Seo²

¹ Engenheira de Segurança do Trabalho, Professora convidada da pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho na Faculdade Oswaldo Cruz e na Uninove, Mestre em Gestão Integrada de Saúde do Trabalho e Meio Ambiente pelo Centro Universitário Senac.

² Engenheira Química, Pesquisadora e Docente do Centro Universitário Senac e do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (Ipen-Cnen/SP).

RESUMO

A responsabilidade social corporativa é um tema que vem atraindo a atenção da sociedade. Este artigo tem como objetivo o estudo da responsabilidade social corporativa, e mais especificamente a interação dessa prática na gestão integrada de saúde e segurança do trabalho. Para tanto, elaborou-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto e a realização da pesquisa por meio de estudo de caso em empresa do setor elétrico. Após a compilação dos dados levantados procurou-se identificar a existência de diretrizes de responsabilidade social corporativa voltadas ao seu público interno. Com esses resultados pôde-se concluir que existe aderência entre a prática de responsabilidade social corporativa e a gestão integrada de saúde e segurança do trabalho com foco no público interno, nas empresas que efetivamente vêm caminhando para uma postura socialmente responsável.

Palavras-chave: responsabilidade social corporativa; público interno; gestão integrada de saúde e segurança do trabalho.

As organizações, com base em uma postura dita socialmente responsável, vêm empreendendo ações sociais que vão desde a tradicional filantropia até parcerias com o terceiro setor, e incluem programas de voluntariado empresarial e de proteção ao meio ambiente, além da instituição de códigos de ética que visam regulamentar a conduta de seus membros (SOARES, 2004). A busca pela excelência nas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Todavia, faz-se necessário que a organização busque, tenazmente, uma linha de coerência entre o discurso e a prática de suas ações (DORNELAS, 2005).

Para algumas organizações, todo esse movimento em torno da responsabilidade social da empresa quase sempre é pautado por um interesse estreitamente ligado à melhoria de sua imagem institucional. Percebe-se que a maior motivação para o investimento em responsabilidade social vem do fato de a empresa precisar proteger sua marca e valorizá-la com base no bom relacionamento com os funcionários e a comunidade (PINTO; RICCI, 2007).

A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores, e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa (DORNELAS, 2005). Nessa perspectiva, o presente trabalho busca uma inovação quanto ao estudo da responsabilidade social, tendo como objetivo analisar a aderência entre a prática de responsabilidade social corporativa e a gestão integrada de saúde e segurança do trabalho com foco no público interno.

GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O conceito de responsabilidade social corporativa está relacionado a diferentes ideias. Para alguns ele está associado à ideia de responsabilidade legal; para outros, pode significar um comportamento socialmente responsável no sentido ético; e para outros, ainda, pode transmitir a ideia de contribuição social voluntária e associação a uma causa específica. Trata-se de um conceito complexo e dinâmico, com significados diferentes em contextos diversos (BORGER, 2001). De acordo com o Business for Social Responsibility (BSR, 2000), principal entidade mundial na área de responsabilidade social, não existe uma definição unanimemente aceita para o termo “responsabilidade social

corporativa”. De forma abrangente, entretanto, a expressão pode ser associada às decisões de negócios tomadas com base em valores éticos, que incorporam além dos impositivos legais, comportamentos desejáveis como o respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente.

Para o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2008a), a responsabilidade social empresarial é a 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 as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. Com base no que foi aqui exposto, entende-se que os esforços para promover o desenvolvimento social demandam a atuação do setor privado – e também de todos os cidadãos – no empenho em formar parcerias, criar e implantar projetos sociais que resultem em benefícios para todos os segmentos. Segundo Quelhas e Penalva (2008), é possível afirmar que responsabilidade social empresarial é o compromisso de uma empresa com a preservação do meio ambiente, com a sociedade em que se insere, com o desenvolvimento da comunidade em que atua, com a qualidade de vida dos clientes que consomem seus produtos, como o bem-estar de seus empregados e com o retorno aos acionistas.

Carroll e Buchholtz (2000) definem um conceito de responsabilidade social corporativa que consolida e classifica diferentes visões e abordagens do papel da empresa, do ponto de vista da sociedade. Dividem a responsabilidade social corporativa em quatro níveis: econômica, legal, ética e discricionária, iniciando pela obrigatoriedade e chegando à responsabilidade assumida por vontade e escolha própria. A responsabilidade econômica significa a base para todas as outras e reflete a necessidade de a empresa zelar pela sua saúde financeira estratégica, para garantir sua sobrevivência e crescimento. O segundo nível, a responsabilidade legal, significa que a empresa deve ser responsável pela adequação de suas ações à legislação vigente, incluindo sua relação com governo, consumidores, fornecedores e outros *stakeholders*, em especial aqueles cujas relações sejam regulamentadas pela lei. Atender esses dois níveis de responsabilidade significa cumprir os requisitos da sociedade, de suas normas e leis para viabilizar o funcionamento da organização.

O terceiro nível, a responsabilidade ética, não é exigido, mas é esperado da empresa pela sociedade como um todo. Traduz-se em escolhas organizacionais que estejam de acordo com princípios éticos e morais vigentes na cultura social onde a

empresa está inserida, levando-a a atuar num patamar acima do mínimo requerido por lei, no que se refere ao atendimento dos interesses coletivos. O quarto e último nível abriga as iniciativas da empresa em se envolver e buscar soluções para os problemas sociais, de maneira voluntária, que depende de sua escolha e vontade. Não é um envolvimento exigido e nem sempre esperado, mas desejado pela sociedade. É no nível discricionário que a empresa aporta, voluntariamente, recursos humanos, materiais e financeiros para a melhoria das condições sociais coletivas.

As tensões e os dilemas empresariais que surgem quando se procura conciliar e combinar esses níveis acontecem predominantemente entre os níveis legal, ético e discricionário e o nível econômico (CARROLL; BUCHHOLTZ, 2000), e se tornam um desafio para gestores e dirigentes que partem do pressuposto de que atender a exigências éticas, legais ou discricionárias sacrifica resultados econômicos. Entretanto, é justamente nessa interface de tensão de interesses que parece residir um potencial de amadurecimento estratégico e competitivo para empresas que buscam soluções inovadoras para seus problemas de gestão. Empresas que transitam com consistência pelos quatro níveis de responsabilidade podem, por exemplo, se beneficiar economicamente de ações éticas ou discricionárias, uma vez que esses quatro níveis não são estanques e que ações em um nível acarretam consequências nos demais. Ações empresariais que aparentemente se referem a um desses níveis inevitavelmente gerarão reações da sociedade que afetarão a empresa como um todo.

Quando se emprega o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) aplicado à relação da empresa com todos os seus *stakeholders*, a atuação social se resume a uma parcela apenas desse conjunto de relacionamentos, envolvendo predominantemente o *stakeholder* comunidade. O conceito ampliado de responsabilidade social corporativa engloba a relação ética e transparente com clientes, fornecedores, público interno, governo, sociedade e demais *stakeholders* do contexto empresarial (FISCHER, 2002). O fato de a empresa investir em ações sociais que beneficiam a comunidade não elimina a responsabilidade em manter a qualidade e o nível ético desses outros relacionamentos. A responsabilidade social entendida e exercida com essa amplitude passa a ser sustentável e a agregar valor quando alinhada à estratégia empresarial, refletindo os valores da empresa e permeando sua missão, objetivos estratégicos, modelos de gestão, critérios e procedimentos de tomada de decisões.

Portanto, o principal pressuposto da responsabilidade social corporativa é que qualquer relação que a empresa tenha com qualquer grupo será dinâmica, como será o ambiente social, político, econômico e legal onde ela existe. Isso implica a maneira como

novos fatos surgem e as responsabilidades mudam no tempo. A principal implicação desse pressuposto é de que a responsabilidade social é um processo constante de monitoramento do ambiente e das relações e não uma missão fixa em relação a grupos específicos com uma predeterminada prioridade que permanece estática (BORGER, 2001).

A IMPORTÂNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

Com a propagação da responsabilidade social, a noção de *stakeholder* tornou-se bastante conhecida, especialmente entre empresários e estudiosos do tema. Por certo, há na literatura diferentes definições para esse termo. Alguns autores adotam classificações mais abrangentes, considerando *stakeholders* todas as pessoas ou “partes interessadas” (MUELLER, 2003). Independentemente das classificações existentes, não se pode negar que existem *stakeholders* mais relacionados à empresa (os chamados primários) e *stakeholders* que não são diretamente influenciados ou atingidos pelas ações empresariais (os secundários).

Os *stakeholders* primários (acionistas e credores) são aqueles que possuem bem estabelecidos os direitos legais sobre os recursos organizacionais. Os *stakeholders* secundários (comunidade, funcionários e consumidores, entre outros) são aqueles cujo direito sobre os recursos organizacionais é menos estabelecido em lei e/ou é baseado em critérios de lealdade ou em obrigações éticas (FILHO, 2002).

Na realidade, ao se estudar a responsabilidade social é preciso compreender que existe uma rede interdependente de relacionamento entre a empresa e os *stakeholders*, a qual tende a evoluir em decorrência das práticas sociais. Essa rede interdependente de relacionamento irá definir a interação dos seus vários componentes e será responsável por ganhos ou perdas empresariais, de acordo com a atuação da empresa (MUELLER, 2003). Os ganhos empresariais podem ser traduzidos no fortalecimento da imagem organizacional; na fidelidade à marca e ao produto; no acesso a novos mercados e capitais; no maior empenho e motivação dos funcionários em produzir; na diminuição de conflitos; no retorno publicitário; no retorno financeiro para os acionistas e investidores; na capacidade de recrutar e de manter talentos e, por fim, em ganhos sociais pelas mudanças de comportamento da sociedade.

Porém, se a empresa tratar seus *stakeholders* com negligência e menosprezar a conduta ética e responsável em suas relações, poderá reverter os seus ganhos em

perdas empresariais, ou seja: enfraquecimento da imagem; desvalorização e boicote à marca e ao produto; restrição de mercados e capitais; baixo desempenho e motivação dos funcionários em produzir; aumento de conflitos; publicidade negativa; queda das ações e afastamento dos acionistas; reclamações de clientes e perda de futuros consumidores, além do pagamento de multas e indenizações (MUELLER, 2003).

Dessa forma, conclui-se que a construção de um relacionamento sólido com os *stakeholders* é fundamental para o sucesso da empresa. É preciso manter um canal de comunicação com os *stakeholders* específicos de cada empresa para poder ouvi-los e considerar suas opiniões e reivindicações, pois as expectativas de cada grupo podem ser divergentes. Assim sendo, as empresas primeiramente devem definir quais são os seus *stakeholders* e qual a sua área de interesse e de atuação. É preciso certificar-se de que as áreas de interesse são as mesmas dos *stakeholders*. Em seguida, faz-se necessário ganhar e manter a confiança dos *stakeholders*, criando um clima de receptividade e de confiabilidade para que se atinjam objetivos afins (MUELLER, 2003).

CERTIFICAÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

SA 8000 – *Social Accountability* 8000

A SA 8000 – *Social Accountability* é uma norma certificadora de responsabilidade social que foi elaborada com base nas normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração Universal dos Direitos da Criança. Essa norma foi criada no ano de 1997 pelo *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (Cepaa) e, de acordo com Hatz (2001), “visa atender a necessidade dos consumidores mais esclarecidos e preocupados com a forma com que os produtos são produzidos e não apenas com a sua qualidade”.

Portanto, a norma SA 8000 considera os princípios da gestão da qualidade (ISO 9000) e requer o cumprimento de uma série de leis que, no Brasil, estão inseridas à Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), às Normas Regulamentadoras (NRs) executoras da Lei 3.214, de 1978, destinadas à Segurança e Medicina do Trabalho e ao Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Ainda assim, existem instrumentos internacionais a serem respeitados, como a Organização Internacional do Trabalho, a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção das Nações Unidas dos Direitos da Criança.

Além disso, uma empresa que deseje implantar o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social deverá necessariamente contemplar os nove requisitos da responsabilidade social estabelecidos pela Norma SA 8000 e seus respectivos critérios fundamentais (Trabalho Infantil, Trabalho Forçado, Saúde e Segurança, Liberdade de Associação e Negociação Coletiva, Discriminação, Práticas Disciplinares, Horários de Trabalho, Remuneração e Sistema de Gestão).

Indicadores Ethos

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos fundada no ano de 1998 e que, em 29 de agosto de 2008 congregava 1.350 empresas associadas, de diferentes portes e setores de atividade. Importa ressaltar que o fato de uma empresa estar associada ao Instituto Ethos não significa que ela seja ética ou socialmente responsável, mas sim que está disposta a desenvolver políticas e práticas de responsabilidade social. Para fortalecer o movimento pela responsabilidade social no Brasil, o Instituto Ethos concebeu os Indicadores Ethos como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas (ETHOS, 2008b).

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social podem ajudar as empresas a trilhar o caminho da responsabilidade social corporativa, pois uma empresa que se associa ao Instituto Ethos passa automaticamente a ter acesso a informações atualizadas sobre ações empresariais socialmente responsáveis e recebe apoio técnico no gerenciamento de seus negócios (MUELLER, 2003). Na realidade, “a entidade tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa” (ETHOS, 2008b). Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a base da cultura de uma empresa é formada pelos seus valores e princípios éticos. A atuação socialmente responsável é fruto de uma compreensão, por todos da organização, de que as ações da empresa devem necessariamente trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos seus empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente, além de trazer retorno aos seus investidores (ALLEDI; QUELHAS, 2003).

Assim, por meio dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, a empresa pode não só avaliar, mas também planejar suas ações de responsabilidade social visando

a excelência e a sustentabilidade de seus negócios. Torna-se possível verificar o estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social na empresa e aprimorá-las no que for necessário. Os indicadores do Instituto Ethos abrangem sete temas relevantes da Responsabilidade Social Corporativa (Valores e Transparência, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores, Comunidade, Governo e Sociedade).

Prêmio Nacional da Qualidade e seus Critérios de Excelência

Na década de 1980, com a finalidade de melhorar a qualidade dos produtos norte-americanos e aumentar a produtividade das empresas daquele país, um grupo de especialistas analisou algumas empresas bem-sucedidas – e consideradas como modelos de gestão – com o objetivo de identificar as características e os valores corporativos comuns a elas e, após esse levantamento, relacionar os elementos determinantes da excelência em gestão (ALLEDI; QUELHAS, 2003). Com base nessas características e nos valores levantados, foram relacionados os fundamentos básicos para a formação de uma cultura de gestão voltada para os resultados. Em 1987, esses fundamentos formaram a base do prêmio nacional norte-americano para a qualidade, o *Malcom Baldrige National Quality Award*, e, posteriormente em 1991, formaram também a base do brasileiro Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), promovido anualmente pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (ALLEDI; QUELHAS, 2003).

O PNQ busca promover o vasto entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios oriundos da utilização dessas estratégias (CARDOSO; SANCHES; TURRIONI, 2003). Os critérios de excelência do PNQ buscam avaliar e orientar as organizações quanto à efetiva utilização e incorporação dos fundamentos no seu sistema de gestão. Além disso, constituem um conjunto de requisitos inter-relacionados e dirigidos para resultados voltados a: satisfação dos clientes e do mercado; finanças; pessoas; fornecedores; produto e processos organizacionais.

Os critérios de excelência do PNQ são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Os oito critérios de excelência do PNQ estão subdivididos em 24 itens, cada um com requisitos específicos. Destes, 18 são itens de processos gerenciais, e seis relacionam-se a resultados organizacionais. O conjunto dos critérios de excelência do PNQ constitui uma

estrutura básica para a visão sistêmica da organização, que direcionará para a excelência do sucesso do negócio (CARDOSO; SANCHES; TURRIONI, 2003).

SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

A estratégia empresarial do mundo contemporâneo, alerta, percebeu a relevância da proatividade nos negócios por meio da relação da empresa com cada grupo de seus *stakeholders*. As exigências da sociedade imprimem a essas instituições um posicionamento que vai além do desempenho econômico, amparado nos princípios éticos, modificando com isso o comportamento das empresas no tocante às questões de segurança, saúde e responsabilidade social empresarial. O sistema de gestão integrada de segurança e saúde no trabalho é uma ferramenta de vital importância para as organizações que estão dispostas a identificar a causa fundamental dos acidentes e implantar as intervenções corretas na fonte desses problemas para mitigar a origem dos acidentes (SUGUIYAMA; SEO, 2008). Dessa forma, o sistema de gestão integrada de segurança e saúde no trabalho busca garantir a preservação da saúde e a segurança dos trabalhadores no desempenho de suas funções, estabelecendo ações sistemáticas de controle, monitoramento e prevenção de acidentes, além de promover a melhoria contínua por meio da educação e treinamento.

As empresas podem conceber e implementar o sistema de gestão integrada de segurança e saúde no trabalho entre as diferentes normas e guias no formato de especificações e diretrizes, de acordo com suas necessidades e compatíveis com sua cultura organizacional. Portanto, a opção pelas normas e diretrizes deve estar comprometida com a busca pela melhoria contínua do desempenho da segurança e saúde no trabalho a fim de eventualmente obter a certificação do sistema de gestão (GAZZI, 2005). É o caso, por exemplo, da OHSAS 18001:1999, que foi desenvolvida para ser compatível com as normas de sistemas de gestão NBR ISO 9001:1994 (Qualidade) e NBR ISO 14001:2004 (Meio Ambiente), no intuito de facilitar a integração de gestão da qualidade, ambiental e da segurança.

É certo, contudo, que a simples adoção de um sistema de gestão integrada de segurança e saúde no trabalho não surtirá efeito imediato na redução do número e da gravidade de acidentes e doenças decorrentes do trabalho. Entretanto, a sua implantação produzirá, na maioria dos casos, uma melhoria na imagem da organização diante dos *stakeholders* (DE CICCIO, 2004), garantindo que existe um comprometimento da alta

administração para atender as disposições de sua política e objetivos, dando maior ênfase à prevenção do que às ações corretivas, direcionando para uma melhoria contínua do processo produtivo quanto ao aspecto de saúde e segurança do trabalho. O êxito de uma empresa depende cada vez mais do envolvimento dos seus trabalhadores na busca incessante pela qualidade de seus produtos, por custos baixos, elevada produtividade e máxima rentabilidade. A esses fatores devem-se acrescentar outros, orientados para a segurança e saúde, bem-estar e moral dos trabalhadores, os quais devem fazer parte de um processo de melhoria contínua da organização (GAZZI, 2005).

Se por um lado a gestão de segurança e saúde no trabalho é um componente essencial nas práticas de responsabilidade social corporativa e isso significa que os profissionais de segurança e saúde no trabalho precisam estar atentos para as oportunidades e desafios que enfrentam, por outro lado a gestão da segurança e saúde no trabalho também é um importante elemento social da dimensão social da responsabilidade social. Por meio da responsabilidade social é possível integrar as políticas de segurança e saúde no trabalho na estratégia da organização (COMISSÃO EUROPEIA, 2002). Segundo o relatório da Agência Europeia para Segurança e Saúde do Trabalho, a segurança e a saúde no trabalho são consideradas como uma dimensão importante da responsabilidade social corporativa e devem ser reconhecidas pelo bom desempenho interno. Para tanto as organizações precisam projetar uma imagem positiva entre o público potencial, os trabalhadores e também os investidores (GAZZI, 2005).

Ser uma organização socialmente responsável é, talvez, um dos maiores desafios das empresas, na busca pela consolidação da *responsabilidade legal*, que delas exige respeito à vida e à integridade física das pessoas, ou da *responsabilidade social*, que impacta o pensamento e as práticas anacrônicas e conservadoras do capitalismo (DAMASCENO, 2003). Os sistemas de gestão da qualidade (ISO 9000), gestão da qualidade ambiental (ISO 14000) e da segurança e saúde no trabalho (OHSAS 18001), apesar de tratarem de temas específicos e serem implementados com base em premissas como melhoria da imagem, competitividade, exigência de fornecedores e outras, possuem também características sociais, ao tratarem de qualidade de produtos, meio ambiente, segurança e saúde no trabalho e suas comunidades do entorno onde a organização está localizada.

Dessa forma, o sistema de gestão integrada de segurança e saúde no trabalho, gestão da qualidade e gestão ambiental passa a ser uma referência para o desenvolvimento da gestão da responsabilidade social, bastando que os aspectos sejam identificados, observados e aplicados por meio da integração dos sistemas na gestão

dessas normas (GAZZI, 2005). Sabe-se que a responsabilidade social envolve um processo de criação de valores e mudança na cultura organizacional, o que significa que esta deve ser incorporada às políticas e aos processos de gestão. Ensinar aos trabalhadores como eles podem participar fomenta não só o sentido de pertencer, mas também de promover a empresa junto aos diversos públicos (GAZZI, 2005). Se a integração da gestão de segurança e saúde no trabalho nas práticas de responsabilidade social é organizada de modo estruturado, conclui-se que estas fazem parte da política organizacional.

METODOLOGIA

O trabalho de pesquisa foi realizado em duas fases, a saber:

- A *primeira fase* do trabalho foi realizada por uma pesquisa bibliográfica e documental. A abordagem se deu de forma exploratória com base em levantamentos de informações e dados documentais em normas, livros, dissertações, teses, artigos publicados em periódicos e revistas especializadas, *sites* da Internet, congressos e seminários;
- A *segunda fase* foi realizada por um estudo de caso de empresa do setor elétrico. Nessa fase a proposta consistiu em aprofundar a temática da responsabilidade social corporativa e a sua relação com o público interno. A empresa estudada teve seu nome alterado para conservar a neutralidade do trabalho, e atribuiu-se a ela o nome fictício de “Empresa X”. A Empresa X foi escolhida para participar do presente estudo por ser uma importante empresa privada do setor elétrico brasileiro, bem como pelas práticas de governança corporativa e comprometimento com a responsabilidade e a sustentabilidade empresarial amplamente difundidas por ela.

Inicialmente foi feito um contato por *e-mail* com as áreas de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa e Segurança do Trabalho, Saúde e Qualidade de Vida da empresa estudo de caso. Nessa mensagem foi apresentada uma síntese do trabalho a ser desenvolvido. Em seguida foi realizada uma visita à empresa em estudo, durante a qual os gestores das áreas envolvidas, informalmente, discorreram sobre as ações e

iniciativas desenvolvidas pela Empresa X, uma vez que não se obteve autorização para realizar uma entrevista estruturada junto a eles e ao seu público interno.

Além disso, foram disponibilizados para estudo dados como: Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa; Modelo de Gestão de Segurança do Trabalho, Saúde e Qualidade de Vida; Relatório Anual; Programa Qualidade de Vida; Programa de Reflexão sobre Ética e Programa de Voluntariado Cidadão. Quanto à perspectiva de análise e interpretação dos dados coletados, pode-se afirmar que esta se baseou fundamentalmente nos resultados alcançados no estudo e no referencial teórico deste texto, buscando inter-relacionar as informações e extrair inferências e, sobretudo, responder aos objetivos propostos.

ESTUDO DE CASO

A “Empresa X” é uma das maiores empresas privadas do setor elétrico brasileiro, com atuação destacada nos segmentos de geração, comercialização e distribuição de energia elétrica. Com mais de 6,2 mil colaboradores e uma plataforma de distribuição que atende 568 municípios paulistas, gaúchos, paranaenses e mineiros, a Empresa X intensificou seus negócios nos últimos anos com a participação em vários empreendimentos de oferta de energia nova e ainda com o início de suas atividades de comercialização de energia elétrica, tornando-se líder nesse segmento no mercado livre brasileiro.

Pilares estratégicos

A estratégia de crescimento da Empresa X baseia-se em cinco pilares estratégicos:

- Eficiência operacional (Busca de ganhos de eficiência e escala na distribuição por meio da gestão eficiente dos ativos, investimentos e logística de operações; Padronização e certificação dos processos de trabalho e compartilhamento das melhores práticas entre as empresas do grupo; Automação e modernização dos sistemas; Qualidade e confiabilidade do fornecimento de energia e dos serviços de atendimento ao cliente).

- Crescimento sinérgico (Ampliação da participação no mercado brasileiro de energia e crescimento balanceado do portfólio de negócios; Constituição de base sólida de distribuição em mercados atraentes; Ampliação da capacidade de geração de energia elétrica por meio da aquisição de ativos existentes e da participação em novos empreendimentos; Ampliação da participação no mercado de comercialização livre de energia e de venda de serviços de valor agregado – SVA – para grandes clientes).
- Disciplina financeira (Gestão orientada para a criação de valor ao acionista; Gestão para redução de custos operacionais; Gerenciamento permanente dos parâmetros de alavancagem financeira e busca de estrutura de capital adequada para os segmentos de atuação).
- Governança corporativa diferenciada (Diretrizes diferenciadas de governança corporativa, baseadas nos princípios de ética, transparência, tratamento igualitário entre acionistas e na adoção de política diferenciada de distribuição de dividendos).
- Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa (Gestão apoiada nos conceitos do *triple bottom line*, com gerenciamento permanente dos impactos econômicos, sociais e ambientais das atividades; Desenvolvimento de programas sociais, culturais e ambientais para apoiar o crescimento das comunidades onde as empresas do grupo atuam).

Sistemas de gestão

Alinhada à estratégia empresarial voltada ao crescimento, eficiência operacional e sustentabilidade dos negócios, a Empresa X aprimorou suas práticas de gestão, em sintonia com o Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, e de acordo com os padrões internacionais que integram o Sistema de Gestão Integrado (SGI), cujos processos são certificados nas normas ISO 9001 (Qualidade), ISO 14001 (Meio Ambiente), OHSAS 18001 (Saúde e Segurança do Trabalho) e SA 8000 (Responsabilidade Social).

As avaliações das práticas e padrões de trabalho acontecem de forma sistemática, por meio de verificações e auditorias externas realizadas por organismos reconhecidos internacionalmente, o que permite a consolidação do aprendizado organizacional. A

gestão de segurança do trabalho, saúde ocupacional e qualidade de vida foi desenvolvida e implementada na Empresa X por meio de um Modelo de Gestão Integrado. O Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional foi implantado em 1999 e certificado em 2001, com base na especificação OHSAS 18001.

Sustentabilidade e responsabilidade corporativa

Mais do que ações de responsabilidade social, o objetivo maior da Empresa X é ser uma empresa responsável e sustentável. O propósito é alcançar de forma integrada toda sua cadeia de negócios e públicos de relacionamento. Dessa forma, os colaboradores desempenham um papel muito importante nesse processo, motivo pelo qual precisam estar sempre informados, motivados e comprometidos com os planos e direcionamentos da empresa. A qualidade das relações estabelecidas pelos colaboradores determina o bom desempenho dos serviços, viabiliza os interesses da rede de relacionamento e influencia políticas, processos, programas e a própria gestão da empresa. A criação do Comitê de Sustentabilidade foi outro passo importante no alinhamento e integração das diversas ações que são desenvolvidas na empresa, relacionadas a meio ambiente, sustentabilidade e responsabilidade corporativa. O Comitê é um espaço no qual os representantes de diversas diretorias da empresa apresentam projetos e discutem os benefícios de cada um, alinhando-os ao planejamento estratégico da empresa e às políticas de sustentabilidade e responsabilidade corporativa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Com base no referencial teórico e nas informações levantadas sobre a Empresa X, realizou-se uma análise comparativa entre os preceitos concebidos pela SA 8000, a OHSAS 18001, critério Pessoas do PNQ, item Público Interno dos Indicadores Ethos e as práticas realizadas por ela, de modo a verificar o alinhamento entre ambos (Quadro 1).

Análise Comparativa

A análise feita entre a SA 8000, a OHSAS 18001 e o sistema de gestão da Empresa X mostra uma sinergia entre os aspectos associados à gestão de saúde e segurança do trabalho e responsabilidade social corporativa, uma vez que a empresa adota o Sistema de Gestão Integrada (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000).

Pela análise do Critério Pessoas do PNQ e das práticas divulgadas pela Empresa X, percebe-se que ela desenvolve diversas ações para a promoção da qualidade de vida e bem-estar de seus colaboradores.

Já a análise do item Público Interno dos Indicadores Ethos revela que ações de valorização da diversidade contribuem para melhorar as condições de empregabilidade e a reflexão ética. Além disso, verifica-se que o compromisso com a valorização e o desenvolvimento profissional é pautado nas competências organizacionais, em linha com os objetivos e as metas definidos no Planejamento Empresarial da Empresa X.

Por fim, analisou-se a efetividade entre três Pilares Estratégicos da empresa e os respectivos requisitos (SA 8000, OHSAS 18001, Critério Pessoas – PNQ, Item Público Interno – Indicadores Ethos), de modo a evidenciar a aderência entre eles.

Quadro 1 – Análise comparativa

Análise Comparativa					
Pilares Estratégicos (Empresa X)	OHSAS 18001	SA 8000	Pessoas (PNQ)	Público Interno (Indicadores Ethos)	Observações
Eficiência Operacional (Padronização e certificação dos processos de trabalho e compartilhamento das melhores práticas)	Política da SSO, Planejamento, Implantação e Operação, Verificação e Ação Corretiva e Análise Crítica pela Administração	Sistemas de Gestão (Define procedimentos para a implementação efetiva pela administração, revisão da conformidade à SA 8000 desde a determinação de pessoas responsáveis até a manutenção de registros, solução de problemas e a adoção de ações corretivas)	Não contempla	Não contempla	A empresa possui um Sistema de Gestão Integrado – SGI, cujos processos são certificados nas normas ISO 9001 (Qualidade), ISO 14001 (Meio Ambiente), OHSAS 18001 (Saúde e Segurança do Trabalho) e SA 8000 (Responsabilidade Social)
Governança Corporativa Diferenciada (Ética, Transparência, Tratamento Igualitário)	Não contempla	Trabalho Infantil, Trabalho Forçado, Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva, Discriminação, Práticas disciplinares	Sistemas de Trabalho (a organização estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas)	Diálogo e Participação (relações com sindicatos, relações com trabalhadores terceirizados, gestão participativa), Respeito ao Indivíduo (compromisso com o futuro das crianças, compromisso com o desenvolvimento infantil, valorização da diversidade, compromisso com a equidade racial, compromisso com a equidade de gênero)	A empresa mantém políticas, processos de gestão e sistemas de controle que asseguram o cumprimento dos princípios básicos fundamentais para a efetiva aplicação das boas práticas de governança (transparência, equidade, prestação de contas (<i>accountability</i>) e responsabilidade corporativa), como o Código de Ética e Conduta Empresarial, Programa Diversidade, Programa Voluntariado Cidadão.
Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa (Gerenciamento dos impactos econômicos, sociais e ambientais; desenvolvimento de programas sociais, culturais e ambientais)	Não contempla	Saúde e Segurança (a empresa deve proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável e deve tomar as medidas adequadas para prevenir acidentes e danos à saúde vinculada ou que ocorram durante o trabalho, minimizando tanto quanto seja razoavelmente previsível, a causa dos riscos inerente ao ambiente de trabalho)	Capacitação e Desenvolvimento (implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente para a capacitação e desenvolvimento dos membros da força de trabalho), Qualidade de Vida (implementação de processos gerenciais que contribuem diretamente à criação de um ambiente seguro e saudável o obtenção do bem-estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas)	Trabalho Decente (cuidado com saúde, segurança e condições de trabalho)	O Programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa da empresa realiza a gestão de oportunidades nas dimensões econômicas e ambientais dos negócios, assim como nos relacionamentos sociais, em várias frentes de atividades (ex: Transformador Verde, Programas de Reflorestamento, Programa de Educação Ambiental, Programa de Qualidade de Vida, Programa Valor Pessoal, Espaço Cultural)

Fonte: Elaborado pela autora, 2009.

O Quadro 1 (Análise Comparativa), demonstra que a empresa mantém uma Política de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida e uma Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa que contribuem para melhorar o desempenho econômico, ambiental e social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A redução dos investimentos públicos nas políticas sociais implicou a atuação das empresas como agentes formuladores de políticas sociais privadas, transferindo boa parte

da responsabilidade do Estado para o setor privado. Isso ocorreu com maior intensidade durante a década de 1990, sob o impacto da globalização e da crescente pressão da sociedade.

Gradativamente, as empresas foram pressionadas a intervir nas questões sociais e, por conseguinte, assumiram essa atribuição. É importante salientar que não é responsabilidade da empresa assumir o papel do Estado no que diz respeito à produção de serviços públicos, mas sim ser uma parceira na coprodução do bem público. Atualmente, além de as empresas necessitarem alcançar a excelência em seus produtos e serviços, devem da mesma forma ser reconhecidas por suas ações ambientais, de preservação da saúde e segurança do trabalho, de responsabilidade social e por sua postura ética e transparente.

Assim, no âmbito das novas atribuições empresariais emergiu a responsabilidade social corporativa, com tendência e requisito fundamental para o funcionamento dos mercados, redefinindo o legado corporativo e instituindo o compromisso das empresas com as demandas sociais e, de forma mais abrangente, com o desenvolvimento sustentável. A prática da responsabilidade social corporativa implica envolvimento e participação de todos os membros da organização, e desenvolvimento de sistemas capazes de garantir a sua efetiva gestão.

A Empresa X é uma das que aderiram à prática da responsabilidade social corporativa e, por consequência, adotaram a publicação e a avaliação de suas ações, através da criação da área de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa e com a publicação de seu Relatório Anual. A Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa está alinhada às demais políticas (Política da Qualidade, Política Ambiental e Política de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida) através do gerenciamento dos impactos das ações da empresa nos campos econômico, social e ambiental, em sintonia com os legítimos interesses da sociedade e com a legislação pertinente.

A adoção do Sistema de Gestão Integrado (SGI), cujos processos são certificados nas normas ISO 9001 (Qualidade), ISO 14001 (Meio Ambiente), OHSAS 18001 (Saúde e Segurança do Trabalho) e SA 8000 (Responsabilidade Social), favoreceu a aderência entre as práticas de responsabilidade social corporativa e a gestão integrada de saúde e segurança do trabalho, uma vez que a empresa passou a desenvolver ações em sintonia com os seus valores estratégicos (Presteza e cortesia com os clientes; Tratamento digno e respeitoso com todas as pessoas; Segurança e qualidade de vida no trabalho; Busca permanente da excelência e do crescimento empresarial; Comportamento ético e transparente; Orgulho profissional; Responsabilidade social e respeito ao meio ambiente).

O comprometimento da alta direção foi um requisito fundamental para o envolvimento do público interno quanto à capacitação para a aprendizagem, à participação e à integração da responsabilidade social corporativa e de saúde e segurança do trabalho na cultura organizacional. Além disso, foi possível perceber que o público interno e a comunidade são os dois grandes eixos norteadores das ações de responsabilidade social da empresa, diferentemente da maioria das empresas, que apenas privilegia ações junto ao público externo.

Tal constatação deu-se por meio da análise comparativa entre a SA 8000, OHSAS 18001, Critério Pessoas – PNQ, Item Público Interno – Indicadores Ethos e as práticas da Empresa X, nas quais é possível verificar os diversos programas e projetos desenvolvidos pela empresa em prol do público interno. Nesse sentido, o Comitê de Sustentabilidade foi criado para favorecer o alinhamento e a integração das diversas ações que são desenvolvidas na empresa, relacionadas a meio ambiente, sustentabilidade e responsabilidade corporativa, embora priorizem iniciativas predominantes relacionadas à esfera ambiental, além de não contemplar representantes da Divisão de Segurança do Trabalho, Saúde e Qualidade de Vida em sua estrutura.

Para concluir, é preciso reafirmar que a disseminação da responsabilidade social corporativa é uma tendência mundial que deverá se consolidar entre as empresas. A prática de ações de responsabilidade social corporativa focada no seu público interno se consagra como uma nova forma de gestão para a saúde e segurança do trabalho. Dessa forma, seria interessante realizar um estudo em profundidade com maior número de empresas, para verificar a efetividade desse assunto. É importante ressaltar que o objetivo das recomendações é a contribuição para o desenvolvimento da responsabilidade social corporativa e da gestão integrada de saúde e segurança do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEDI, C.; QUELHAS, O. L. G. *A sustentabilidade das organizações e a gestão da ética, transparência e responsabilidade social corporativa*. 2003. Disponível em:

www.latec.uff.br/mestrado/sg_qualidade/Sustentabilidade.doc; Acesso em: 24 out. 2008.

BORGER, F. G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em

Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY. *Introduction to corporate social responsibility*. BSR Education Fund and Resource Center, 2000.

CARDOSO, M.; SANCHES, C. E.; TURRIONI, J. B. *A utilização dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade como instrumento no desenvolvimento de Planos de Ação*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 23. *Anais...* Ouro Preto (MG), 2003.

CARROLL, A.; BUCHHOLTZ, A. *Business & society: ethics and stakeholder management*. 4.ed. s.l.: Thomson Learning, South-Western College Publishing, 2000.

COMISSÃO EUROPEIA. *Responsabilidade social corporativa: uma contribuição empresarial ao desenvolvimento sustentável*. Bruxelas, 2002.

DAMASCENO, L. A. Responsabilidade legal e social para a promoção da segurança e saúde no trabalho. In: SALIM, C. A. et al. (Org.). *Segurança e saúde no trabalho: novos olhares e saberes*. Belo Horizonte: Segrac, 2003.

DE CICCIO, F. A. *OHSAS 18001 e a Certificação de sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho*. Disponível em: www.gsp.com.br; Acesso em: 12 mar. 2008.

DORNELAS, M. A. *Responsabilidade social versus filantropia empresarial: um estudo de casos na cadeia automobilística de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas) – Universidade Federal de Lavras. Lavras (MG), 2005.

FISCHER, R. M. *A responsabilidade da cidadania organizacional*. In: FLEURY, Maria Thereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FILHO, C. A. P. M. *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase*. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

GAZZI, M. S. *A gestão da segurança e saúde no trabalho como valor organizacional nas práticas de responsabilidade social corporativa: o caso da Belgo Mineira*. Dissertação (Mestrado em Sistema Integrado de Gestão) – Centro Universitário Senac. São Paulo, 2005.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Perguntas frequentes*. Disponível em: www.ethos.org.br; Acesso em: 10 jun. 2008a.

_____.; *O novo contexto econômico e a responsabilidade social das empresas*. Disponível em: www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.htm; Acesso em: 29 ago. 2008b.

MUELLER, A. *A utilização dos indicadores de responsabilidade social corporativa e sua relação com os stakeholders*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

PINTO, L. A. S.; RICCI, F. A contribuição dos indicadores de desempenho social para a avaliação da Responsabilidade Social Empresarial. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL EM GESTÃO AMBIENTAL E SAÚDE (SIGAS), 2. *Anais...* São Paulo, 2007.

QUELHAS, O. L. G.; PENALVA, R. A. Q. Empresas de energia: a educação como caminho para a responsabilidade social corporativa. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (CNEG), 4. Niterói (RJ), 2008.

SOARES, G. M. P. Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa!?. *RAE-eletrônica*, v.3, n.2, art. 23, jul.-dez. 2004.

SUGUIYAMA, H. K.; SEO, E. S. M. A prevenção como prática na gestão: intervenções aplicadas em bilheterias de empresa de transporte público para mitigar os acidentes ocorridos com os trabalhadores. In: WORKSHOP EM GESTÃO INTEGRADA: Riscos e Prevenção de Danos Ambientais e Ocupacionais, 4. *Anais...* São Paulo: Centro Universitário Senac, 2008.

Artigo recebido em 03.07.09. Aprovado em 21.08.09.