



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA:
UMA ANÁLISE DE SUA RELAÇÃO COM A REPUTAÇÃO
ORGANIZACIONAL INTERNA**

ANGELICA CARINA DE ANDRADE FARIAS

Campina Grande – 2009

ANGELICA CARINA DE ANDRADE FARIAS

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA:
UMA ANÁLISE DE SUA RELAÇÃO COM A REPUTAÇÃO
ORGANIZACIONAL INTERNA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Lúcia Santana de Freitas, Doutora.

Campina Grande – 2009

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Angelica Carina de Andrade Farias
Aluna

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins, Mestre
Coordenadora de Estágio Supervisionado

ANGELICA CARINA DE ANDRADE FARIAS

**PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA:
UMA ANÁLISE DE SUA RELAÇÃO COM A REPUTAÇÃO
ORGANIZACIONAL INTERNA**

Relatório aprovado em _____ de _____ de 2009.

Lúcia Santana de Freitas, Doutora.
Orientadora

Maria Angeluce Soares Perônico Barbotin, Mestre.
Examinadora

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre.
Examinadora

Campina Grande – 2009

Dedico este trabalho a minha família, em especial a mulher mais guerreira, forte que já conheci na minha vida, quem aceitou o desafio de ser mãe e me deu a vida, a minha jóia rara, Maria de Fátima Andrade.

AGRADECIMENTOS

Inicio agradecendo aquele que me deu o dom de viver, ao meu bom deus que me ofereceu o dom de amar, a perfeição do meu existir. Ao rei dos reis, toda a honra e toda a glória, a Ele toda minha gratidão, respeito e adoração.

Aos meus pais, em especial minha "pãe". Nos momentos mais difíceis foi ela quem me segurou a mão, quem não me deixou desistir, fraquejar, esteve e está comigo em todos os momentos, e que mesmo quando faltava o básico para viver, me olhou e disse: "Não se preocupe, tudo vai se resolver", por tudo isso é a quem eu devo respeito e amor eterno, por ter me amado e acreditado em me.

Zequinha, meu primo, que para me, representa um pai, um amigo, um irmão, alguém que consegue me fazer renovar as esperanças de viver, com sua fé inabalável e seu caráter único.

Aos meus parentes e agregados que me respeitaram, apoiaram, me divertiram nos momentos mais sérios, e souberam apoiar meus sonhos. Em destaque, minha tia Biina, que apesar das muitas responsabilidades no auto dos seus quase 70 anos, sempre me recebeu com um almoço pronto, uma cama arrumada, mais que uma amiga, minha segunda mãe.

Ao meu noivo, Ricardo, que me acompanhou do começo do curso e há 5 anos, acredita nos meus sonhos, me ama, me respeita, e entende quando não podemos nos encontrar ou viajar, que em ofereceu carinho e segurança.

Aos meus amigos de classe, em especial Daniela e Karol, que estiveram comigo nessa caminhada difícil, que em muitos domingos e feriados estivemos juntas estudando, foram muitas jantas e almoços do RU, a falta de passe, e sempre acreditando num amanhã mais promissor, com vocês as responsabilidades tornaram-se mais leves.

Aos meus diversos amigos que entenderam minha falta em aniversários, casamentos, me ofereceram seus ombros, suas garrafas de café, suas casas, suas amizades, sobre as quais nunca terei palavras para estimar o valor, a importância que têm.

A minha orientadora, Lúcia Santana, mais que um guia nessa jornada, tornou-se uma amiga, que acreditou, soube perdoar meus erros, e contribuiu de forma única a realização deste trabalho.

Ao professor Gilberto que me recebeu com atenção e me auxiliou na realização deste.

Aos senhores Expedito e Arthur, e a todos os funcionários da Antares Comunicação.

A todos os professores e funcionários do Departamento de Administração da
Universidade Federal de Campina Grande

A banca examinadora que certamente contribuirá de maneira positiva.

FARIAS, Angelica Carina de Andrade. **Práticas de responsabilidade social interna: uma análise de sua relação com a reputação organizacional interna.** Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

RESUMO

A realização deste trabalho teve como objetivo principal conhecer como se dar a relação entre Responsabilidade Social Interna (RSI) e Reputação Organizacional Interna (ROI). Para a concretização do estudo foi utilizada uma base teórica desenvolvida por Pena *et al.* (2005) para análise de RSI através de 9 indicadores, os mesmos utilizados pelo Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social, e a proposta de Lerner (2006) para identificar a percepção dos funcionários sobre o grau de concordância com a ROI, baseada na percepção de 8 atributos relacionados a empresa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa na empresa Antares Comunicação de Campina Grande, onde através de questionários aplicados juntos aos funcionários e entrevista semi-estruturada realizada com o gestor do programa de Responsabilidade Social da empresa, assim como pesquisa documental, identificou-se as ações de RSI desenvolvidas, assim como a percepção dos funcionários sobre as mesmas, identificação do grau de concordância em relação a ROI, e análise da relação entre as mesmas. Os resultados da pesquisa mostram um alto grau de concordância, média 5,5 em relação as ações de RSI desenvolvidas pela empresa, assim como média de 4,9 para os atributos relacionados a ROI. Ainda, foi possível constatar, através da análise de correlação de Pearson, no caso estudado, que existe relação entre RSI e ROI, de maneira que esta é significativa, sendo do tipo linear positiva, quer dizer que quanto maior a percepção sobre as ações de RSI, mais positiva será ROI perante os funcionários. Portanto, de acordo com a Visão Baseada em Recursos (VBR) as duas variáveis, Responsabilidade Social Interna e Reputação Organizacional Interna, podem ser consideradas fontes de vantagem competitiva.

Palavras chave: Responsabilidade Social Interna, Reputação Organizacional Interna e Visão Baseada em Recursos.

FARIAS, Angelica Carina de Andrade Farias. **Internal practices of social responsibility: an analysis of their relationship with the internal organizational reputation.** Report of supervised period of training (Marjoring in management) –Federal University of Campina Grande, Paraíba, 2009.

ABSTRACT

This work has the main objective of obtaining knowledge of how the relationship between Internal Social Responsibility (ISR) and Internal Organizational Reputation (IOR) takes place. In order to conclude the study, we used Pena et al. (2005) as a theoretical background, forming a basis to investigate ISR through the analysis of 9 indicators, the same used by the Ethos Institute for Business and Social Responsibility, and Lerner's (2006) proposal in order to identify the employees' perception about the degree of agreement with IOR, based on the perception of 8 attributes related to the company. Thus, we made an investigation at a company called *Antares Comunicação de Campina Grande*, where we applied a semi-structured interview with the manager of the company's Social Responsibility Programme. We also applied a questionnaire with the employees of the company. Through this documentary research we were able to identify the ISR actions which were developed, as well as the employees' perception of them, the identification of the agreement degree in relation to the IOR, and the analysis of the relationship between them. The analysis result show a high degree of agreement, with the average of 5.5 in relation to the ISR action developed by the company, as well as the average of 4.9 for the attributes related to the IOR. Still, it was possible to observe, through Pearson's correlation analysis, in this case, that there is a significant positive linear relation between ISR and IOR. This all means that the greater the perception of the ISR actions, the more positive will the IOR be among the employees. Thus, according to Resource-based View (RBV), the two variables, namely, Internal Social Responsibility and Internal Organizational Reputation, can be considered sources of competitive advantage

Keywords: Internal Social Responsibility, Reputation Internal Organizational and Resource-based View.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABAP – Associação Brasileira das Agências de Propaganda
- ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas
- BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Social
- CENP – Conselho Executivo de Normas e Padrão da Atividade Publicitária
- CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
- IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
- ONG – Organização não governamental
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PIB – Produto Interno Bruto
- PNBE – Pensamento Nacional das Bases Empresariais
- ROI – Reputação Organizacional Interna
- RSE – Responsabilidade Social Empresarial
- RSI – Responsabilidade Social Interna
- VBR – Visão Baseada em Recursos

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Conceitos de responsabilidade social empresarial.....	24
QUADRO 2 – Classificação da responsabilidade social empresarial.....	25
QUADRO 3 – Benefícios que a responsabilidade social traz para a empresa.....	31
QUADRO 4 – Conceitos de reputação organizacional.....	32
QUADRO 5 – Questionário de RSI.....	45
QUADRO 6 – Questionário de ROI.....	45
QUADRO 7 – Gestão participativa.....	56
QUADRO 8 – Compromisso com o futuro das crianças.....	57
QUADRO 9 – Valorização da diversidade.....	58
QUADRO 10 – Política de remuneração, benefícios e carreira.....	60
QUADRO 11 – Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho.....	61
QUADRO 12 – Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade.....	62
QUADRO 13 – Comportamento frente às demissões.....	63
QUADRO 14 – Preparação para aposentadoria.....	64
QUADRO 15 – Relações com sindicatos.....	65
QUADRO 16 – Resumo dos indicadores de RSI.....	66
QUADRO 17 – Cálculo da média de RSI.....	66
QUADRO 18 – Liderança.....	67
QUADRO 19 – Inovação.....	67
QUADRO 20 – Competitiva.....	68
QUADRO 21 – Ética.....	69
QUADRO 22 – Política de relacionamento.....	69
QUADRO 23 – Qualidade.....	70
QUADRO 24 – Seriedade financeira.....	70
QUADRO 25 – Seriedade geral.....	71
QUADRO 26 – Resumo dos atributos de ROI.....	72
QUADRO 27 – Cálculo da média de ROI.....	72
QUADRO 28 – Índices de RSI por pessoa.....	73
QUADRO 29 – Índices de ROI por pessoa.....	73
QUADRO 30 – Pares ordenados.....	73
QUADRO 31 – Resultado da análise de correlação.....	74

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Faixa etária.....	53
GRÁFICO 2 – Estado civil.....	54
GRÁFICO 3 – Escolaridade.....	54
GRÁFICO 4 – Sexo.....	55

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O modelo de criação e valor a partir da conduta socialmente responsável.....	35
FIGURA 2 – Interligações entre as constituintes chaves da reputação.....	36

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	17
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Responsabilidade Social.....	21
2.1.1 Um breve histórico.....	21
2.1.2 Conceitos e classificação da responsabilidade social.....	23
2.1.2.1 A RSE sobre o público interno.....	26
2.1.2.2 Instituto Ethos de responsabilidade social.....	27
2.1.2.3 Indicadores Ethos de responsabilidade social.....	28
2.1.3 Motivação para a responsabilidade social e benefícios que traz.....	30
2.2 Reputação Organizacional.....	32
2.2.1 Conceito de reputação organizacional.....	32
2.2.2 A reputação como fator competitivo.....	33
2.2.2 A conduta socialmente responsável e os ganhos de reputação.....	34
2.3. A Visão Baseada em Recursos.....	37
2.3.1 Um breve histórico.....	37
2.3.2 Recursos e capacidades.....	39
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1 O Método da Pesquisa.....	42
3.2 Universo e Amostra.....	43
3.3 Plano de Coleta de Dados.....	44
3.4 Método de Análise dos Dados.....	46
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	50
4.1 O Caso.....	50
4.2 Ações de RSI Desenvolvidas Pela Empresa.....	51
4.3 Dados Sócio-demográficos.....	51
4.3.1 Faixa etária.....	52
4.3.2 Cargo.....	53
4.3.3 Estado civil.....	53
4.3.4 Escolaridade.....	54
4.3.5 Sexo.....	55
4.3.6 Tempo de empresa.....	55
4.3.7 Número de filhos.....	56

4.4 Responsabilidade Social Interna.....	56
4.4.1 Indicador 1: Gestão participativa.....	56
4.4.2 Indicador 2: Compromisso com o futuro das crianças.....	57
4.4.3 Indicador 3: Valorização da diversidade.....	58
4.4.4 Indicador 4: Política de remuneração, benefícios e carreira.....	59
4.4.5 Indicador 5: Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.....	60
4.4.6 Indicador 6: Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade.....	61
4.4.7 Indicador 7: Comportamento frente as demissões.....	62
4.4.8 Indicador 8: Preparação para aposentadoria.....	63
4.4.9 Indicador 9: Relações com sindicatos.....	64
4.4.10 Resumo dos indicadores de RSI.....	65
4.5 Reputação Organizacional Interna.....	66
4.5.1 Atributo 1: Liderança.....	66
4.5.2 Atributo 2: Inovação.....	67
4.5.3 Atributo 3: Competitiva.....	68
4.5.4 Atributo 4: Ética.....	68
4.5.5 Atributo 5: Política de relacionamento.....	69
4.5.6 Atributo 6: Qualidade.....	70
4.5.7 Atributo 7: Seriedade financeira.....	70
4.5.8 Atributo 8: Seriedade geral.....	71
4.5.9. Resumo dos indicadores de ROI.....	71
4.6 Relação Entre RSI e ROI.....	72
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
CAPÍTULO 6 – REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE.....	90

"Usualmente produto de anos de demonstração de competência superior, a reputação é um recurso frágil; leva tempo para ser construída, não pode ser comparada e pode ser facilmente destruída."

Petrick et al.,1999, p. 58

Capítulo 1

Introdução

1. INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras vêm enfrentando diversos tipos de pressões competitivas, em especial as atribuídas as grandes transformações ocorridas no ambiente internacional e nacional. No ambiente internacional pode-se destacar a globalização, o desenvolvimento de tecnologias de informação, além da desregulamentação de mercados e economias. No contexto nacional ganha poder os produtos importados, em especial os chineses que estão sendo alvo da preferência do consumidor, em virtude de seus baixos preços, estabelecidos muitas vezes de maneira desleal frente aos concorrentes, os *superávits* das balanças comerciais, o aumento da renda familiar, além de contínua busca pela modernização, aumento de produtividade e qualidade de produtos e serviços.

Com a abertura de mercados ocorre o aumento do número de concorrentes, e nesse ambiente a busca pela conquista de clientes torna-se cada dia mais intensa, de maneira que seja necessário também sustentá-la para que a empresa mantenha-se viva e competitiva.

Autores como Pettigrew e Whipp (1993) afirmam que para o desempenho organizacional ser considerado competitivo, não depende apenas de características individuais da firma ou de tecnologias utilizadas, mas sim de uma coleção de habilidades desenvolvidas, além de modelos de ações combinadas.

Enquanto que para Pfeffer (1994), o sucesso empresarial vem sendo atribuído às capacidades de desenvolverem vantagens competitivas, de maneira que estas possam diferenciá-las de seus concorrentes, gerando retornos econômicos positivos e sustentando essa distinção de forma continuada.

Com o intuito de alcançar essa posição à frente de seus concorrentes, as empresas buscam atingir seus objetivos futuros através de estratégias que incorporem todos os seus *stakeholders*, ou seja, todas as partes interessadas ou impactadas pelos negócios da mesma.

Diante desse contexto, surgiram interesses acadêmicos, empresariais, e da sociedade como um todo, por um tema que vem se destacando, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Seu debate justifica-se pelo fato de que as empresas socialmente responsáveis conseguem agregar valor para os que estão próximos, assim como gerar melhores resultados internos. Pode-se dizer que muitos serão atingidos por esses benefícios, tais como as empresas, a comunidade, acionistas, funcionários. Quando uma organização adota tal postura, passa a incorporar valores que juntos trarão admiração, comprometimento, envolvimento, além de influenciar diretamente no desenvolvimento econômico-social como um todo.

Para Tinoco (2001) existem indícios de que a adoção de uma postura favorável à responsabilidade social, também proporcione ganhos tangíveis, palpáveis para as empresas, assim como fatores que reduzem custos e trazem aumento da competitividade, ganhos de participação de mercado, estímulos adicionais para melhorias internas, incremento na demanda por produtos, ambientes interno e externo mais favoráveis, além de diminuição nas conseqüências da instabilidade institucional e de políticas locais, sendo possível que a organização perceba a melhora da reputação institucional.

A RSE tem diversas dimensões, uma delas diz respeito ao público interno. E uma das conseqüências que se pode prever dos investimentos em responsabilidade social interna é a melhora na imagem, e conseqüentemente na reputação da empresa perante seu público interno.

E para que sejam absorvidos todos os benefícios oferecidos pela reputação positiva, faz-se necessário que os administradores entendam os fatores-chaves que contribuem para a sua formação, assim como o desenvolvimento de ferramentas que lhe permitam uma constante avaliação.

A percepção e desenvolvimento desses recursos intangíveis, de acordo com a Visão Baseada em Recursos (VBR), pode ser considerado fonte de vantagem competitiva, por se caracterizarem como ativos que são de difícil imitação e raros.

Segundo Barney e Hesterly (2007) a VBR é um modelo baseado no desempenho, e que possui seu foco voltado aos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fonte de vantagem competitiva. No caso da responsabilidade social interna, isso acontece no momento em que se consegue impactar de maneira positiva na qualidade de vida dos funcionários e na maneira como os mesmos vêem a empresa da qual fazem parte.

Diante do exposto e considerando a importância exercida pela responsabilidade social e reputação nas organizações que se levanta o seguinte problema impulsionador desta pesquisa:

Qual a relação existente entre responsabilidade social interna e reputação organizacional?

A partir do problema de pesquisa acima exposto, o presente estudo tem como objetivos:

Objetivo geral:

- Analisar a relação existente entre Responsabilidade Social Interna (RSI) e Reputação Organizacional Interna (ROI).

Objetivos específicos:

- Verificar quais as práticas de Responsabilidade Social Interna utilizadas pela empresa;
- Identificar a percepção dos empregados referente a tais práticas;
- Conhecer a Reputação da empresa na perspectiva dos empregados;
- Relacionar a percepção das práticas de Responsabilidade Social interna com a percepção da Reputação.

Para tanto, o trabalho foi estruturado da seguinte forma:

- O **capítulo 1** apresenta o problema de pesquisa, justifica a escolha do tema e define os objetivos geral e específico que se pretendem alcançar;
- O **capítulo 2** busca na teoria fundamentar a escolha do tema, através da exploração de tema como a Responsabilidade Social, suas Tipologias e Classificações, Reputação Organizacional e a Visão Baseada em Recursos;
- O **capítulo 3** apresenta a metodologia a ser empregada;
- O **capítulo 4** apresenta os resultados do estudo de caso analisado, procurando estabelecer relações entre o mesmo e o aparato teórico utilizado;
- Finalmente, o **capítulo 5** destaca as conclusões do trabalho.

Capítulo 2

Fundamentação teórica

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quando as empresas assumem seu papel sócio-responsável, em geral, seus *stakeholders* passam a observá-la de maneira diferente, positiva, e essa visão considera-se um capital intangível para a mesma.

Num mundo onde cada vantagem deve ser tratada de maneira a ser sustentável, pode-se dizer que os ativos intangíveis tornam-se crescentemente a base da diferenciação que tanto as organizações buscam, e um desses fatores é a percepção do público interno sobre suas ações, ou seja, sua reputação.

A manutenção de uma boa reputação, dentro desse processo de busca da diferenciação, torna-se uma aliada, um ponto forte, se bem explorada pelas organizações.

2.1 Responsabilidade Social

2.1.1 Um breve histórico

Nos últimos anos um tema tem sido comumente discutido entre acadêmicos, profissionais, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE), no entanto pode-se afirmar que este não é um assunto recente.

Para Bolena *apud* Melo Neto (1957) as primeiras manifestações sobre RSE surgiram no início do século passado. Mas, muitas das idéias disseminadas na época não tiveram boa aceitação, em especial no meio americano, pois para as mesmas, os administradores detinham o dever moral de fazer a implementação das políticas defendidas, tomar decisões, traçar objetivos e seguir planos de ações que estivessem de acordo com os objetivos e valores da sociedade.

Já durante a década de 50, a Responsabilidade Social Empresarial passou a incluir temas como a segurança, os cuidados médicos, programas de aposentadoria, enfim dedicou-se a buscar o bem estar dos trabalhadores. Para Carrol (2000) esta fase marcou a transmissão de foco social, através de preocupações sociais e morais, para um olhar mais específico que trataria de questões relativas à segurança na produção, direitos dos empregados, proteção ambiental e comportamento ético.

Ao longo do tempo, as definições para este tema caracterizaram-se por certa imprecisão, persistindo as dificuldades em se conseguir definir quais os fins e valores mais adequados as individualidades de cada sociedade, além da falta de identificação das linhas de

ação a serem seguidas para o alcance desses objetivos.

Nos Estados Unidos o início da popularização do tema se deu na década de 60, e só foi possível através de alguns programas de TV que o trouxeram ao grande público, já na Europa a disseminação do assunto aconteceu no final da respectiva década, onde foi bastante discutido, debatido, na esperança de uma conceituação que trouxesse a tona seus principais argumentos (BICALHO *et al.*, 2003, p.35).

Já a década de 70 foi marcada pela ascensão e proliferação de movimentos sociais, que buscavam pressionar as empresas a assumir e cumprir sua responsabilidade social. Mas, o destaque da década ficou a cargo do economista Milton Friedman (1970) quando gerou polêmica através da publicação de um artigo, hoje considerado clássico, onde declarou que a única Responsabilidade Social que a empresa tinha era a de utilizar seus recursos e colocá-los em atividade, em transformação, para obter e maximizar lucros, deixando transparecer que em sua opinião, o objetivo da empresa é obter lucros para seus acionistas, corroborando assim, com idéias contrárias ao que vinha sendo divulgado pelos principais autores da área.

Como afirma Ashley (2002) durante a década de 80 ainda se propagava, de maneira singela, mas o suficiente para provocar discussões, o pensamento de que as ações sociais defendidas eram responsabilidades do Estado, para as empresas restava à preocupação com suas tarefas econômicas básicas, como o aumento de seus lucros, pagamento de seus impostos, geração de emprego e aumento de sua produtividade. Pode-se comprovar o que as organizações da época defendiam no trecho de um discurso feito pelo economista Friedman (1984):

Atualmente um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação, o de que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros. Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre. (FRIEDMAN *apud* TENÓRIO, 1984 p. 15).

Autores como Guimarães (1984) defendem que a organização tem poder social, que se manifesta através da influência de suas ações, decisões, por isso não podem ser tomadas, planejadas ou motivadas apenas por fatores econômicos, é preciso levar em consideração o impacto na vida daqueles que se envolvem direta ou indiretamente com a mesma. E é dessa afirmativa, na época, que através da preocupação, se questionava o quando e como as empresas deveriam responder por suas obrigações sociais, como determinar em que momento, e de que forma poderiam interferir na vida sócio-econômica de seus *stakeholders*.

Da década de 90, o que pode-se destacar é a criação da Agenda *Global Compact*, através da pessoa do Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Sr. Kofi Annan, que solicitou aos dirigentes internacionais, independente de grandes ou pequenas empresas, que desenvolvessem 9 princípios na sua gestão, agrupados em 3 áreas:

- Direitos trabalhistas;
- Direitos humanos;
- Questões ambientais;

Sendo que no ano de 2004, foi adicionado um 10º princípio, agrupado na área de mesmo nome, “contra a corrupção”.

Enquanto que no Brasil, de acordo com Lourenço e Schröder (2003) a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), durante os anos 60, deu início a discussão sobre RSE no país.

Nos anos 90, aconteceram alguns eventos e fundações que aproximaram o empresariado desse tema, até então acanhado no meio brasileiro, são eles:

- Lançamento da Campanha Nacional da Ação da Cidadania Contra a Fome, Miséria e Pela Vida, através do sociólogo Herbert de Souza e do instituto IBASE, com o apoio do Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), em 1993;
- Fundação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), mais especificamente no ano de 1995;
- Criação do Instituto de Análises Sociais e Econômicas, em 1998;
- Fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, por Oded Grajew, também em 1998.

Até hoje essas e outras associações, fundações, ONG's e diversos outros tipos de organizações buscam a melhora do bem estar através de parcerias empresariais.

2.1.2 Conceitos e classificação da responsabilidade social

Para fins de uma melhor organização, visualização e entendimento optou-se por destacar os principais conceitos de responsabilidade social empresarial num quadro exposto a seguir:

Quadro 1 - Conceitos de responsabilidade social empresarial

Ano	Autor	Conceito
1984	Oliveira	De acordo com o autor, a Responsabilidade Social Empresarial pode ser observada de duas maneiras: comportamento baseado na ética ou responsabilidade legal. Dessa maneira acaba favorecendo muitos grupos, a exemplo do empregado e dos acionistas.
1998	Srouf	Entende Responsabilidade Social Empresarial como uma maneira da organização se voltar aos outros, aqueles que são fruto e dependem dos seus jogos. E contribui para a formação das cidadania organizacional, internamente, e externamente auxilia na implantação de direitos sociais.
2000	BNDES	Para o órgão a RSE está além de obrigações legais, trabalhistas, está na criação e adoção de valores, que melhorem a qualidade de vida da comunidade, atuando na ética, no social e no ambiental.
2002	Ashley	Define RSE como um compromisso estabelecido com a sociedade que se exterioriza através de ações e atitudes que afetem suas vidas de maneira positiva.
2002	Toldo	RSE é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético, e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.
2003	Ethos	A RSE pode ser definida como o relacionamento estabelecido entre a empresa e seus públicos, seja em curto ou longo prazo.
2003	Ashley et al.	A RSE está ligada a qualquer iniciativa que implique na melhoria do bem-estar e na qualidade de vida da sociedade como um todo.
2004	Zacharias	A RSE está ligada a princípios que orientam as relações com seus stakeholders.

Fonte: Elaboração própria, 2008.

A partir de diferentes óticas sobre os conceitos da Responsabilidade Social, pode-se observar o valor que este tema traz na atualidade para as organizações que pretendem ser, e se sustentar competitivas no mercado, onde quem se destaca são aqueles que respeitam os direitos humanos, a sociedade, o meio ambiente.

Bullara (2003) defende que organizações sócio-responsáveis são aquelas capazes de gerar agentes multiplicadores destas idéias, ou seja, não são aquelas que plantam algumas mudas, dão alguma gratificação no fim do ano, o trabalho precisa ser contínuo e impactar

diretamente, de forma positiva, na vida de seus *stakeholders*. É preciso desenvolver uma cultura de novos valores, aqueles nos quais os objetivos deverão ser alcançados, mas sempre respeitando o meio ambiente, a sociedade, os funcionários.

Em relação ao conceito de RSE adotado neste trabalho, pode-se dizer que primeiro as organizações devem reconhecer seu valor social, já que existem em uma comunidade e dela retiram diversos tipos de recursos, (humanos, materiais, etc.) então dessa relação nasce um processo de envolvimento e para preservar esses recursos, as organizações devem priorizar as ações que gerem benefícios para todos, sejam ambientais, sociais. O importante é manter seus *stakeholders* satisfeitos e comprometidos com o seu desenvolvimento.

Ao longo do tempo os conceitos foram se diversificando e com eles diferentes classificações, tipologias acerca da responsabilidade social. Os autores da área não poupam na escrita, quando se fala em classificar, diferenciar as ações voltadas ao tema.

Tratando-se dos tipos e das classificações da RSE, pode-se destacar:

Quadro 2 - Classificação da responsabilidade social

Ano	Autor	Classificação
1999	Carrol	<p>-Responsabilidade econômica: encontra-se na base da pirâmide, destacando como a principal tipologia encontrada nas empresas, já que parte de princípios legais, e se caracteriza, muitas vezes, pela razão de existir das organizações.</p> <p>-Responsabilidade ética: diz respeito ao tipo de comportamento adotado pela empresa diante seus <i>stakeholders</i>, independente do contexto onde estão inseridas.</p> <p>-Responsabilidade legal: refere-se as expectativas da sociedade em relação ao cumprimento das bases legais que atingem as organizações.</p> <p>-Responsabilidade discricionária ou filantrópica: está relacionada às expectativas comuns de que as organizações se envolvam na melhoria sócio-ambiental.</p>
1999	Melo Neto e Froes	<p>-RSE interna: reflete as questões relacionadas aos funcionários e seus dependentes, e tem por objetivo a melhora de suas condições de trabalho, motivação, comprometimento, contribuindo assim, de maneira geral, para o seu bem-estar.</p> <p>-RSE externa: diz respeito à comunidade na qual a organização está inserida. Objetiva, também, a melhora das condições de vida da população entorno.</p>
2003	Schvarstein	<p>-RSE exigida: está relacionada aquilo que é imposto, obrigatório às organizações.</p> <p>-RSE interna: está relacionada às ações que são desenvolvidas pelas organizações, muitas vezes refletindo seus valores internos, acreditando que estas são as coisas certas a serem feitas.</p>

Fonte: Elaboração própria, 2008.

A partir da observação dessas tipologias, podemos destacar o papel social que é atribuído às organizações. Não é de hoje que se tem falado a respeito das influências mútuas

existentes entre as mesmas e seus ambientes, de fato, não se pode falar em melhoria no bem-estar social, ambiental, sem ressaltar o papel daquelas que estão presentes no nosso dia-a-dia da qual fazemos parte, influenciamos e por ela somos influenciados.

Outro ponto que merece ser destacado é o que tange a responsabilidade social interna, relacionada aos seus *stakeholders* internos (funcionários, acionistas, etc.). Cabe também salientar que estas ações, se estrategicamente trabalhadas e aplicadas, poderão trazer melhorias para o ambiente organizacional.

2.1.2.1 A RSE sobre o público interno

Entre os públicos que a RSE pode atingir, destaca-se o interno, em especial, os funcionários. Possuem seus empregos, e porque não dizer, a vida pessoal dependente das organizações, para tanto, esperam serem retribuídos pela sua força de trabalho dispensada.

Essa recompensa pode vir de diversos tipos de ações sociais interna desenvolvidas para os mesmos ou os seus familiares, entre elas pode-se citar:

- Salário e remuneração igualitários, compatíveis com suas funções e competências;
- Melhora da qualidade de vida e bem estar;
- Preservação da sua vida, através de equipamento e programas que assegurem a saúde e segurança no trabalho;
- Investimento em educação continuada;
- Gestão participativa, não só em pequenas decisões, mas naquelas que têm grande importância;
- Assistência médica;
- Outras.

Para autores como Vergara e Branco (2001) as organizações que, de fato, são socialmente responsáveis, são aquelas humanizadas, quer dizer, aquelas que valorizam as pessoas, conseguem extrair dela seu melhor, de maneira a preservar sua saúde, seu bem-estar, se preocupando com os meios, e não somente com os fins, o lucro.

Orchis *et al.* (2002) ressaltam os benefícios que são trazidos a partir do desenvolvimento dessas iniciativas internas, como o real comprometimento, o aumento da produtividade, maior grau de motivação, também redução do absenteísmo e rotatividade, equipes mais coesas, conseqüentemente se refletem em produtos e serviços de melhor qualidade, menores índices de retrabalho e desperdícios.

Existem algumas responsabilidades das organizações com seus funcionários que são determinadas em lei, a exemplo da segurança, salários, jornadas de trabalho, etc. No entanto, paralelo ao cumprimento dessas obrigações, o ideal é que as mesmas desenvolvam ações complementares, buscando sempre o respeito aos direitos legais e humanos, criando um ambiente onde todos os temas possam ser debatidos, respeitando as individualidades, culturas e valores, mas sempre promovendo a qualidade de vida como um todo.

Cabe destacar que a responsabilidade social interna é apenas uma parte desse tema tão abrangente que é a RSE.

2.1.2.2 Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social

A criação do Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social aconteceu em 1998, com o objetivo de mobilizar e auxiliar as empresas a administrarem seus negócios de maneira sócio-responsável, formando-se parcerias para que juntos possam recriar uma sociedade justa e igualitária.

O Ethos é uma organização não-governamental, e conta hoje com 1.376 empresas associadas de diversos setores e portes, onde juntas representam cerca de 35% do PIB nacional e empregam aproximadamente 2 milhões de pessoas, e que buscam estabelecer padrões éticos de relacionamento com seus *stakeholders* (ETHOS, 2008).

Foi criado por empresários e executivos do setor privado, onde todos podem trocar experiências e juntos desenvolverem ferramentas que auxiliem nas suas práticas de responsabilidade corporativa.

Além disso, hoje é considerado uma referência internacional quando se fala em responsabilidade social empresarial.

O Ethos vem promovendo, anualmente, a realização da Conferência Nacional de Empresas e Responsabilidade Social que acontece, geralmente, no mês de junho, no Estado de São Paulo, e conta com a participação de representantes de empresas, fundações, ONG's, Instituições governamentais, centros de pesquisa, universidades, estudantes e profissionais.

Trabalha em 5 linhas de atuação:

- 1_ Ampliação do movimento de responsabilidade social empresarial;
- 2_ Aprofundamento de práticas em RSE;
- 3_ Influência sobre mercados e seus atores mais importantes, no sentido de criar um ambiente favorável à prática da RSE;
- 4_ Articulação do movimento de RSE com políticas públicas;

5_ Produção de informação.

A idéia principal é difundir desenvolver e manter as práticas de SER, de maneira que as mesmas alcancem toda a sociedade.

2.1.2.3 Indicadores Ethos de responsabilidade social

Uma das maneiras de se mensurar a responsabilidade social das empresas é fazendo uso dos Indicadores Ethos de RSE, que foram criados no ano 2000 e têm como objetivo auxiliar as organizações no desenvolvimento e comprometimento de suas práticas com a responsabilidade social.

Para Grajew (2000), presidente do Instituto, os indicadores Ethos trazem consigo o objetivo de apresentar e difundir o real significado de responsabilidade social. É mais que uma ferramenta de gestão, ou avaliação, devem ser tratados como ferramenta de avaliação, didática e que conseqüentemente insere de maneira definitiva as práticas sócio-responsáveis nas agendas da organização, para que não sejam tratadas apenas de maneira esporádicas, mas sim num contínuo progresso.

Desse modo as empresas podem fazer uma auto-avaliação nos seus projetos de RSE, além de detectarem possíveis erros, desvios de planejamento nas ações que efetivamente tragam os benefícios esperados, como também começarem a se organizar para implantação de um projeto real e consistente.

Para o Instituto Ethos(*op. cit*), o uso do questionário acaba que unindo as diversas áreas da organização, de maneira que se faz necessário o envolvimento de todos os dirigentes, para o seu preenchimento, dada à diversidade de temas abordados. Em especial a alta cúpula da empresa, e a nomeação de um coordenador, para a garantia de que todos participarão e terão acesso as mais diversas informações.

É importante ressaltar que qualquer empresa que se interesse em conhecer seu desempenho, podem trabalhar os indicadores internamente e enviarem suas respostas ao Instituto, sem a necessidade de serem associadas, recebendo posteriormente um diagnóstico específico, facilitando ainda mais as iniciativas que buscam a efetividade de seu papel social.

O questionário do Instituto Ethos está dividido em sete grandes temas:

- a) Valores, transparência e governança;
- b) Público interno;
- c) Meio ambiente;

- d) Fornecedores;
- e) Consumidores/clientes;
- f) Comunidade;
- g) Governo e sociedade.

Os nove indicadores relacionados ao público interno, de acordo com o Instituto Ethos em 2003, são um guia de como as organizações devem desenvolver suas iniciativas sócio-responsáveis com os seus funcionários, e como este é o foco norteador deste trabalho, apresenta-se abaixo os 9 indicadores relacionados ao tema:

1_ Gestão participativa: as empresas devem oferecer todas as informações sobre si, histórico, visão, missão, oferecer dados sobre sua saúde financeira, antes devem oferecer treinamento para que os empregados os entendam, possuir representantes dos funcionários nas suas decisões mais importantes, além de formar e conduzir equipes para a resolução de problemas.

2_ Compromisso com o futuro das crianças: respeitar as leis trabalhistas em relação ao trabalho de menores de 16 anos, além de promover discussões sobre o tema, e não utilizar produtos de fornecedores que exerçam na sua cadeia produtiva, ou em suas instalações esse tipo de exploração. Além de buscarem o desenvolvimento das competências psicossociais dos filhos de seus funcionários.

3_ Valorização da diversidade: a empresa deve seguir a legislação que combate os diversos tipos de preconceito, promover a diversidade de povos, raças, religiões, opção sexual, e toda qualquer outra forma de discriminação que possa ocorrer no ambiente de trabalho. Além de se declarar contra tais práticas negativas, sejam elas internas ou externas a suas instalações e *stakeholders*.

4_ Política de remuneração, benefícios e carreira: as organizações devem estimular a participação acionária de seus empregados, além de oferecer participação nos resultados, de acordo com seu desempenho.

5_ Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho: Cumprir os padrões legais estabelecidos para a excelência da saúde e segurança, desenvolver campanhas sobre o tema, que visem à conscientização da importância da preservação da vida segura.

6_ Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade: desenvolver continuamente atividades que incentivem a educação, promovendo capacitação, treinamento, oferecendo bolsas de estudos, etc.

7_ Comportamento frente a demissões: tentar, antes de demitir, buscar outras soluções menos impactantes, a exemplo de redução de custos e despesas. E se ocorrerem

casos em que as demissões sejam estritamente necessárias, criar incentivos a demissão voluntária, adotar critérios socioeconômicos. E aos demitidos, sem justa causa, oferecer recapacitação, para que possam se recolocarem no mercado de trabalho.

8_ Relações com sindicatos: as organizações devem deixar que os sindicatos atuem livremente no seu interior, de maneira a fornecer as informações necessárias ao desenvolvimento de seu trabalho, a exemplo de informações sobre as condições de trabalho oferecidas, todas aquelas que dizem respeito, direta ou indiretamente aos trabalhadores.

9_ Preparação para aposentadoria: as organizações devem oferecer todas as informações necessárias à obtenção da aposentadoria, como atividades de aconselhamento e preparação que envolva planejamento financeiro e aspectos psicológicos. E deve incentivar a participação, como voluntários, de aposentados em projetos sociais que objetivem a melhoria das condições de vida e bem-estar da comunidade como um todo.

2.1.3 Motivação para a responsabilidade social e benefícios que traz

Para que as organizações assumam seu papel social, e passem a trabalhar suas responsabilidades, é necessário que algumas motivações ocorram. Silva e Freire (2001) se dedicaram a listar algumas dessas motivações:

- Alcance da vantagem competitiva, se observarmos que consumidores e investidores priorizam produtos e investimentos em organizações que promovam ações sócio-ambientais;
- Orientações religiosas e/ou moral;
- Exteriorização de valores internos, promovendo a valorização da diversidade do seu público interno;
- Como algumas organizações recebem benefícios do governo ou de outras organizações, espera-se que estas retribuam essas iniciativas em ações que objetivem a promoção do bem-estar sócio-ambiental;
- Visão de longo prazo, à medida que pretendem se posicionar de maneira estratégica ao longo do tempo, e sustentar essa vantagem competitiva.

O que se vê são motivações que podem vim de iniciativas próprias, conscientes ou exigidas, de maneira recíproca a alguma iniciativa, benefício.

Enquanto que para Machado e Lage (2002), existem outros motivos que impulsionam as organizações a investirem no desenvolvimento da sua responsabilidade social:

- Conquista da melhora de sua reputação, imagem, sob a visão de seus diversos stakeholders;
- Investir num mercado consumidor futuro, ou seja, a empresa está garantindo que terá uma vida longa, pois terá consumidores com poderes aquisitivos equiparáveis;

Os autores afirmam ainda, que essas motivações trazem consigo objetivos similares à obtenção de lucro e alcance da vantagem competitiva, que seria a grande razão de ser e existir das organizações, e conseqüentemente alinham-se as suas estratégias de competitividade, e resultando assim, numa melhoria da sua imagem institucional frente a seus grupos de interesse.

A partir do momento em que as organizações assumem seu papel social, e trabalham para o bem dos seus envolvidos, tais iniciativas objetivam resultados positivos, o Ethos (*op. cit*) lista alguns desses benefícios que poderão atingir a empresa, a partir do desenvolvimento de suas ações sócio-responsáveis, que estão apresentados no quadro 3:

Quadro 3 – Benefícios que a RSE traz para a empresa

a) Diminuição de conflitos: Princípios e valores ajudam a empresa a desenvolver relações sólidas com seus públicos, com base no diálogo. Processos legais que provocam aumento de custos e desgaste institucional que abalam diretamente os negócios podem ser reduzidos.
b) Valorização da imagem institucional e da marca: Práticas de responsabilidade social agregam valor aos negócios da empresa, que pode se valer desse diferencial para suas estratégias de negócios, inclusive gerando importantes fontes de vantagem competitiva.
c) Maior lealdade do consumidor: Consumidores admiram empresas que valorizam seus funcionários, desenvolvem projetos sociais, preocupam-se com o meio ambiente ou coíbem a corrupção. Responsabilidade social é fator de fidelidade do consumidor.
d) Maior capacidade de recrutar e manter talentos: Os funcionários sentem-se motivados com práticas de gestão socialmente responsáveis claramente definidas. Gostam de fazer parte de organizações que respeitam o indivíduo e investem na sua capacidade de aprendizado. A responsabilidade social atrai para a empresa talentos e, ao mesmo tempo, faz com que o funcionário se sinta estimulado a manter-se no emprego.
e) Flexibilidade e capacidade de adaptação: Empresas capazes de incluir a responsabilidade social em sua estratégia de negócios são abertas às demandas da sociedade, podendo adaptar-se a elas mais facilmente, inclusive criando produtos e serviços que atendam às novas expectativas.
f) Sustentabilidade do negócio no longo prazo: A perenidade da empresa é também preocupação de investidores. Práticas socialmente responsáveis diminuem os riscos da empresa e permitem seu controle, reduzindo o risco do negócio como um todo.
g) Acesso a capitais: Ao garantir o controle dos riscos sociais e ambientais, a empresa pode conseguir crédito e

financiamentos para projetos em instituições que fazem tais exigências.

h) **Acesso a mercados:** O respeito a cláusulas sociais, como combate à discriminação, e ambientais, como controle da poluição, permite à empresa operar em países ou regiões que adotam padrões rígidos de conduta nesses campos.

Fonte: Adaptado do Instituto Ethos, 2008.

Não existem dúvidas de que o desenvolvimento e aplicações de ações que exprimam as RSE tendem a serem benéficas para as organizações, no entanto, é preciso que haja coordenação entre as ações, que o processo seja antes de tudo planejado e desenvolvido em acordo com os princípios e valores organizacionais, de forma clara e igualitária, pois se mal conduzido pode ser danoso a reputação da organização, o ideal e recomendado é que esse processo seja traçado de acordo com as estratégias globais da empresa, de forma que o planejado seja realizado, com a maior otimização de resultados possíveis.

Outro grande benefício que as ações de RSE podem trazer é o fortalecimento e a proteção da credibilidade organizacional

2.2 Reputação Organizacional

2.2.1 Conceito de reputação organizacional

No quadro abaixo destaca-se o que há de mais recente e completo sobre os conceitos de reputação organizacional na literatura:

Quadro 4 - Conceitos de reputação organizacional

Ano	Autor	Conceito
1996	Fronbrum	Para o autor a reputação é vista como uma espécie de reação, que pode ser afetiva ou emocional líquida, e é observada a partir de todos os seus <i>stakeholders</i> perante o nome da empresa.
1999	Petrick <i>et al.</i>	Os autores acreditam que a reputação pode ser definida como um produto, que advém de um processo extremamente competitivo, onde as organizações procuram demonstrar suas características diferenciadas das demais, com o objetivo de aumentar seus lucros e melhorar sua imagem perante seus mais diversos públicos.
2008	Credidio	A reputação é algo que se conquista, e que se forma da interação da organização com seus <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaboração própria, 2008.

O que os autores acima citados defendem em comum, é que a reputação organizacional é observada pelos seus *stakeholders*, através da maneira que se porta, que comanda seus negócios, que valoriza as parcerias, cumpre suas obrigações legais.

Merece destaque o fato dessa visão ser capaz de transformar o futuro das organizações, podendo afetar diretamente seu poder sócio-econômico, já que a imagem da organização é algo delicado, frágil, que pode levar muitos anos para ser construída e segundos para se destruir, e junto levar todos os ativos tangíveis que dela possam existir, já que no atual contexto mundial, esse pode ser fator determinante para a sua sustentação no mercado. E esse é o conceito reputacional adotado neste trabalho.

Muitos profissionais confundem os conceitos de imagem e reputação, então aqui é importante colocar a diferença entre esses conceitos. Segundo Credidio (*op. cit*), a imagem é transitória, passageira, formada pelo conjunto de símbolos ligados a certa marca, já a reputação é conquistada, formada ao longo dos anos. Ao longo do tempo cada um dos *stakeholders* vai formando imagens da organização, que com o passar do tempo consolidam-se e formam a base chamada reputação organizacional.

2.2.2 A reputação como fator competitivo

Com o aumento da necessidade de se manter competitiva no mercado, as empresas buscam novas formas de se diferenciarem de suas concorrentes, conquistando a plena satisfação dos seus consumidores, aumentando os dividendos e comprometendo seus funcionários. Uma das formas de alcançar esses objetivos é investindo na sua reputação.

Se bem trabalhada, a reputação pode trazer grandes benefícios às organizações, a exemplo de abertura de capital, atração de melhores talentos, e conseqüentemente aumentando a sua solidez no mercado.

Geralmente, a legitimação de uma boa reputação é alcançada ao longo de anos de trabalho, é algo galgado, conquistado, através da credibilidade de suas atividades, e de projetos bem desenvolvidos.

Para Santos e Hayashi (2008):

[...]a reputação exige das empresas a exteriorização de seus valores, o respeito pela sociedade, pelo meio ambiente e por todos os públicos com quem se relaciona, demonstração esta que pode acontecer por meio da comunicação, da elaboração de

planos sustentáveis, pelo desenvolvimento da comunidade na qual a empresa esteja inserida (SANTOS E HAYASHI, 2008, p. 4).

Quer dizer, se faz necessário que os valores e a cultura organizacional, sejam publicadas, exteriorizadas aos seus *stakeholders*, de maneira que estes passem a conhecê-la melhor, sentir-se mais próximos, reconheçam o seu papel, sua integridade. Exatamente porque são esses públicos, os responsáveis pela formação da sua reputação, e a quem interessa se posicionar de maneira positiva, independente de serem investidores ou consumidores, todos devem ser considerados. E se a empresa pretende continuar, ou chegar a atuar de maneira intensa no mercado, esse é o caminho. Em especial, o público interno, já que estes são, hoje, um dos pontos chaves de qualquer organização.

Nesse processo, também se destacam as organizações que fogem dos padrões, que inovam, se diferenciam. Os ativos tangíveis já não são, apenas os que trazem vantagens as empresas, é aí onde se destaca o capital reputacional, um ativo intangível, que não merecem serem desprezados, e sim explorados, pois são raros, de difícil imitação, trazem consigo características de sustentabilidade.

Hoje, com uma maior concorrência as empresas devem buscar maneiras de se destacarem entre as demais, e a conquista de uma reputação favorável, pode ser um fator-chave para o seu crescimento.

2.2.2 A conduta socialmente responsável e os ganhos de reputação

Entre uma das vantagens de se adotar uma conduta socialmente responsável, está a obtenção de uma reputação favorável, frente a seus *stakeholders*. É também o que afirmam autores como Orchis *et. al* (*op. cit*), quando defendem que tais ações valorizam a imagem da empresa, além de destacá-la frente a públicos que adotam esse critério para poder consumir, investir, trabalhar para tal marca.

Em relação ao público interno o que pode se dizer é que as pessoas também selecionam as empresas as que se candidatam a determinadas vagas de emprego, e esses talentos são atraídos por diversos motivos, entre eles o potencial apresentado de reputação positiva da organização. Além do que, quando exploradas da maneira correta, as ações de responsabilidade social interna têm o poder de motivar os funcionários, comprometê-los, e influenciam diretamente no modo como os mesmos percebem a reputação da empresa que fazem parte.

De acordo com Machado Filho (2006), também as organizações que assumem e

desenvolvem seu papel sócio-responsável, geralmente consegue obter ganhos na sua reputação, de maneira que esse aumento de credibilidade consegue alavancar outros benefícios para as mesmas, à medida que cria vantagem competitiva e reduz as perdas reputacionais, que por ventura possam ocorrer. É o que pode ser observado na figura 1:

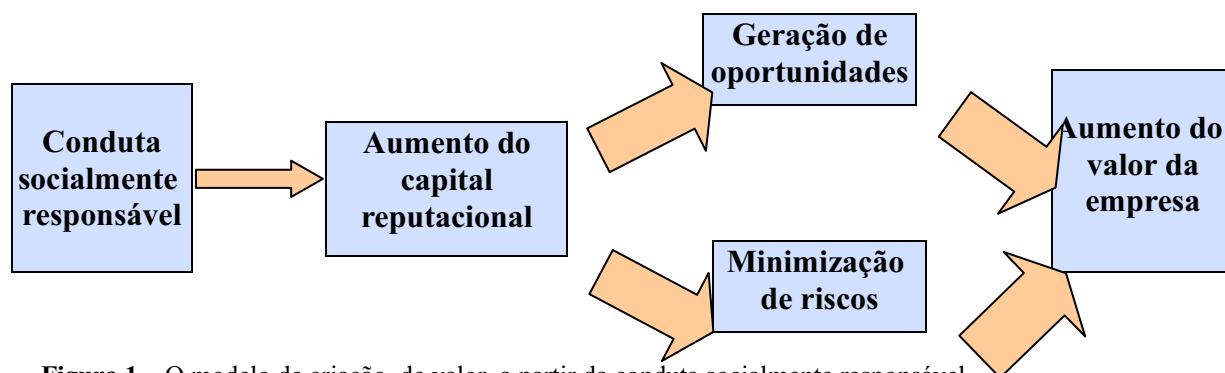


Figura 1 – O modelo de criação de valor a partir da conduta socialmente responsável
Fonte: Adaptado de Machado Filho, *apud* Fombrun, 2006.

O modelo proposto pretende mostrar que condutas socialmente responsáveis, aumentam o capital reputacional das organizações, gerando oportunidades e minimizando riscos, aumentando assim o valor da empresa.

Fombrun (*op. cit*) ainda estabelece alguns fatores que são capazes de construir uma reputação, são eles:

- A credibilidade;
- A confiabilidade;
- A qualidade;
- A responsabilidade;
- A confiança.

De maneira que todos estão interligados, se relacionam entre si, é o que exemplifica a figura 2:

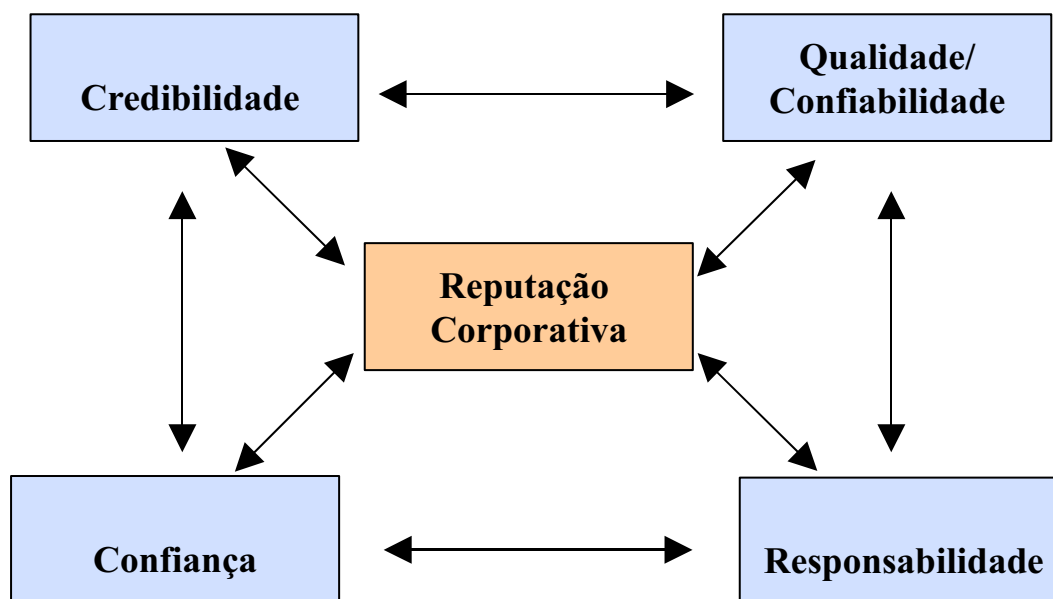


Figura 2 – Interligações entre os constituintes chave da reputação
Fonte: Adaptado de Fombrun, 1996.

Para o autor, a **credibilidade** está ligada aos *stakeholders* investidores e fornecedores, na medida em que são cumpridos os contratos.

A **confiabilidade/qualidade** estão associadas aos seus consumidores e clientes, à medida que conseguem perceber os serviços e produtos que são ofertados pela empresa.

Já a **confiança**, está relacionada ao público interno, na hora que consegue passar uma imagem de solidez e integridade.

Enquanto que a **responsabilidade** diz respeito ao papel da organização diante da comunidade.

Para Melo Neto e Froes (1999), as empresas que fortalecem sua imagem, minimizam os riscos que podem enfrentar, e podem dispor esforços na tentativa de aumentar sua competitividade, através de fatores que são considerados decisivos na hora da compra, assim como o preço e a qualidade.

Ainda de acordo com esses autores:

[...]o exercício da responsabilidade social é orientado para a melhoria da imagem institucional da empresa, o que se traduz na melhoria da sua reputação. São os ganhos institucionais da condição empresa-cidadã que justificam os investimentos em ações sociais (MELO NETO E FROES, *op. cit.*, p. 40).

O processo de investimento social pode ser considerado um contínuo, à medida que a empresa investe no sócio-ambiental, sua reputação melhora, e conseqüentemente sua competitividade se eleva, de maneira que obtém outros ganhos que lhe permitirão repetir o

ciclo.

Em se tratando de Reputação Organizacional, podemos destacar a interna (ROI) que trata da reputação da empresa diante seus funcionários.

Uma das formas de se verificar o grau e reputação interna da empresa é fazendo uso de um modelo construído por Lerner (2006), onde para alcançar o objetivo proposto, deve-se aplicar um questionário junto aos funcionários, baseado em 8 atributos:

1_ Liderança: aqui a empresa procura identificar como os funcionários visualizam sua posição no mercado e se a consideram um exemplo a ser seguidos pelas demais.

2_ Inovação: neste atributo busca-se observar a percepção dos funcionários em relação às inovações tecnológicas de produtos e serviços trazidas pela organização ao ramo de atuação, se a consideram superior a seus concorrentes em pesquisa e desenvolvimento e se a acham criativa.

3_ Competitiva: identifica a percepção sobre seu sucesso no mercado, sucesso ao se expandir e a aceitação da introdução de seus produtos.

4_ Ética: aqui a preocupação é acerca da ética organizacional como um todo, da negociação com clientes e na humanidade na hora de conduzir seus negócios.

5_ Política de relacionamento: acerca da política externa mantida com seus interlocutores externos e do padrão no tratamento das pessoas.

6_ Qualidade: sobre a gestão, produtos e serviços ofertados pela empresa.

7_ Seriedade financeira: identificar a seriedade com que a empresa trata seus assuntos financeiros.

8_ Seriedade geral: saber como os funcionários a vêem sobre sua seriedade geral na condução de seus negócios.

Existem outras maneiras de se mensurar uma reputação organizacional, no entanto esta foi a escolhida para ser desenvolvida neste trabalho, por ser considerada mais adequada ao estudo proposto.

2.3. A Visão Baseada em Recursos

2.3.1 Um breve histórico

A visão Baseada em Recursos, ou simplesmente VBR, teve seu início nos estudos de Chamberlin, em 1933, juntamente com Robinson, no mesmo ano. Na época, afirmaram que as características particulares de cada empresa, combinado com seus ativos, eram os motivos

pelos quais as organizações alavancavam resultados maiores que os dos seus concorrentes, considerando o ambiente onde grandes monopólios ditavam as regras e a concorrência poderia até mesmo ser considerada desleal.

Mas, para Crubellate *et al.* (2005) foi nos trabalhos de Edith Penrose, em 1959, quando fez uma abordagem dos recursos da firma, onde trabalhou características como alocação, formação e disponibilidade, que permitiu trazê-los as discussões e análises como fatores que são capazes de gerarem crescimento.

A partir de 1984, com os trabalhos de Wernerfelt, essa abordagem ganhou nova força, quando o autor passou a fazer as análises da firma, tomando como base seus recursos internos e próprios da organização.

Ferreira (2007) faz uma análise da evolução da teoria VBR, segundo ele seu desenvolvimento, trouxe uma nova maneira de se posicionar estrategicamente.

De acordo com Barney (1991), a Visão Baseada em Recursos admite que são os recursos internos e as competências da organização os responsáveis pelo seu bom desempenho, e que a vantagem competitiva é alcançada no momento em que as capacidades dos mesmos são desenvolvidos e reconhecidos, de maneira que sejam superiores aos dos seus concorrentes.

Em outro trabalho, mais recente, Barney e Hesterly (*op. cit*) fazem uma definição dos recursos, onde para o mesmo "recursos, no modelo VBR, são definidos como ativos intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias".

Outro ponto que merece destaque, para Teece e Pisano (1994) é a visão estritamente estratégica, objetivada através de definições onde os recursos e capacidades das organizações devem ser dinâmicos, para que se permitam dar respostas rápidas ao ambiente, já que este se caracteriza por estar em constante mudança.

Pode-se dizer, então, que a VBR defende que os recursos que as organizações adquirem e desenvolvem ao longo de sua existência, são os responsáveis pela sua posição de destaque no mercado. E ainda, que os recursos e as capacidades são utilizados pelas empresas, de acordo com a VBR, como fortes aliados na busca da obtenção da vantagem competitiva sustentável.

O que merece ainda ser salientado dentro da perspectiva VBR, é a necessidade de buscar se identificar, classificar, conhecer aqueles recursos dos quais as organizações dispõem, além de procurar identificar seu papel estratégico, quais suas reais contribuições ao desenvolvimento positivo da organização e a sua obtenção de vantagem estratégica.

2.3.2 Recursos e capacidades

Na literatura encontra-se algumas classificações de recursos:

- Para Kotelnikov (2003) os recursos podem ser classificados em ativos físicos, humanos e organizacionais;
- Já para Nieto e Perez (2002) podemos classificá-los como sendo ativos de inventário, ativos de habilidade e capacidades;
- Enquanto que para Miller e Shansie (1996) esses recursos podem serem baseados na propriedade, ou baseados no conhecimento;
- Barney e Hesterly (2007) os classifica em recursos financeiros, físicos, individuais e recursos organizacionais;
- Penrose (1959) faz referência aos recursos humanos, físicos e organizacionais.

No entanto, o que se percebe é a existência de uma certa consonância em relação a classificação dos recursos, geralmente são descritos em três categorias: ativos tangíveis, ativos intangíveis e capacidades.

Os recursos tangíveis para Grant (1991) são aqueles que podem ser tocados, medidos, que existem de maneira clara, a exemplos de máquinas e equipamentos, matéria-prima e suprimentos de informática.

Para Pereira e Forte (2006):

[...]os recursos tangíveis, físicos ou baseados em propriedade são relativamente fáceis de contabilizar ou inventariar e compreendem equipamentos, estoques, plantas, terra depósitos, entre outros. Apresentam maior facilidade de imitação e são fonte de vantagem competitiva somente quando existem direitos de exclusividade ou controle sobre o recurso, impedindo o acesso aos competidores (PEREIRA E FORTE, 2006, p.82).

Enquanto que os recursos intangíveis não permitem serem medidos com clareza, mensurados ou até mesmo imitados, eles co-existem, geralmente estão ligados ao conhecimento, e que vem se destacando no alcance da vantagem competitiva, têm sido o diferencial, a exemplo da **reputação**, habilidades tecnológicas, gerenciais e patentes. Além disso, tais recursos apresentam características como a capacidade de agregar valor, ser único ou raro, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis.

É importante esclarecer que as organizações dispõem de vários recursos e nem todos contribuem de maneira igualitária na obtenção dessa vantagem, no entanto não merecem serem desprezados, pois afetam diretamente no desenvolvimento empresarial.

As capacidades podem ser definidas como a habilidade de combinar, manter e tirar o maior e melhor proveito possível de seus recursos. Para Barney e Hesterly (*op. cit*) as

capacidades "são um subconjunto dos recursos de uma empresa. São definidas como ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo os recursos que controla". As capacidades não devem atuar sozinhas, mas num complemento e integração dos recursos.

Capítulo 3

Aspectos metodológicos

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Um dos principais autores da área de metodologia científica, Gil (1995) caracteriza pesquisa como sendo um processo, conduzido de maneira formal e sistemático, a pesquisa é um procedimento racional e sistemático, desenvolvido com o objetivo de oferecer respostas aos problemas levantados, enquanto que para Lakatos e Marconi (1991) a pesquisa pode ser definida como um processo formal, de método reflexivo, que solicita tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou descobrir verdades parciais.

Ainda para Lakatos e Marconi (*op. cit*) as ciências podem ser caracterizadas pela utilização de métodos científicos, é partindo desse princípio, que pode-se dizer que o método é um dos primeiros passos a serem definidos numa pesquisa, de maneira que seus objetivos sejam alcançados em sua totalidade.

3.1 O Método da Pesquisa

O presente trabalho pode ser definido como sendo um estudo de caso. De acordo com Diehl e Tatim (2004) o estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo profundo e exaustivo de um, ou poucos objetos, de forma que se permita um amplo e detalhado conhecimento do mesmo. Já para Goldenberg (1999) o estudo de caso consegue reunir o maior número possível de informações, de maneira detalhada, fazendo uso de diferentes técnicas, objetivando entender a situação como um todo e descrever a complexidade de um caso concreto.

A presente pesquisa, de acordo com seus objetivos pode ser definida como exploratória e descritiva.

Exploratória porque busca compreender variáveis, arrecadar informações acerca do tema proposto. Santos (2006) traduz a pesquisa exploratória como uma maneira de manter contato inicial com o tema no qual se pretende analisar, com seus respectivos sujeitos que serão investigados e com o devido tema a ser analisado. Significa dizer que enquanto pesquisadores, devemos manter uma postura receptiva às informações coletadas, assim como uma postura flexível e não formalizada. A pesquisa exploratória também aumenta o grau de familiaridade com fenômenos pouco conhecidos, auxilia na obtenção de informações sobre a possibilidade de se fazer um estudo mais completo de situações num contexto particular da vida real, além de estabelecer as prioridades que deverão ser levadas em consideração para futuras investigações.

Descritiva porque busca descrever fatos, fenômenos, características, todas as variáveis relevantes ao alcance dos objetivos deste trabalho. Silva e Menezes (2001) afirmam que tal tipo de pesquisa descreve as características de certa população, fenômeno, ou até mesmo estabelecimento de relações entre variáveis, fazendo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário, e em geral toam forma de levantamento.

A abordagem desta pesquisa caracteriza-se pelo alinhamento de ordem qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa, ainda de acordo com Silva e Menezes (*op. cit*) considera a existência de uma relação dinâmica que acontece entre o mundo real e o sujeito, algo subjetivo que não pode ser resumido, traduzido em números, ressalta-se a interpretação de fenômenos e significados. Além disso, para Goldman e McDonald (1987), o uso desses métodos qualitativos facilita o estudo de temas ainda pouco explorados, como é o caso da relação entre RSI e ROI, temas abordados neste trabalho. Enquanto que a pesquisa quantitativa para Diehl e Tatim (*op. cit*) se caracteriza pela quantificação, medição de dado, de maneira a garantir a pureza do resultado, evitando distorções que possam advim de análises e interpretações pessoais.

3.2 Universo e Amostra

Segundo Stevenson (1981) o universo da pesquisa ou população está relacionado ao todo que se pretende pesquisar, de onde se extrairá uma parte a ser examinada, denominada por amostra, e que servirá de fonte de informações relacionada a população.

Gil (1999) define a população como sendo um conjunto de elementos que possuem determinadas características similares.

O universo desta pesquisa está relacionado ao total de funcionários da filial da Antares Comunicação na cidade de Campina Grande, onde seu somatório corresponde a 4 colaboradores, além de 1 diretor geral das unidades. Por ser um número pequeno de pessoas, e pela facilidade de acesso as mesmas, optou-se por realizar um censo.

A Antares comunicação foi escolhida por ser uma das empresas paraibanas associadas ao Instituto Ethos, sendo uma das pioneiras no estado.

3.3 Plano de Coleta de Dados

Vale ressaltar que a coleta de dados ocorreu no prazo de 24 de novembro a 05 de dezembro de 2008, utilizando técnicas que serão explanadas a seguir.

Utilizou-se como instrumento de pesquisa a entrevista semi-estruturada.

Para Gil (*op. cit*) pode-se definir entrevista como sendo uma técnica que permite ao investigador/entrevistador ficar frente a frente com o investigado/entrevistado, possibilitando a formulação de perguntas que de acordo com o desenvolvimento da mesma possam auxiliar no alcance dos objetivos. A vantagem desse tipo de coleta é a flexibilidade, de maneira que o entrevistador pode explicar, esclarecer dúvidas, além da observação da expressão corporal do entrevistado no momento em que estão respondendo. Nas limitações destaca-se a possível influência de opiniões pessoais do entrevistador na resposta do entrevistado.

A entrevista, que foi baseada nos Indicadores do Instituto Ethos e num roteiro elaborado pela autora acerca da reputação, foi realizada com o responsável pelo programa de RSE da empresa estudada, o diretor administrativo e financeiro. A duração da atividade se deu em torno de 2 horas, ocorrida no dia 05 de dezembro de 2008 na matriz da empresa, localizada na cidade de João Pessoa, realizada em horário previamente agendado, a mesma foi gravada para que seu conteúdo, mais tarde fosse transcrito de maneira que ocorresse a boa utilização na análise dos dados.

Também foram utilizados dois tipos de questionários, no entanto estes foram aplicados apenas aos funcionários, através de envio por email.

O questionário 1 acerca da Responsabilidade Social Interna foi baseado no trabalho de Pena *et al.* (2005) que utilizam os 9 Indicadores de Responsabilidade Social Interna dos Instituto Ethos, e está estruturado da seguinte maneira:

Quadro 5 - Questionário de RSI

QUESTIONÁRIO I – Responsabilidade Social Interna		
Ordem	Indicadores	Número de questões
1	Gestão participativa	9
2	Compromisso com o futuro das crianças	5
3	Valorização da diversidade	15
4	Política de remuneração, benefícios e carreira	9
5	Cuidados com a saúde, segurança e condição de trabalho	6
6	Compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade	4
7	Comportamento frente às demissões	8
8	Preparação para a aposentadoria	4
9	Relações com o sindicato	7
Total		67

Fonte: Elaboração própria, 2008.

O mesmo questionário ainda traz 7 perguntas que servirão para traçar o perfil dos funcionários da empresa. Dessa forma, o total de perguntas do mesmo é de 74.

É importante ainda ressaltar que o questionário do Ethos só é aplicado aos gestores, não havendo a audição de demais pessoas envolvidas na empresa, como os funcionários, alvo deste trabalho, apenas de um representante dos mesmos, chamado coordenador.

O questionário 2 trata da Reputação Organizacional Interna e foi baseado nos estudos de Lerner (*op. cit*) que utiliza 8 atributos dados a Reputação Organizacional Interna elaborados pela autora, e está estruturado do seguinte modo:

Quadro 6 - Questionário de ROI

QUESTIONÁRIO II – Reputação organizacional interna		
Ordem	Atributos	Número de afirmativas
1	Liderança	2
2	Inovação	3
3	Competitiva	3
4	Ética	3
5	Política de relacionamento	2
6	Qualidade	3
7	Seriedade financeira	3
8	Seriedade geral	3
Total		22

Fonte: Elaboração própria, 2008.

Ambos os questionários utilizam a Escala de Likert, que objetiva medir opiniões e atitudes dos respondentes com base numa escala de intervalos, manifestando sua concordância ou discordância em relação a cada um dos questionamentos, com intensidade variando de 1 a 5, onde:

- 1- Discordo totalmente;
- 2- Discordo parcialmente;
- 3- Neutro;
- 4- Concordo parcialmente;
- 5-Concordo totalmente.

As únicas questões que não utilizam a referida escala são as de cunho pessoal, onde são oferecidas respostas de acordo com os questionamentos feitos.

Também foram utilizados dados secundários através de consulta de materiais institucionais, impressos e virtuais, da empresa estudada, aqueles que registravam informações importantes e detalhadas sobre as práticas de RSI e ROI.

3.3 Método de Análise dos Dados

Os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa para responder aos objetivos propostos. Para análise estatística dos dados colhidos na pesquisa de campo, foi utilizado o programa Microsoft Excel, que através de planilhas eletrônicas auxiliou na tabulação dos dados.

Primeiramente, traçou-se um perfil sócio-demográfico dos funcionários da unidade Campina Grande da empresa Antares comunicação.

Depois analisamos os dados relativos a Responsabilidade Social Interna, através da identificação das ações de RSI desenvolvidas pela empresa, e da análise de seus 9 indicadores. Em seguida analisamos os dados que tratam da Reputação Organizacional Interna, com base nos seus 8 atributos.

Essa análise será feita com base nas médias por questões que será calculada com base na seguinte fórmula:

$$\bar{X}_{Qi} = \frac{\sum P_i}{n}$$

Onde:

$\bar{X}Q_i$ = média da questão

$\sum P_i$ = somatórios das respostas dadas a questão

n = número de respondentes

Dessa maneira teremos as médias das questões. Usaremos a mesma fórmula para calcular as médias das questões das nossas duas variáveis RSI e ROI, assim como para dar as médias dos indicadores e atributos, respectivamente.

Num terceiro momento, procedeu-se o cálculo dos índices gerais de Responsabilidade Social Interna, considerada X, e de Reputação Organizacional Interna, considerada Y de cada respondente, gerando assim um par ordenado (X,Y) para cada respondente, através da análise de correlação linear de Pearson que de acordo com Bussab e Morettin (2002) tem por objetivo medir a força ou o grau de relacionamento entre duas variáveis e identificar que tipo de relação existe entre as mesmas, onde poderão ser:

- Positivamente correlacionadas: Quanto mais próximo de 1 maior a correlação positiva;
- Negativamente correlacionadas: Quanto mais próximo de - 1 maior será a correlação negativa;
- Perfeitamente correlacionados positivamente ou negativamente: Os valores de + 1 e - 1 significam respectivamente, correlação perfeita positiva e correlação perfeita negativa.

A fórmula para tal cálculo será dada por:

$$\bar{X}P_i = \frac{\sum Q_i}{n}$$

Onde, lê-se:

$\bar{X}P_i$ = média da pessoa

$\sum Q_i$ = somatórios das respostas dadas pela pessoa

n = número de perguntas/afirmativas

Foram utilizadas, também, técnicas de distribuição e frequência. Lakatos e Marconi (*op. cit*) determinam que a frequência absoluta pode ser entendida como os valores que representam o número de dados de cada classe, que por sua vez, são determinados por intervalos de variação da variável estudada, já a frequência relativa trata dos valores referentes as razões entre a frequência relativa e a frequência total, representada por porcentagem.

Capítulo 4

Apresentação e análise dos resultados

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O Caso

A empresa Antares comunicação foi criada em 1988, com o objetivo de prestar serviços de comunicação na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba, inicialmente as atividades foram voltadas exclusivamente ao varejo, considerado o ramo mais rentável e dinâmico da época.

Através da junção de conhecimentos culturais, ligados a eventos publicitários, e da habilidade gerencial, ocorreu à formação da sociedade dos atuais três sócios, que juntos fundaram a empresa. Um dos seus primeiros clientes foram as Lojas Maia, hoje a Antares cuida da propaganda de empresas de diversos segmentos, da educação à construção civil, construindo marcas de produtos e serviços, empresas como o Colégio Geo, a Nissan, Unicred, Gráfica JB, indústria Aiam, entre outras.

Um fato importante foi à chegada das campanhas públicas de grandes cidades como a Prefeituras de João Pessoa e Campina Grande, além da coordenação de campanhas políticas, como a que conduziu o atual Prefeito de João Pessoa, Ricardo Coutinho, ao seu segundo mandato.

Ao longo de sua existência, 20 anos, a empresa acumula prêmios de criatividade e qualidade, amplo conhecimento de mercado, atuando nos mercados da Paraíba, Alagoas e Rio Grande do Norte, contando com apoio e suporte nacional de grandes redes parceiras e prestadores de serviços especializados.

Tomando ciência do seu papel e impacto de suas ações na sociedade, a empresa busca destacar a ética e a qualidade no seu trabalho. Para auxiliá-la nesse processo a agência faz parte da Associação Brasileira de Agências de Propaganda (ABAP), além de ser certificada pelo Conselho Executivo de Normas e Padrão da Atividade Publicitária (CENP), e uma das empresas pioneiras do mercado nordestino a se associar ao Instituto Ethos de Empresa e Responsabilidade Social, além de ter sido certificada como uma empresa amiga da criança pela Fundação Abrinq.

Atualmente a empresa conta com 27 funcionários efetivos, 7 estagiários, distribuídos em 3 unidades localizadas nas cidades de Campina Grande-PB (Filial), João Pessoa - PB (Matriz) e Alagoas-RN (Filial).

Sobre a unidade Campina Grande, alvo deste trabalho, pode-se relatar que possui 4 funcionários, e está localizada no Edifício Metropolitan, na rua Irineu Joffilly, s/n, centro.

Cabe salientar que todas as decisões, programas desenvolvidos em uma das unidades se estendem as demais, no entanto seu controle e desenvolvimento fica a cargo da matriz em João Pessoa.

4.2 Ações de RSI Desenvolvidas Pela Empresa

A partir da entrevista semi-estruturada realizada com o responsável pelo programa de Responsabilidade Social Interna desenvolvida pela empresa, pode-se listar algumas ações praticadas pela mesma, de acordo com os 9 indicadores analisados, assim como:

- **Gestão participativa:** a empresa, até mesmo pela atividade que desenvolve relacionada à criatividade e trabalho em equipe, procura ouvir a opinião de todos os funcionários, assim como envolvê-los em todos os tipos de decisões, inclusive as mais importantes, além de deixá-los livres para criar as campanhas publicitárias e opinarem sobre os assuntos cotidianos da administração diária;
- **Compromisso com o futuro das crianças:** A organização em estudo respeita as leis trabalhistas, inclusive as referentes a proibição do trabalho de menores, apoio a diversas instituições que trabalham com crianças carentes, a exemplo da Casa Pequeno Davi que desenvolve trabalho de capacitação para os jovens e a casa Helena Holanda, que educa crianças com deficiências físicas e mentais, inclusive estendendo os projetos a familiares dos funcionários.
- **Valorização da diversidade:** atua na promoção da diversidade através da promoção de campanhas internas, punição de discriminação, estabelecimento de normas e facilidade de denúncia a fatos ocorridos.
- **Política de remuneração, benefícios e carreira:** o programa de participação nos lucros e resultados foi implantado na empresa desde 1994, a empresa ainda procura valorizar o trabalho dos mesmos com salários que os recompensem pelo esforço despendido, além de procurar ouvi-los em todas as decisões sobre o tema.
- **Cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho:** a empresa procura oferecer aos funcionários um ambiente ergonômico e funcional, oferece plano de saúde, considerado um dos melhores do Brasil, além da promoção de campanhas internas.

- **Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade:** a organização promove constantes treinamentos, participação em congressos e feiras de caráter nacional e internacional, bolsas de estudo, além da disponibilização de uma biblioteca interna, que só em 2008 obteve investimentos em torno de R\$ 8.000,00 reais.
- **Comportamento frente às demissões:** a empresa possui um baixo índice de rotatividade, reconhece que os seus profissionais são visualizados pelo mercado e que este é um dos principais motivos de demissão. No ano de 2001 ocorreu um programa de demissão voluntária, depois da crise mundial causada pelos atentados do 11 de setembro.
- **Preparação para aposentadoria:** busca fornecer aos funcionários o máximo de informações, inclusive atualizando-os sobre as mudanças na lei.
- **Relações com sindicatos:** um dos sócios da empresa foi sócio-fundador da Associação Brasileira das Agências de Propaganda (ABAP), o que facilitou o estreitamento das relações entre os mesmos, assim como a ligação dos funcionários com seu sindicato, a facilidade de obtenção de informações, a participação de eventos, além do comportamento ético e favorável a ambos.

A partir da listagem de ações de RSI desenvolvidas pela empresa, podemos perceber que a mesma procura atender todos os indicadores propostos, procurando atender as expectativas internas.

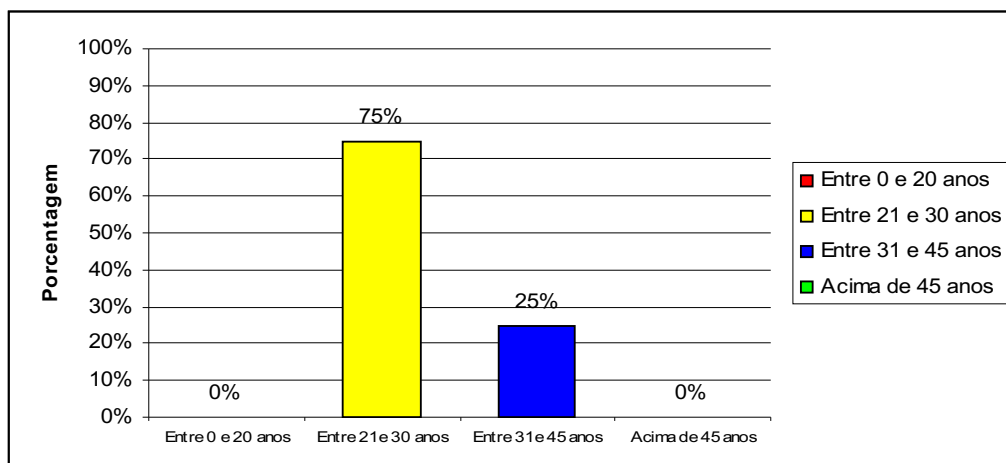
4.3 Dados Sócio-demográficos

Da coleta de dados, foi possível um perfil dos funcionários que fazem parte da empresa Antares Comunicação de Campina Grande.

4.3.1 Faixa etária

Identificou-se que a maioria dos funcionários, exatos 75% pertencem à faixa etária que vai de 21 a 30 anos, enquanto que apenas 25% possuem entre 31 e 45 anos.

GRÁFICO 1 - Faixa etária



Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A população em questão pode ser considerada jovem, caracterizando o investimento da empresa em talentos novos.

4.3.2 Cargo

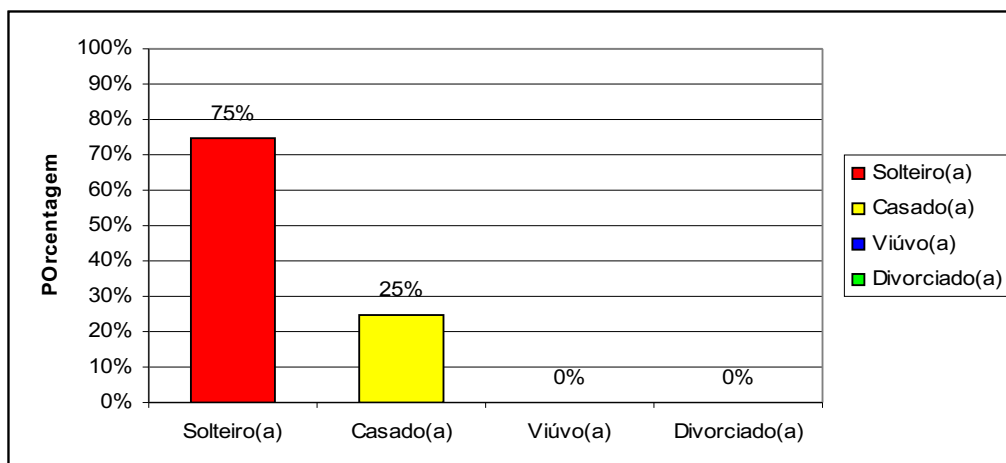
Em relação aos cargos ocupados pode-se afirmar que foi de caráter homogêneo, já que a empresa possui 4 funcionários na unidade de Campina Grande, alvo deste estudo, e cada um ocupando funções diferenciadas, distribuídas em 01 recepcionista, 01 gerente de contas, 01 diretor de arte e 01 atendente.

Há um pequeno número de cargos e pessoas desempenhando-os na filial de Campina Grande, entretanto, se o trabalho exigir um maior número de envolvidos para sua execução, as demais unidades cedem seus empregados.

4.3.3 Estado civil

Quanto ao estado civil, predominaram os solteiros, 75%, contra 25% casados.

GRÁFICO 2 - Estado civil



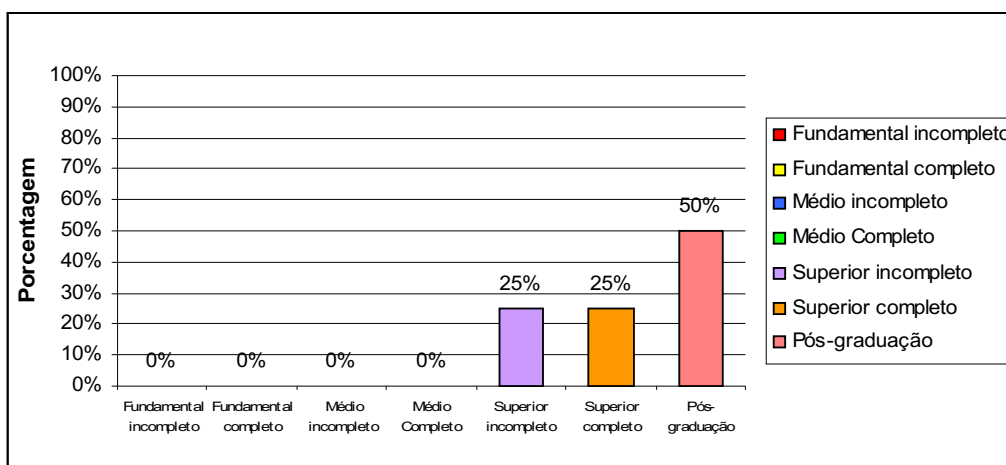
Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

É importante associar esse tópico com a faixa etária, já que o número de solteiros é proporcional à quantidade de jovens atuantes na empresa.

4.3.4 Escolaridade

Quanto ao grau de instrução, escolaridade foi predominante o número de pós-graduados, somando 50% do total, enquanto que ensino superior completo representou 25% e incompleto, o mesmo índice, 25%.

GRÁFICO 3 - Escolaridade



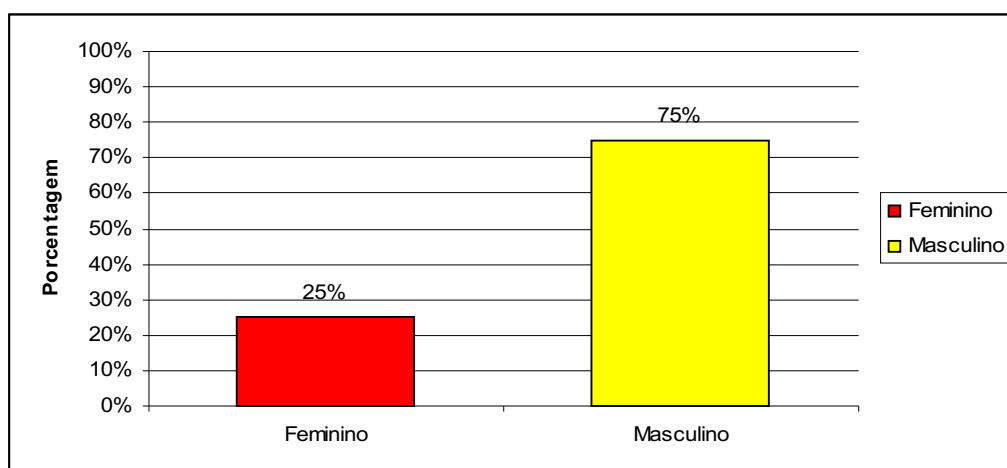
Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

O alto nível de escolaridade dos funcionários pode ser explicado pelas exigências profissionais dos mesmos, além do mais a organização prima pela qualidade, constante atualização e inovação que só pessoas bem instruídas poderão desempenhar.

4.3.5 Sexo

Os homens prevalecem na unidade Campina grande, somando 75%, enquanto as mulheres representam 25%.

GRÁFICO 4 - Sexo



Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Segundo a própria empresa a diferença entre o sexo masculino e feminino não resulta de critérios pré-estabelecidos pela mesma, já que na hora de contratar o que interessa é o caráter e talento dos candidatos.

4.3.6 Tempo de empresa

A pergunta quando elaborada não apresentou opções, foi uma questão aberta.

Dentre as respostas foi possível notar homogeneidade quanto à média de tempo na empresa. Dos resultados pode-se perceber que os 4 funcionários possuem entre 9 meses e 7 anos na mesma.

Lembrando que a organização atua no mercado campinense acerca de 7 anos.

4.3.7 Número de filhos

Todos os respondentes, 100% afirmaram não ter filhos.

O fato dos funcionários não possuírem filhos, pode ser explicado pela sua juventude, e pela maioria não ser casado. Hoje, os jovens priorizam cada vez mais a vida profissional e acabam deixando de lado aspectos relacionados a vida pessoal, como o casamento e os filhos.

4.4 Responsabilidade Social Interna

Depois que identificaram-se as ações de RSI desenvolvidas pela empresa e que traçou-se o perfil dos funcionários, buscou-se identificar a percepção dos mesmos sobre tais práticas.

4.4.1 Indicador 1: Gestão participativa

Nesse primeiro indicador, buscou-se analisar se a gestão da empresa é participativa, e em caso positivo identificar como os funcionários se inserem nesse processo.

Quadro 7 - Gestão participativa

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q1	A empresa fornece informações econômico-financeiras a seus funcionários?	0%	0%	0%	50%	50%	4,5	4,8
Q2	A empresa treina os seus funcionários para que eles possam compreender e analisar as informações econômico-financeiras fornecidas?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q3	A empresa tem programa para estimular e reconhecer sugestões para a melhoria das suas tarefas e da qualidade?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q4	A empresa prevê a participação de empregados em comitês de gestão ou no Conselho de Administração?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q5	A empresa fornece o treinamento necessário aos empregados para que participem na tomada de decisões mais importantes?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q6	Você participa de verdade de algumas decisões importantes da empresa?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q7	Os representantes dos trabalhadores da Comissão Interna Prevenção Acidentes são eleitos sem interferência da empresa?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q8	Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Conciliação Prévia são eleitos sem interferência da empresa?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q9	Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Diante das respostas dadas pelos funcionários, pode-se constatar que em todos os quesitos os funcionários demonstraram concordância quanto a sua participação na gestão da empresa. Em alguns casos, concordância plena, a exemplo de quando são questionados sobre a eleição dos participantes da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), que segundo os mesmos acontece de maneira direta, sem interferência da alta cúpula. A empresa estudada, pelo pequeno número de funcionários, não necessita de uma CIPA, no entanto a mesma faz questão de desenvolver atividades relacionadas a mesma, promovendo treinamento e discussão sobre o tema.

Entretanto quando abordados acerca do fornecimento de informações sócio-econômicas, os mesmos divergiram em 50% para concordo parcialmente e 50% para concordo parcialmente.

No geral, o indicador gestão participativa alcançou uma média de 4,83, identificado como um alto grau de concordância. Quer dizer, que a empresa busca integrar os funcionários na gestão da mesma.

4.4.2 Indicador 2: Compromisso com o futuro das crianças

Com esse indicador, buscou-se a identificação da existência e qual o tipo de envolvimento da empresa com as crianças .

Quadro 8 - Compromisso com o futuro das crianças

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q10	A empresa respeita integralmente a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto na condição de aprendiz?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	4,6
Q11	A empresa mantém programa de formação profissional para jovens entre 14 a 16 anos?	0%	0%	0%	50%	50%	4,5	
Q12	A empresa discute com você as conseqüências do trabalho infantil?	0%	0%	25%	0%	75%	4,5	
Q13	A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados?	0%	0%	25%	25%	50%	4,25	
Q14	A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças fora da empresa?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A partir das respostas apresentadas foi possível inferir que a empresa respeita a

legislação acerca do trabalho infantil, quando 100% dos respondentes concordaram plenamente com o questionamento, discute o trabalho infantil (75%) e possui projetos que buscam o desenvolvimento das crianças fora da empresa.

Em relação à discussão das consequências do trabalho e da existência de projetos para a contribuição do desenvolvimento dos filhos dos empregados, 25% responderam neutros.

A empresa declarou possuir alguns projetos voltados aos voltados aos filhos dos empregados, no entanto vale lembrar que nenhum dos 4 empregados tem filhos, podendo essa ser uma explicação para o índice de neutralidade.

Esse indicador alcançou média geral de 4,6, considerada como concordante. Em termos gerais podemos dizer que a empresa tem compromisso com o futuro das crianças

4.4.3 Indicador 3: Valorização da diversidade

Esse indicador busca identificar se a empresa promove a diversidade cultural, e combate os preconceitos existentes na nossa sociedade e em seu ambiente interno.

Quadro 9 - Valorização da diversidade

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q15	A empresa tem normas escritas que proíbem práticas discriminatórias como salário menor para mulheres, negros fora da gerência, demissão de pessoas mais velhas, etc.?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	4,6
Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a:								
Q16	Negros?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q17	Mulheres?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q18	Portadores de deficiência?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q19	Jovens?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q20	Homossexual?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q21	Trabalhadores maiores de 40 anos?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q22	Pessoas com AIDS?	0%	0%	25%	25%	50%	4,25	
Q23	Alcoólatras e outros dependentes de drogas?	0%	0%	25%	25%	50%	4,25	
Q24	A empresa oferece uma forma fácil para você ou seus colegas denunciarem a discriminação?	0%	0%	25%	0%	75%	4,5	
Q25	As punições devido à discriminação são conhecidas pelos empregados?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q26	A empresa oferece treinamento específico aos empregados sobre combate à discriminação?	0%	0%	25%	50%	25%	4,0	
Q27	Você acha que a empresa se esforça para incluir no ambiente de trabalho as pessoas que sofrem discriminação na nossa sociedade?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q28	A empresa tem normas escritas que proíbem o assédio sexual?	0%	0%	0%	75%	25%	4,25	
Q29	A empresa oferece uma forma fácil para você ou seus colegas denunciarem o assédio sexual?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Através das respostas pode-se inferir que 100% dos respondentes disseram que a empresa combate o preconceito no ambiente de trabalho a portadores de deficiência, aos jovens, aos trabalhadores com mais de 40 anos, e propaga as punições que podem ser dadas a quem por algum motivo discriminar o outro.

Foi possível reafirmar essas respostas quando se observa no perfil sócio-demográfico que a maioria do público interno está na faixa etária considerada jovem, e 25% dos funcionários tem mais de 40 anos.

Em outro caso, 75% responderam que concordam plenamente, enquanto que 25% concordam parcialmente, em relação à existência de normas escritas sobre casos específicos de discriminação, assim como na luta aos negros, as mulheres, aos homossexuais, na inclusão dos mesmos ao ambiente de trabalho, e também na facilidade de denunciarem o assédio sexual.

Algumas questões apresentaram 25% de índice de neutralidade, como o combate à inclusão de pessoas com AIDS e alcoólatras no ambiente de trabalho, e facilidade de denúncia de discriminação.

A média geral do indicador foi de 4,6, ou seja, os funcionários da empresa concordam que a mesma combate o preconceito e a discriminação no ambiente de trabalho.

4.4.4 Indicador 4: Política de remuneração, benefícios e carreira

Buscou-se identificar se a organização remunera de maneira adequada e de acordo com a realidade social dos funcionários, de maneira a valorizar também suas carreiras e oferecer-lhes benefícios.

Quadro 10- Política de remuneração, benefícios e carreira

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q30	A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	4,8
Q31	A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q32	A empresa valoriza seus funcionários por meio de um plano de carreira adequado?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q33	A empresa possui um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) / Bonificações?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q34	Você conhece o programa de PLR / Bonificações?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q35	Você conhece as metas individuais para o pagamento da PLR / Bonificações?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q36	Você conhece as metas coletivas para o pagamento da PLR / Bonificações?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q37	A empresa estimula a participação dos funcionários na compra de suas ações?	0%	0%	50%	50%	0%	3,5	
Q38	Você é ouvido de alguma forma para a definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Nesse indicador houve quase concordância total, em todos os questionamentos feitos. A exemplo da oferta de salário acima do piso salarial, a valorização dos funcionários pela remuneração, a existência de um programa de participação nos lucros e resultados, etc.

Apenas quando questionados sobre o estímulo a compra de ações da empresa, houve discordância, foi quando 50% responderam neutralidade, e outros 50% concordaram parcialmente. É importante destacar que a empresa não possui ações a venda no mercado, mas alguns funcionários investem capital na mesma.

A média geral do indicador foi de 4,8 e é considerada como concordante, ou seja, de acordo com os funcionários a empresa em questão investe numa boa remuneração, benefícios e planos de carreira aos mesmos.

4.4.5 Indicador 5: Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho

O objetivo foi identificar se a empresa investe nas boas condições de trabalho dos seus funcionários.

Quadro 11- Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q39	A empresa segue rigorosamente as normas exigidas pela lei?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	4,9
Q40	A empresa vai além das obrigações legais e se preocupa em melhorar a saúde e segurança?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q41	Você acha que as campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança dão resultado?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q42	A opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q43	Você é ouvido de alguma forma para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q44	Você acha que a empresa permite que você divida bem o seu tempo entre o trabalho e a família?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Em 4 das 6 perguntas feitas acerca do indicador, identificou-se concordância total quando 100% dos respondentes afirmaram que a empresa segue as exigências legais, e vai além das mesmas quando se fala em saúde e segurança, acham importantes as campanhas desenvolvidas pela mesma e leva a sério as suas opiniões em relação ao tema, acarretando em mudanças.

Enquanto que 75% afirmaram concordar totalmente com a boa divisão do seu tempo entre a empresa e família e que são ouvidos quando se traçam metas e indicadores de saúde e segurança.

Concordando com as declarações feitas pelo dirigente da empresa.

O indicador em questão apresentou uma média de 4,9. Quer dizer que a empresa investe em saúde e segurança do seu funcionário, e procura oferecer-lhes, assim, melhores condições de vida.

4.4.6 Indicador 6: Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade

Com esse indicador objetivou-se identificar o compromisso da empresa com o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

Quadro 12- Compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q45	A empresa promove treinamento dirigido para as tarefas que você desempenha?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	4,9
Q46	A empresa tem treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que você desempenha?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q47	A empresa oferece bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da sua função atual?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q48	As bolsas de estudo são oferecidas para todos, sem distinção?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Nas questões 45, 47 e 48, percebeu-se uma concordância plena de todos os respondentes, em relação à promoção de treinamento, a oferta de bolsas de estudo para áreas de atuação diferentes da que se encontra, e a distribuição das mesmas sem discriminação. Apenas na questão 46 percebemos índices de 75% em concordo plenamente e 25% como concordo parcialmente, acerca do contínuo treinamento voltado as tarefas desempenhadas.

O responsável da empresa informou que esse é um dos benefícios mais valorizados pela mesma e pelos próprios funcionários.

Oferecer educação aos funcionários mostra que a empresa pensa no futuro do mesmo, seja ele dentro ou fora da organização, o importante notar é que a média geral desse indicador foi de 4,9, considerada como concordante, ou seja, quer dizer que os funcionários reconhecem às práticas da empresa para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

4.4.7 Indicador 7: Comportamento frente às demissões

Aqui buscou-se identificar como a organização conduz os seus processos demissionais.

Quadro 13 - Comportamento frente às demissões

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q49	A empresa procura evitar demissões?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	3,9
Q50	A empresa analisa e discute com os empregados outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q51	A empresa informa às razões que levaram às decisões de demissão?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q52	A empresa oferece programas de demissão voluntária?	0%	0%	25%	75%	0%	3,75	
Q53	A empresa oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos?	0%	0%	50%	25%	25%	3,75	
Q54	A empresa financia a requalificação profissional para os demitidos?	0%	25%	25%	50%	0%	3,25	
Q55	A empresa mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos?	0%	25%	25%	0%	50%	3,75	
Q56	A empresa estabelece critérios como idade, estado civil, filhos, para definir quem será demitido?	25%	75%	0%	0%	0%	1,75	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Foram encontrados níveis de concordância plena nas questões 49, 50 e 51, onde pode-se identificar que a empresa estudada procura evitar as demissões, analisa e discute alternativas de evitar as demissões, e que quando demite informa o motivo da decisão.

Nas questões que se seguem encontramos variações de respostas, inclusive novas afirmações que até então que não estavam sendo admitidas a exemplo do estabelecimento de critérios de demissão, onde 25% responderam que discordam totalmente, negam que exista essa prática na empresa, contra 75% que discorda parcialmente.

Um dos meios de motivar os funcionários e até mesmo comprometê-los é oferecendo segurança e estabilidade empregatícia, e esse é um dos motivos que o serviço público está conseguindo retirar do mercado privado os profissionais mais competentes. A média do indicador, 3,9, é considerada neutra, além de ser a mais baixa entre os resultados de RSI.

4.4.8 Indicador 8: Preparação para aposentadoria

Objetivou-se nesse tópico, identificar como e se a empresa desenvolve os funcionários para a sua aposentadoria.

Quadro 14- Preparação para aposentadoria

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q57	A empresa oferece informações sobre aposentadoria aos funcionários?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	4,2
Q58	A empresa orienta os funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria?	0%	0%	0%	75%	25%	4,75	
Q59	A empresa aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria?	0%	0%	0%	75%	25%	4,25	
Q60	A empresa oferece oportunidades de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade?	25%	0%	0%	75%	0%	3,25	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Em relação à oferta de informações sobre aposentadoria aos funcionários da empresa, segundo os mesmos, mostraram que 75% concordam plenamente que exista esse acesso contra 25% que disseram concordar parcialmente.

Enquanto que na questão 58 e 59 encontra-se 75% de concordância parcial e 25% de concordância plena, quando perguntamos sobre a orientação as mudanças na lei de aposentadoria e o aconselhamento financeiro e psicológico para o planejamento da aposentadoria.

Na questão 60 foi possível encontrar 75% de concordância parcial e 25% de discordância total quando perguntou-se sobre a oferta de trabalho voluntário a aposentados da comunidade.

Por mais jovens que sejam, não se pode fugir da realidade de que um dia as pessoas terão de se afastar do trabalho. E para que quando essa época chegue é necessário que se tenha criado bases sólidas no hoje, então oferecer meios de garantir esse futuro deve sim ser uma responsabilidade, também, da empresa a qual dedicou-se tempo de serviço.

Em relação à média desse indicador, 4,2, pode-se dizer que apresentou grau de concordância positiva, ou seja, que os funcionários concordam com o declarado pela empresa que a mesma prepara o funcionário para a aposentadoria,.

4.4.9 Indicador 9: Relações com sindicatos

Procurou-se identificar como é a relação da empresa com o sindicato de seus trabalhadores, a participação dos mesmos e o relacionamento com seus representantes.

Quadro 15- Relações com sindicatos

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q61	A empresa permite que os empregados se envolvam em atividades do sindicato?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	4,5
Q62	A empresa oferece liberdade para a atuação do sindicato dentro dos locais de trabalho?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q63	Você recebe informações de seu sindicato periodicamente?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q64	Você participa dos eventos que o sindicato promove?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q65	Você é associado do sindicato?	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q66	Você considera o comportamento do sindicato favorável a você?	0%	0%	0%	100%	0%	4,0	
Q67	Você considera o comportamento do sindicato favorável à empresa?	0%	0%	0%	100%	0%	4,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Nas questões 61, 62, 63, 64 e 65 encontrou-se 25% de concordância parcial e 75% de concordância plena, quando tratamos acerca da permissão da empresa para que seus funcionários se envolvam nas atividades dos sindicatos, quanto à liberdade de atuação dos mesmos dentro do ambiente de trabalho, sobre o recebimento de informações do sindicato e a participação em eventos do mesmo e associação.

E ainda, 100% de concordância parcial em relação ao favorecimento a empresa e aos funcionários do comportamento do sindicato.

Os sindicatos devem batalhar pelos direitos dos trabalhadores, envolverem-se na causa, e a organização deve deixá-lo atuar livremente em suas instalações, e vê-lo como um parceiro na hora de encontrar uma melhor relação para todos.

A média do indicador ficou em torno de 4,5, considerada um bom nível de concordância, quer dizer que a empresa em questão busca sim o apoio e a parceria do sindicato, de acordo com a mesma e com os seus funcionários.

4.4.10 Resumo dos Indicadores de RSI

A seguir apresenta-se um quadro com o resumo dos índices de RSI por indicador e a sua média geral:

Quadro 18- Liderança

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q1	Esta empresa é líder no seu segmento de atuação.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	5,0
Q2	Esta empresa é um exemplo para as demais	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Através dos dados coletados pode-se perceber que existe concordância total, 100% no reconhecimento da liderança da empresa em seu mercado de atuação e na percepção de que a mesma é um exemplo para as demais.

Um dos prêmios mais importantes da publicidade paraibana é o chapéu de ouro, o qual a empresa recebeu na última edição 8 premiações, sem contar as edições anteriores e prêmios de caráter regional e nacional. Hoje, é considerada uma das melhores da região.

Em geral, esse indicador alcançou índices de concordância, com uma média de 5,0, considerada a mais alta dentre a escala estabelecida.

4.5.2 Atributo 2: Inovação

A proposta deste indicador foi de identificar a percepção acerca da inovação de produtos e serviços desenvolvidos pela empresa.

Quadro 19 - Inovação

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q3	Esta empresa introduz inovação tecnológica nos seus produtos e serviços.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	4,9
Q4	Esta empresa é superior a seus concorrentes em Pesquisa e Desenvolvimento.	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	
Q5	Esta empresa é criativa.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Nas afirmativas 3 e 5 identificamos concordância plena de 100%, quando se afirmou aos funcionários que a empresa introduz de novas tecnologias aos produtos e serviços e que a mesma é criativa.

Enquanto que 25% concordaram parcialmente e 75% concordaram totalmente na afirmativa 4, quando afirmou-se que a empresa é superior a seus concorrentes em pesquisa e desenvolvimento.

Hoje, as empresas estão buscando novas maneiras de conseguirem se destacar no mercado, uma delas é a inovação, a busca de novos processos, serviços, produtos, com a Antares não pode ser diferente, e esse foi um dos pontos deixados claros pelo responsável pela mesma, ele acredita que esse foi um dos motivos que a permitiram atuar no mercado tanto tempo, já que as características do serviço oferecido exigem tais práticas.

A média geral do indicador foi de 4,9 considerada um alto grau de concordância.

4.5.3 Atributo 3: Competitiva

O objetivo foi de identificar a competitividade da empresa, sob a ótica de seus funcionários.

Quadro 20- Competitiva

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q6	Esta empresa é competitiva no mercado global.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	4,9
Q7	Esta empresa tem sucesso ao se expandir.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q8	Seus produtos são globalmente aceitos.	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Identificou-se nas afirmativas 6 e 7 um índice de 100% de concordância plena, quando foi afirmado sobre a competitividade global da empresa e o sucesso da mesma ao se expandir.

Enquanto que na afirmativa 8 os índices foram de 25% de concordância parcial e 75% de concordância plena. A afirmativa tratou da aceitação global dos produtos da mesma.

Para ser competitiva as organizações precisam buscar desenvolver ao máximo seus recursos, assim como defende a visão baseada em recursos, ou VBR. No caso da Antares, podemos dizer que os funcionários acreditam na sua competitividade.

Esse indicador recebeu média de 4,9, considerada um alto grau de concordância.

4.5.4 Atributo 4: Ética

Aqui buscou-se identificar a ética da empresa na condução de seus negócios.

Quadro 21- Ética

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q9	Esta empresa comporta-se de forma ética nos negócios.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	5,0
Q10	Esta empresa negocia em igualdade de condições com seus clientes.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q11	Esta empresa conduz os negócios com humanidade.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Todas as afirmativas do indicador receberam 100% de concordância plena. Concordaram plenamente que a empresa conduz seus negócios de maneira ética, negocia com condições de igualdade com seus clientes e conduz o negócio com humanidade.

As respostas concordantes, que resultaram numa média de 5,0, ou seja, na média máxima do indicador, mostram a boa aceitação das práticas éticas desenvolvidas como um todo pela empresa.

4.5.5 Atributo 5: Política de relacionamento

O quinto atributo referiu-se à condução das políticas de relacionamento da empresa.

Quadro 22 - Política de relacionamento

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q12	Esta empresa tem boa política de relacionamento com interlocutores externos à mesma.	0%	0%	0%	25%	75%	4,75	4,9
Q13	Esta empresa mantém um alto padrão na forma de tratar as pessoas.	0%	0%	0%	0%	100%	5	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

A afirmativa 12 recebeu 25% de concordância parcial e 75% de concordância plena, em relação à política de relacionamento com os agentes externos da empresa.

Enquanto que a afirmativa 13 obteve 100 % de concordância plena, quando afirmou que a empresa trata as pessoas com um alto padrão.

A rede de *networking* mantida pela organização pode trazê-la benefícios, e preservar esses contatos de maneira a construir relacionamentos saudáveis, deve ser missão de qualquer organização.

Esse atributo obteve média geral de 4,9, considerada como concordância plena.

4.5.6 Atributo 6: Qualidade

Esse atributo tratou da qualidade da gestão da empresa.

Quadro 23 - Qualidade

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q14	Esta empresa tem uma gestão da qualidade.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	5,0
Q15	Esta empresa é garantia em produtos e serviços de qualidade.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q16	As características de seus produtos denotam qualidade.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Todas as 3 afirmativas referentes ao atributo qualidade receberam 100% de concordância, quando afirmou-se que a empresa tem uma gestão da qualidade, garante a qualidade dos produtos e serviços a seus clientes e que as características dos mesmos denotam qualidade.

As organizações de maneira geral descobriram uma maneira de se diferenciar no mercado, através da qualidade. Ao passar do tempo esse critério tornou-se uma das características mínimas para a sobrevivência. Pelas respostas dos funcionários pode-se dizer que a empresa estudada busca e desenvolve constantemente a qualidade.

Esse atributo recebeu a média máxima, 5,0, e foi considerado grau de concordância plena.

4.5.7 Atributo7: Seriedade financeira

Buscou-se identificar se a empresa estudada conduz de maneira séria os seus assuntos financeiros como um todo.

Quadro 24- Seriedade financeira

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q17	Essa empresa é séria na condução dos seus assuntos financeiros.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	5,0
Q18	Esta empresa não se envolve em escândalos financeiros.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q19	Esta empresa não tem problemas financeiros.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Nas 3 afirmativas propostas para esse atributo, recebeu-se 100% de concordância plena dos respondentes, acerca da seriedade da condução dos seus assuntos financeiros, no seu não envolvimento em escândalos e pelo fato de não possuir problemas financeiros.

A saúde financeira da empresa depende de vários fatores, um deles é a sua condução séria e ética e essa foi à maneira que a Antares Comunicação conduz os seus trabalhos, de acordo com os funcionários da mesma.

Por esses motivos acima expostos que este atributo recebeu a média máxima, 5,0, concordância plena.

4.5.8 Atributo 8: Seriedade geral

Nesse atributo buscou-se identificar a percepção dos funcionários acerca da seriedade geral da empresa.

Quadro 25 - Seriedade geral

Questionamento		Percentuais					Média individual	Média geral
		1	2	3	4	5		
Q20	Esta empresa é séria na condução de seus assuntos.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	5,0
Q21	Esta empresa respeita seus funcionários.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	
Q22	Esta empresa sempre cumpre o que promete.	0%	0%	0%	0%	100%	5,0	

Fonte: Pesquisa de campo, 2008.

Em todas as afirmativas feitas neste atributo às afirmativas receberam 100% de concordância plena, quando concordaram que a empresa é séria na condução de seus assuntos, respeita os funcionários e sempre cumpre o prometido.

Para alcançar o sucesso as empresas necessitam conduzir seus negócios de maneira séria, responsável, buscar se firmar perante todos os seus *stakeholders* como uma fonte de segurança e confiança.

Esse atributo recebeu média 5,0, considerada como concordância plena.

4.5.9 Resumo dos Indicadores de ROI

A seguir apresenta-se um quadro com o resumo dos índices de ROI por indicador e a sua média geral:

Quadro 28 - Índices de RSI por pessoa

Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4
$\bar{XP}_1 = \frac{\sum Q_{1-67}}{n}$	$\bar{XP}_2 = \frac{\sum Q_{1-67}}{n}$	$\bar{XP}_3 = \frac{\sum Q_{1-67}}{n}$	$\bar{XP}_4 = \frac{\sum Q_{1-67}}{n}$
$\bar{XP}_1 = \frac{279}{67}$	$\bar{XP}_2 = \frac{317}{67}$	$\bar{XP}_3 = \frac{315}{67}$	$\bar{XP}_4 = \frac{309}{67}$
$\bar{XP}_1 = 4,2$	$\bar{XP}_2 = 4,7$	$\bar{XP}_3 = 4,7$	$\bar{XP}_4 = 4,6$

Fonte: Elaboração própria, 2009.

E os índices de ROI por pessoa:

Quadro 29 - Índices de ROI por pessoa

Pessoa 1	Pessoa 2	Pessoa 3	Pessoa 4
$\bar{XP}_1 = \frac{\sum Q_{1-22}}{n}$	$\bar{XP}_2 = \frac{\sum Q_{1-22}}{n}$	$\bar{XP}_3 = \frac{\sum Q_{1-22}}{n}$	$\bar{XP}_4 = \frac{\sum Q_{1-22}}{n}$
$\bar{XP}_1 = \frac{107}{22}$	$\bar{XP}_2 = \frac{110}{22}$	$\bar{XP}_3 = \frac{110}{22}$	$\bar{XP}_4 = \frac{110}{22}$
$\bar{XP}_1 = 4,9$	$\bar{XP}_2 = 5,0$	$\bar{XP}_3 = 5,0$	$\bar{XP}_4 = 5,0$

Fonte: Elaboração própria, 2009.

Agora apresenta-se os pares ordenados X,Y formados pelos índices de RSI e ROI, respectivamente:

Quadro 30- Pares ordenados

Pessoa 1		Pessoa 2		Pessoa 3		Pessoa 4	
RSI	ROI	RSI	ROI	RSI	ROI	RSI	ROI
X	Y	X	Y	X	Y	X	Y
4,2	4,9	4,7	5,0	4,7	5,0	4,6	5,0

Fonte: Elaboração própria, 2009.

De posse dos pares ordenados foi feita a análise de correlação de Pearson, de maneira a conhecer se existe e qual a relação em RSI e ROI:

Quadro 31 - Resultado da análise de correlação

RSI	ROI	Coefficiente de Correlação de Pearson
4,2	4,9	0,98
4,7	5,0	
4,7	5,0	
4,6	5,0	

Fonte: Elaboração própria, 2009.

A partir desse resultado, pode-se inferir que existe correlação entre as duas variáveis.

O tipo de relação existente entre as mesmas é do tipo linear positiva, quer diz que quanto maior a percepção das ações de responsabilidade social interna interferirá positivamente na reputação da empresa, perante seus funcionários.

Significa dizer que quanto mais a empresa desenvolva seu papel social junto aos funcionários, os mesmos passarão a construir melhores imagens da mesma, resultando numa reputação positiva, um ativo intangível que deve ser preservado pela mesma.

A empresa apresentou alto grau de concordância em relação as suas ações de RSI e sua ROI. Esses resultados, de acordo com a VBR, podem ser considerados como importante fonte de vantagem competitiva, uma vez que, são recursos intangíveis, de difícil imitação, agregam valor, e são insubstituíveis. .

Quer dizer que esses ativos intangíveis podem e devem ser trabalhos, porque representam recursos e capacidades internas a empresa, para o alcance de resultados positivos, assim como uma base de diferenciação, onde aqueles que buscam desenvolver novas fontes, novas práticas se sobressaem e conseguem permanecer no mercado.

Capítulo 5

Considerações finais



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema Responsabilidade Social vem tomando espaço na atualidade, todos querem ser ou se julgam sócio-responsáveis porque encontram no movimento uma maneira de se destacar no mercado, se diferenciar frente a seus concorrentes. No entanto, para obter de fato essa titulação é necessário o estabelecimento de políticas que realmente impliquem e corroborem para o desenvolvimento da qualidade de vida de seus *stakeholders*.

Existem diversas vertentes nas quais as empresas podem atuar nesse campo, como investimento no meio ambiente, e envolvimento com a sociedade do seu entorno.

A Reputação Organizacional Interna diz respeito ao conjunto de imagens que os funcionários têm da organização, podendo a mesma ser influenciada pelo desenvolvimento de tais práticas de RSI desenvolvida, acarretando assim em benefícios futuros a mesma.

O objetivo geral deste trabalho foi conhecer como se dar a relação existente entre responsabilidade social interna e reputação organizacional interna. Para alcançá-lo realizou-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com base no referencial teórico formado por Responsabilidade Social, Reputação Organizacional e Visão Baseada em Recursos, utilizando-se uma metodologia adotada por Pena *et. al* (2005) e Lerner (2006). Ainda foram feitos uso de questionários, entrevista semi-estruturada e pesquisa documental. Como a empresa estudada, Antares Comunicação de Campina Grande, possui um número relativamente baixo de funcionários, num total de 4, optou-se por um censo, ou seja, utilizar todos os indivíduos da empresa para poder realizar um estudo mais confiável.

Primeiro traçou-se um perfil sócio-demográfico dos funcionários, onde foi possível observar que a sua maioria, quer dizer 75% dos mesmos tem entre 21 e 30 anos, e que cada um possui um cargo ou função diferentes que se distribuem em recepcionista, gerente de contas, diretor de arte e atendimento, além de serem 75% solteiros, 50% pós-graduados, 75% do sexo masculino, terem entre 9 meses e 7 anos na empresa e de 100% não possuírem filhos.

Do perfil dos funcionários ainda se inferiu que os mesmos são jovens, que em sua maioria ainda não construíram famílias e que buscam desenvolver suas carreiras profissionais, de maneira a buscarem aperfeiçoamento, através do estudo e dedicação, e que por todo esse esforço esperarão e cobrarão recompensas a organização que pertencerem, de modo que as mesmas que os tiverem em seus quadros deverão estar preparados para atender às suas expectativas.

Em relação à responsabilidade social interna foram verificados 9 indicadores que juntos alcançaram um índice de 4,5, considerado um alto grau de concordância em relação a percepção dos empregados das ações de RSI desenvolvidas pela empresa.

A reputação organizacional interna foi identificada a partir da avaliação de 8 atributos que receberam média de 4,9 de concordância, o que mostra a boa reputação da empresa perante seus funcionários.

Através da análise de correlação de Pearson, foi identificado que existe relação entre a RSI e a ROI, de maneira que a mesma é do tipo linear positiva, ou seja, quanto maior a percepção das ações de responsabilidade social interna, mais positiva será a reputação da empresa perante seus funcionários. Deste modo, devemos deixar claro que este é um estudo específico, que esses resultados não podem ser generalizados para as outras unidades da empresa, nem tão pouco se estender a outras organizações.

Segundo a VBR a reputação é considerada como um ativo intangíveis e sua contribuição se dará ao longo do tempo, tornando-se complexa e de difícil imitação, constituindo assim uma fonte de vantagem competitiva. Através deste trabalho, ainda foi possível identificar pontos que a empresa Antares Comunicação de Campina Grande pode atuar de maneira estratégica e fazer uso para um melhor desempenho, para a conquista da vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Uma vez identificado, o ativo precisa ser continuamente trabalhado, podendo até mesmo ser fortalecido pela inovação e melhoramento das ações de RSI.

Como limitações do trabalho, apresenta-se o estudo, apenas da filial, não podendo os resultados serem considerados para a totalidade da organização, além do período em que a pesquisa foi realizada, novembro de 2008, prazo em que as agências de publicidade estão preparando campanhas para o final de ano, o que dificulta o acesso aos respondentes.

Em relação às contribuições cabe destacar que para a empresa o presente estudo serve de fonte de informações, onde a mesma pode buscar detalhes e dados acerca dos temas aqui trabalhados, uma vez que os questionários do Instituto Ethos apenas são respondidos pelos dirigentes e alguns representantes dos funcionários, enquanto que nesta pesquisa todos puderam dar suas opiniões. E por último, contribuir para a discussão acerca das temáticas aqui exploradas, assim como o debate das suas relações.

Pode-se ainda citar algumas sugestões de ações que poderão melhorar aquelas questões que receberam índices insatisfatórios, neutros, ou até mesmo buscar uma melhora nos demais resultados:

- Requalificar os profissionais demitidos pela organização;
- Buscar a recolocação dos demitidos no mercado de trabalho;
- Estabelecer critérios na hora da demissão, em caso contrario, oferecer um plano de demissão voluntária, que favoreça os demitidos;
- Como a organização atua em diversos programas assistenciais externos, procurar envolver, também os seus funcionários;
- Designar um profissional da área de recursos humanos para cuidar do programa de responsabilidade social da empresa, de maneira que o mesmo possa centralizar e fortalecer as ações desenvolvidas;
- Promoção interna de prêmios ganhos e de ações externas desenvolvidas pela organização.

E para estudos futuros, podemos sugerir a ampliação do estudo para os demais *stakeholders* atendidos pela organização, assim como as demais filiais e matriz da Antares Comunicação, e até mesmo de outras empresas do setor.

Capítulo 6

Referências

6. REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida (coordenação). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____, P., Queiroz, A., Cardoso, A., Souza, A., Teodósio, A., & Borinelle, B. *et. al.* **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2003.

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

_____; HERTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BICALHO, A. G. D. et al. **Responsabilidade Social das Empresas e Comunicação**. *In: Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades*, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

BNDES. **Área Social da Gerência de Estudos Setoriais (AS/Geset)**, mar. 2000.

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

BULLARA, César F. C. **As Exigências de uma Política de Responsabilidade Social**. VI Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia. *Anais...* São Paulo, 2003.

BUSSAB, O. W. ; MORETTIN, A. P. **Estatística básica: Métodos quantitativos**. 4ª ed. São Paulo, 2002.

CARROL, Archie B. **Corporate Social Responsibility, Business and society**, Chicago, vol. Set. 1999, pp. 268-95.

_____, Archie B. e BUCHHOLTZ, Ann K . **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management**. 4th ed, United States of America: South-Western College Publishing, 2000.

CREDIDIO, Fernando. **Imagem é diferente de reputação**. Disponível em: http://www.responsabilidadesocial.com/article/article_view.php?id=283. Acessado em: 18 de novembro de 2008.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCHI, J.; GRAVE, P. S.. **Visão Baseada em Recursos Legítimos: Recursos e Padrões Institucionais na Formulação de Estratégias em Organizações**. In: Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es, 2005, Rio de Janeiro. CD de artigos 3Es – II Encontro de Estudos em Estratégia, Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ETHOS, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Práticas empresariais de responsabilidade social: relações entre os princípios do Global Compact e os Indicadores Ethos de responsabilidade social.** Carmem Weingrill, coord. São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

_____, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores de Responsabilidade Social.** São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

_____, INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Social, Racial and Gender Profile of the 500 Brazilian Largest Companies and Their Affirmative Actions.** São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

_____, INSTITUTO DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Perguntas Frequentes.** Disponível em <http://www.ethos.org.br/docs/institucional/perguntas.shtml>. Acesso em: 15 de outubro de 2008.

FERREIRA, Luiz Gustavo G. B. **Contribuição para o entendimento do pensamento empreendedor através da Resource-Based View, da Teoria dos Stakeholders e das Directivas para a excelência,** 2007. Disponível em: <http://www.cori.unicamp.br/jornadas/completo/UFMG/CA1103.doc>. Acessado em: 16 de outubro de 2008.

FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business is Increase Its Profits.** N.Y.: *New York Times Magazine*, 13 set., 1970.

_____, Milton. **Capitalismo e Liberdade.** São Paulo: Victor Civita, p. 111-125, 1984.

FOMBRUN, C. **Reputation: realizing value from the corporate image.** Boston: HBS Press, 1996.

_____, C. et al. **Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk.** *Business and Society Review*, Maldeb, MA: Blackwell Publishers, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GOLDMAN, A. E., & McDonald, S. S. **The groups depth interview: principles and practice,** Prentice-Hall: New Jersey, 1987.

GUIMARÃES, H. W. M. **Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica**

de sua problemática. Revista de Administração de Empresas, 24(4), 211-219, 1984.

GRAJEW, Oded. **O que é responsabilidade social.** Mercado Global, São Paulo (107) jun. 2000.

GRANT, R. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.** *California Management Review*, v.33, p. 114-135, 1991.

KOTELNIKOV, V. **Strategic management: Resource-Based Model. Free Business e-Coach,** 2003. Disponível em: http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_stategic_resourcebased.html. Acesso em: 15 de outubro de 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LERNER, Elisabeth Barbieri. **A relação entre reputação corporativa e responsabilidade social corporativa.** São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.mackenzie.com.br>>. Acessado em: 20 de outubro de 2008.

LOURENÇO, A. G. e SCHRÖDER, D. S. **Vale investir em Responsabilidade social Empresarial? Stakeholders, Ganhos e Perdas.** In: *Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades*, v. II. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

MACHADO, Adriana L. C. S.; LAGE, Allene C. **Responsabilidade Social: uma abordagem para o desenvolvimento social. O caso da CVRD.** XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Anais. Salvador, 2002.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações.** São Paulo. Pioneira Thomson learning, 2006.

MELO NETO, Francisco de Paulo; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: A Administração do Terceiro Setor.** Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. **The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965.** *Academy of Management Journal*, v.39, p.519-541, 1996.

NIETO, Mariano; PEREZ, Waldo. **A firm's assets as a foundation for strategy.** *The \$Learning Organization*. v. 9, n.1, p.19-28, 2002 .

OLIVEIRA, J. A. (1984). **Responsabilidade social em pequenas e médias empresas.** *Revista de Administração de Empresas*, 24(4), 203-210, 1984.

ORCHIS, Marcelo A., YUNG, Maurício T. e MORALES, Santiago C. **Impactos da Responsabilidade Social nos Objetivos e Estratégias Empresarias.** In: GARCIA,

Bruno Gaspar et al. *Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades*. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PENA, R. P. M; CARVALHO NETO, A.; TEODOSIO, A.; COELHO, H. M. Q.; FERNANDES, T. e DIAS, A. S. **Discurso e Prática da Responsabilidade Social: um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em Empresas Signatárias do *Global Compact* XXIX ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**. 2005. Atibaia. *Anais eletrônicos*.

PEREIRA, M. S.; FORTE S. H. A. C.. **Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma análise Ex-ante e Ex-post à LDB/96**. Revista ENANGRAD, v.7, p. 111-130, 2006.

PENA, R. P. M; CARVALHO NETO, A.; TEODOSIO, A.; COELHO, H. M. Q.; FERNANDES, T. e DIAS, A. S. **Discurso e Prática da Responsabilidade Social: um Estudo sobre a Gestão do Público Interno em Empresas Signatárias do *Global Compact* XXIX ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**. 2005. Atibaia. *Anais eletrônicos*.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. *New York*: John Wiley, 1959.

PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva através de Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PETRICK, J. et al. **Global leadership skills and reputational capital: intangible resources for sustainable competitive advantage**. *Academy of Management Executive*, v. 13, n. 1, p. 58-69, 1.999.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1993.

SANTOS, Aline Cristine dos; HAYASHI, Sueli Mayumi. **A comunicação interna como facilitadora do processo de conquista de reputação positiva**. Portal RP . Londrina, 2007. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual>. Acessado em: 20 de novembro de 2008.

SANTOS, Antonio R. **Metodologia Científica A construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

SCHVARSTEIN, L.. **La inteligencia social de las organizaciones:Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social**. Buenos Aires, editora Paidós, 2003.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; FREIRE, Fátima de Souza. **Balço Social abrangente: um novo instrumento para a responsabilidade social das empresas**. XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Anais. Campinas/SP, 2001.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de**

dissertação. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de ensino a distancia da UFSC, 2001.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração;** tradução Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

TEECE, D.; PISANO, G. **The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. Industrial and Corporate Change,** v.. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TINOCO, J. E. **Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações.** São paulo: Atlas, 2001.

TOLDO, M. et al. **Responsabilidade social das empresas a contribuição da universidades.** São Paulo: Editora Fundação Peirópolis, 2002

VERGARA, S. C. e BRANCO, P. D. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível.** *Revista de Administração de Empresas,* São Paulo, v.41, n.2, p.20-30, abr./jun. 2001.

ZACHARIAS, Oceano. **SA8000 Responsabilidade Social NBR 16000 – Estratégias para empresas socialmente responsáveis.** São Paulo: Editora EPSE, 2004.

Apêndice

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

- **Quais os benefícios que a empresa oferece a seus funcionários?**
 - Plano de saúde familiar?
 - Auxílio para educação dos filhos?
 - Financiamento para casa própria?
 - Creche no local de trabalho ou através de rede conveniada?
 - A empresa adota o programa de flexibilização de benefícios?

- **Qual é a participação dos funcionários na gestão da empresa?**
 - Eles são envolvidos em comitês de gestão encarregados da formulação de idéias?
 - De que tipo?

- **No que diz respeito à valorização da diversidade, a empresa possui normas que proíbem práticas discriminatórias?**
 - Quais?
 - São divulgadas?
 - São escritas/formalizadas? De que forma?
 - Mantém programa especial para contratação de portadores de deficiência? Respeita a proporcionalidade da lei?
 - Qual tipo de deficiente contrata mais?
 - Quais os pontos positivos e negativos você vê nesta experiência?
 - Possui normas e processos eficazes para combater situações de assédio sexual? Quais?
 - E assédio moral? Quais?
 - Qual o percentual de mulheres em cargos gerenciais? Há muitas mulheres na produção?
 - Qual o percentual de mulheres e homens negros em cargos gerenciais?
 - Quando a empresa faz um processo de seleção/contratação ela procura diversidade?
 - Procura admitir dentro de grupos de risco social? Quais?
 - Entre desempregados?
 - Entre maiores de 45 anos?

- **No tratamento da questão dos direitos da criança e do adolescente, a empresa respeita a legislação nacional que proíbe o trabalho infantil?**
 - A empresa tem ações de conscientização interna dos funcionários sobre a exploração do trabalho infantil com relação aos seus filhos e às outras crianças de seu convívio?
 - E na cadeia de fornecedores?

- **Visando assegurar boas condições de trabalho, saúde e segurança, a empresa segue rigorosamente as normas e parâmetros fixados pela legislação?**
 - Há acidentes graves? Como são tratados?
 - Como são tratadas doenças profissionais?

- A CIPA é atuante?
- Há eleições amplas e divulgadas para membros da CIPA?
- **Para desenvolver seus funcionários, a empresa promove treinamento e/ou capacitação contínua?**
 - Em que níveis? (Analfabetismo? 2º Grau? 3º Grau? Graduação? Pós?)
 - O tratamento é igualitário?
- **Contrato: Quais os setores da empresa são terceirizados?**
 - Nas suas relações com trabalhadores terceirizados, a empresa usa de alguma forma para oferecer benefícios básicos gozados por funcionários regulares?
 - A empresa monitora mínimas condições de trabalho, saúde e salário nas terceirizadas? Como? Quais?
- **Qual o comportamento da empresa frente às demissões?**
 - Quais os critérios utilizados pela empresa para demitir?
 - A empresa já adotou Programa de Demissão Voluntária (PDV)?
 - Quais foram os quesitos?
- **Visando preparar seus funcionários para a aposentadoria, a empresa tem algum programa de capacitação?**
 - A empresa tem plano de previdência complementar?
- **O movimento de responsabilidade social mudou as práticas de relacionamento da empresa com o sindicato?**
 - Como?
 - A empresa permite que o sindicato entre na mesma? De que forma? Para que?
 - A empresa negocia com o sindicato? Que tipo de questões?
- **A empresa tem programa de PLR (Participação nos lucros e resultados)?**
 - Quais as metas estabelecidas para a PLR? (Produtividade, qualidade, absenteísmo, segurança no trabalho, acidentes, etc.)
 - Quais os valores estabelecidos para a PLR? Qual a forma de pagamento que a empresa utiliza? (Fixo ou variável; à vista ou parcelado)
 - A adoção desse programa modificou a relação com os funcionários? De que forma?
 - Concretizada de que forma?
 - O programa foi negociado com o sindicato?
 - Houve participação da comissão de funcionários eleitos na negociação?
 - Os membros eleitos têm alguma garantia de emprego?
 - O sindicato participa da comissão?
- **A empresa já procurou identificar qual sua reputação diante os funcionários?**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Você está recebendo o questionário de uma pesquisa realizada por uma aluna graduanda em administração pela Universidade Federal de Campina Grande.

A pesquisa tem como título:

-PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ANÁLISE DE SUA RELAÇÃO COM A REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

E como objetivo principal:

-CONHECER COMO SE DAR A RELAÇÃO EXISTENTE ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL INTERNA E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Pedimos encarecidamente suas respostas de maneira sincera, deixando claro que sua identidade será mantida em sigilo.

Para respondê-lo, basta colocar um X na resposta das perguntas ou afirmativas, de acordo com sua opinião pessoal sobre o tema abordado.

Para auxiliá-lo, estabeleceu-se a seguinte legenda:

Legenda	
1	Discordo totalmente
2	Discordo parcialmente
3	Neutro
4	Concordo parcialmente
5	Concordo totalmente

Uma escala onde você poderá expressar-se da melhor maneira possível.

Qualquer dúvida, por favor, entre em contato, terei a maior satisfação em atendê-lo.

Desde já, obrigada pela sua atenção.

Contato

Nome: Angelica Carina de Andrade Farias

Fone: 8829-5600

E-mail: angelicacarina@bol.com.br

Questionário: Responsabilidade Social Interna

GESTÃO PARTICIPATIVA		1	2	3	4	5
1	A empresa fornece informações econômico-financeiras a seus funcionários?					
2	A empresa treina os seus funcionários para que eles possam compreender e analisar as informações econômico-financeiras fornecidas?					
3	A empresa tem programa para estimular e reconhecer sugestões para a melhoria das suas tarefas e da qualidade?					
4	A empresa prevê a participação de empregados em comitês de gestão ou no Conselho de Administração?					
5	A empresa fornece o treinamento necessário aos empregados para que participem na tomada de decisões mais importantes?					
6	Você participa de verdade de algumas decisões importantes da empresa?					
7	Os representantes dos trabalhadores da Comissão Interna Prevenção Acidentes são eleitos sem interferência da empresa?					
8	Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Conciliação Prévia são eleitos sem interferência da empresa?					
9	Os representantes dos trabalhadores na Comissão de Participação nos Lucros e Resultados são eleitos sem interferência da empresa?					
COMPROMISSO COM O FUTURO DA CRIANÇA		1	2	3	4	5
10	A empresa respeita integralmente a legislação nacional que proíbe o trabalho antes dos 16 anos, exceto na condição de aprendiz?					
11	A empresa mantém programa de formação profissional para jovens entre 14 a 16 anos?					
12	A empresa discute com você as conseqüências do trabalho infantil?					
13	A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento dos filhos dos empregados?					
14	A empresa possui projetos que contribuem para o desenvolvimento das crianças fora da empresa?					
VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE		1	2	3	4	5
15	A empresa tem normas escritas que proíbem práticas discriminatórias como salário menor para mulheres, negros fora da gerência, demissão de pessoas mais velhas, etc.?					
	Você acha que a empresa atua firmemente contra a discriminação no ambiente de trabalho, em relação a:					
16	Negros?					
17	Mulheres?					
18	Portadores de deficiência?					
19	Jovens?					
20	Homossexual?					
21	Trabalhadores maiores de 40 anos?					
22	Pessoas com AIDS?					
23	Alcoólatras e outros dependentes de drogas?					
24	A empresa oferece uma forma fácil para você ou seus colegas denunciarem a discriminação?					
25	As punições devido à discriminação são conhecidas pelos empregados?					
26	A empresa oferece treinamento específico aos empregados sobre combate à discriminação?					
27	Você acha que a empresa se esforça para incluir no ambiente de trabalho as pessoas que sofrem discriminação na nossa sociedade?					
28	A empresa tem normas escritas que proíbem o assédio sexual?					
29	A empresa oferece uma forma fácil para você ou seus colegas denunciarem o assédio sexual?					

POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E CARREIRA		1	2	3	4	5
30	A empresa procura pagar acima dos pisos salariais firmados com os sindicatos?					
31	A empresa valoriza seus funcionários por meio da remuneração?					
32	A empresa valoriza seus funcionários por meio de um plano de carreira adequado?					
33	A empresa possui um bom programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) / Bonificações?					
34	Você conhece o programa de PLR / Bonificações?					
35	Você conhece as metas individuais para o pagamento da PLR / Bonificações?					
36	Você conhece as metas coletivas para o pagamento da PLR / Bonificações?					
37	A empresa estimula a participação dos funcionários na compra de suas ações?					
38	Você é ouvido de alguma forma para a definição das políticas de remuneração, benefícios e carreira?					
CUIDADOS COM A SAÚDE, SEGURANÇA E CONDIÇÕES DE TRABALHO		1	2	3	4	5
39	A empresa segue rigorosamente as normas exigidas pela lei?					
40	A empresa vai além das obrigações legais e se preocupa em melhorar a saúde e segurança?					
41	Você acha que as campanhas da empresa sobre a importância da saúde e segurança dão resultado?					
42	A opinião dos empregados sobre saúde e segurança traz mudanças concretas na empresa?					
43	Você é ouvido de alguma forma para a definição de metas e indicadores de saúde e segurança?					
44	Você acha que a empresa permite que você divida bem o seu tempo entre o trabalho e a família?					
COMPROMISSO COM O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E EMPREGABILIDADE		1	2	3	4	5
45	A empresa promove treinamento dirigido para as tarefas que você desempenha?					
46	A empresa tem treinamento contínuo para o desenvolvimento das tarefas que você desempenha?					
47	A empresa oferece bolsas de estudo para aquisição de conhecimentos fora da sua função atual?					
48	As bolsas de estudo são oferecidas para todos, sem distinção?					
COMPORTEAMENTO FRENTE AS DEMISSÕES		1	2	3	4	5
49	A empresa procura evitar demissões?					
50	A empresa analisa e discute com os empregados outras alternativas para evitar ou reduzir as demissões?					
51	A empresa informa as razões que levaram às decisões de demissão?					
52	A empresa oferece programas de demissão voluntária?					
53	A empresa oferece serviços de recolocação em outro emprego para os demitidos?					
54	A empresa financia a requalificação profissional para os demitidos?					
55	A empresa mantém os benefícios por algum tempo para os demitidos?					
56	A empresa estabelece critérios como idade, estado civil, filhos, para definir quem será demitido?					

PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA		1	2	3	4	5
57	A empresa oferece informações sobre aposentadoria aos funcionários?					
58	A empresa orienta os funcionários sobre mudanças na lei de aposentadoria?					
59	A empresa aconselha os empregados sobre aspectos psicológicos e de planejamento financeiro para a aposentadoria?					
60	A empresa oferece oportunidades de trabalho voluntário para os aposentados na comunidade?					
RELAÇÕES COM SINDICATOS		1	2	3	4	5
61	A empresa permite que os empregados se envolvam em atividades do sindicato?					
62	A empresa oferece liberdade para a atuação do sindicato dentro dos locais de trabalho?					
63	Você recebe informações de seu sindicato periodicamente?					
64	Você participa dos eventos que o sindicato promove?					
65	Você é associado do sindicato?					
66	Você considera o comportamento do sindicato favorável a você?					
67	Você considera o comportamento do sindicato favorável a empresa?					
DADOS PESSOAIS						
68	Idade	1)Entre 0 e 20 anos 2)Entre 21 e 30 anos 3)Entre 31 e 45 anos 4)Acima de 45 anos				
69	Cargo/Função					
70	Estado Civil	1)Solteiro(a) 2)Casado(a) 3)Viúvo(a) 4)Divorciado(a)				
71	Escolaridade	1)Fundamental incompleto 2)Fundamental completo 3)Médio incompleto 4)Médio Completo 5)Superior incompleto 6)Superior completo 7)Pós-Graduação				
72	Sexo	1)Feminino 2)Masculino				
73	Tempo de Empresa					
74	Número de Filhos	1)Não tenho filhos 2)Entre 1 e 2 filhos 3)Entre 3 e 4 filhos 4)De 5 filhos acima				

Questionário: Reputação

Escala: 1-Discordo totalmente 2- Discordo parcialmente 3-Neutro 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente

LIDERANÇA		1	2	3	4	5
1	Esta empresa é líder no seu segmento de atuação.					
2	Esta empresa é um exemplo para as demais.					
INOVAÇÃO		1	2	3	4	5
3	Esta empresa introduz inovação tecnológica nos seus produtos e serviços.					
4	Esta empresa é superior a seus concorrentes em Pesquisa e Desenvolvimento.					
5	Esta empresa é criativa.					
COMPETITIVA		1	2	3	4	5
6	Esta empresa é competitiva no mercado global.					
7	Esta empresa tem sucesso ao se expandir.					
8	Seus produtos são globalmente aceitos.					
ÉTICA		1	2	3	4	5
9	Esta empresa comporta-se de forma ética nos negócios.					
10	Esta empresa negocia em igualdade de condições com seus clientes.					
11	Esta empresa conduz os negócios com humanidade.					
POLÍTICA DE RELACIONAMENTO		1	2	3	4	5
12	Esta empresa tem boa política de relacionamento com interlocutores externos à mesma.					
13	Esta empresa mantém um alto padrão na forma de tratar as pessoas.					
QUALIDADE		1	2	3	4	5
14	Esta empresa tem uma gestão da qualidade.					
15	Esta empresa é garantia em produtos e serviços de qualidade.					
16	As características de seus produtos denotam qualidade.					
SERIEDADE FINANCEIRA		1	2	3	4	5
17	Essa empresa é séria na condução dos seus assuntos financeiros.					
18	Esta empresa não se envolve em escândalos financeiros.					
19	Esta empresa não tem problemas financeiros.					
SERIEDADE GERAL		1	2	3	4	5
20	Esta empresa é séria na condução de seus assuntos.					
21	Esta empresa respeita seus funcionários.					
22	Esta empresa sempre cumpre o que promete.					