

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO-SENSU”
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

KÁTIA SUSI ALVES SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE PSICOSSOCIAL NA
CONSTRUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Aracaju-SE
2007

KÁTIA SUSI ALVES SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE PSICOSSOCIAL
NA CONSTRUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Núcleo de Pós-graduação e Extensão da
Faculdade de Administração e Negócios de
Sergipe como exigência para obtenção do
título de Especialista em Gestão Estratégica de
Pessoas.

Prof. Orientador: Davi dos Santos

Aracaju-SE
2007

KÁTIA SUSI ALVES SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE PSICOSSOCIAL NA
CONSTRUÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-graduação e Extensão da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe como exigência para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

BANCA EXAMINADORA

1º Examinador

2º Examinador

3º Examinador

Aracaju-SE, ____ de _____ de 2007.

AGRADECIMENTOS

A Deus, todo poderoso, criador de tudo.

A minha mãe, exemplo de força e superação.

As minhas irmãs, Kelly e Karine.

Aos amigos Manoel e Josefa que me serviram como orientadores nesta pesquisa.

A todas as empresas as quais fiz parte, visto que a vivência me fez decidir sobre o tema proposto.

Ao professor Davi dos Santos, que também foi agente e me inspirou a realizar esta pesquisa a partir de suas aulas.

RESUMO

Existem várias características que circundam o ambiente psicossocial no ambiente de trabalho. No mundo moderno tanto as organizações quanto seus funcionários tentam equilibrar a vida social da pessoal. O mercado de trabalho exige um profissional com grande conhecimento intelectual e emocional, que tenha equilíbrio, diversas habilidades técnicas que as funções exigem, por outro lado, há um consenso e reconhecimento por parte dos empresários que para se ter um colaborador pró-ativo é necessário investir constantemente no capital intelectual, além de fornecer benefícios condizentes com as exigências da empresa. Em pleno século XXI vê-se que há um empenho por parte das empresas em promover um ambiente de trabalho saudável. O trabalho foi elaborado através de pesquisa bibliográfica e eletrônica, busca essencialmente enfatizar a importâncias das empresas que já implantaram políticas que favorecem um ambiente de trabalho favorável, bem como abordar a temática que vem sendo amplamente discutida que é a qualidade e a responsabilidade social. Em suma, verifica-se que muitas empresas já estão a frente e revolucionando todos os aspectos trabalhistas, além de exigir de seus colaboradores, investem neles.

Palavras-chave: ambiente psicossocial, qualidade de vida, responsabilidade social.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
------------------------	-----------

CAPÍTULO I

AMBIENTE PSICOSSOCIAL NO TRABALHO

1.1 Características do Ambiente Psicossocial.....	09
1.2 Oportunidades de Crescimento Profissional.....	14
1.3 Relações Interpessoais.....	15
1.4 Benefícios Sociais.....	17
1.5 Remuneração e Incentivo.....	20
1.6 Jornada de Trabalho.....	21
1.7 Organização.....	22
1.8 Qualidade de Vida no Trabalho.....	25

CAPÍTULO II

RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.1 Os Novos Rumos da Sociedade Global.....	31
2.2. O que se entende por Responsabilidade Social.....	34
2.3 Perspectivas Históricas Acerca do Conceito de Responsabilidade Social.....	41
2.4. Balanço Social: um instrumento de avaliação da Responsabilidade Social.....	44
2.4.1. Contabilidade de Recursos Humanos e Balanço Social.....	47

2.4.2 Classificação das contas sociais.....	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	55

INTRODUÇÃO

Numa época em que há uma crescente cultura da solidariedade no Brasil, os padrões éticos são cada vez mais questionados e a sociedade procura evidências concretas de que os líderes empresariais assumam responsabilidades sociais.

Apoiar causas sociais pode ser muito bom para a pessoa jurídica, e isto está sendo provado por empresas que estão encontrando no investimento e na responsabilidade social uma forma de aumentar seu sucesso e sua longevidade através da parceria com entidades filantrópicas.

As entidades passam a ser observadas e prestigiadas pelos financiadores através da competência com que geram os recursos e os devolvem em benefícios junto à sociedade, contribuindo também para o desenvolvimento da cidadania.

A instituição filantrópica visa obter recursos financeiros para manter-se, através da captação de voluntários e parcerias, com organizações públicas e privadas ressaltando a importância de ser voluntário para o seu desenvolvimento junto à sociedade. Tem-se como importante ressaltar que o trabalho voluntário é fundamental para a sociedade carente, pois a partir da participação de todos e da integração poderá se ter uma sociedade mais digna, justa e solidária.

Uma vez definido o modelo organizacional, estabelece-se a forma de gerenciar os processos. Gerenciar os processos é planejá-los, acompanhar a sua execução, avaliá-los e aperfeiçoá-los continuamente, tornando-os mais efetivos.

CAPÍTULO I

AMBIENTE PSICOSSOCIAL NO TRABALHO

Um bom lugar para trabalhar baseia-se essencialmente na qualidade dos relacionamentos interpessoais.

Kátia A. Biehl

1.1 Características do Ambiente Psicossocial

Para entender as características que circundam o ambiente psicossocial no ambiente de trabalho, faz-se necessário obter uma idéia sobre a significância do conceito de ambiente profissional. Na visão de CHIAVENATO (1999, p.78) “ambiente é tudo que envolve externamente uma organização”, completando que “ambiente é tudo o que está além das fronteiras ou limites da organização”.

Concernente ao trabalho, a palavra tem origem latina *tripalium*, e “refere-se a um instrumento de tortura utilizado para punir criminosos que, ao perder a liberdade, eram submetidos a trabalho forçado” (BOM SUCESSO, 2002, p. 3). No início das civilizações, trabalhava-se somente para sobreviver, ou seja, para suprir as necessidades básicas tais como: moradia, alimentação, vestuário.

O trabalho formal foi criado com a chegada da industrialização, a partir do século XVIII e XIX, dando início às definições de tarefas e remunerações devidas. Logo após, no século XX, é instituído o contrato de trabalho, determinando regras a fim de reger os direitos e deveres entre patrões e empregados, contribuindo assim para a criação das primeiras classes trabalhadoras, classificando cargos e funções, atribuições e salários.

Contudo, com o advento da revolução tecnológica e das leis que regem a política trabalhista, muito foi mudado neste aspecto no mundo contemporâneo, as empresas são mais enxutas, necessitam de uma gestão democrática de qualidade para favorecer um ambiente de trabalho mais harmônico e proporcionando às organizações obter de seus associados, melhor desempenho e produtividade.

Chiavenato (2004, p. 4) destaca que “separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca”.

O grande desafio das grandes organizações e de seus funcionários é dissociar a vida profissional da vida pessoal, as empresas exigem de seus colaboradores que “vistam a camisa” e que tenham hora para entrar, mas não para sair, por outro lado existe a cobrança da família, que questiona a ausência no lar e o excesso de dedicação ao trabalho.

Os problemas pessoais podem afetar o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho, pois nem todas as pessoas conseguem administrá-los sozinha. Segundo BOM SUCESSO (2002, p. 13),

As organizações começam a entender que precisam participar da transformação dessa realidade, desenvolvendo programas de conscientização e apoio visando encontrar um equilíbrio entre trabalho e melhoria de qualidade de vida, uma vez que as dificuldades emocionais decorrentes da vida pessoal interferem de forma significativa no desempenho profissional.

Para se ter um ambiente de trabalho favorável é necessário que os gestores estejam disponíveis para dar esclarecimentos e abertos para ouvir diferentes opiniões, ou seja, um local de trabalho em que as questões podem ser debatidas francamente, onde as decisões são comunicadas com clareza e condizentes com os valores éticos da organização, uma vez que estes decorrem não apenas dos aspectos financeiros do negócio empresarial, mas também da qualidade de vida de cada profissional.

Uma gestão que elucida os seus funcionários sobre suas responsabilidades, não só pela execução de suas atribuições, mas igualmente pela prática dos princípios adotados pela empresa, encoraja-os a consultar um superior sempre que lhes ocorrer qualquer preocupação de ordem ética, para que estas sejam resolvidas.

Gramigna (2002, p. 5) sustenta a necessidade de “discutir e refletir sobre os fatores que atraem um profissional em seu ambiente de trabalho”. Segundo a mesma, “a lealdade de um colaborador está atrelada a um conjunto de condições diferentes daquelas que eram valor anteriormente”.

Uma pesquisa realizada pela revista Exame, as melhores empresas para se trabalhar, constata tal realidade. Os indicadores de atratividade e manutenção dos talentos nas empresas pontuados na pesquisa foram:

- Salários e benefícios: política de remuneração.
- Oportunidade de carreira: gestão de desempenho, meritocracia e possibilidade de crescimento.
- Diversos aspectos: produto, serviços e ambiente.
- Delegação de responsabilidades: possibilidade de tomada de decisão, liberdade e autonomia.
- Ética: nas relações e negócios.

Fonte: Revista Exame/ “As melhores empresas para você trabalhar” – Guia Exame – parte integrante da edição nº 695/1999.

Contudo, Bom Sucesso é categórica ao sustentar que,

Práticas condenáveis criam um ambiente de trabalho marcado por condutas antiéticas, por mecanismos de burla, disfarce e dissimulação. Tais posturas, embora indesejáveis, são marcas da cultura da empresa. Sabe-se que práticas antiéticas acabam com carreiras e empresas. No momento em que o mundo caminha, mesmo que lentamente, rumo ao respeito pelas pessoas e pelo meio ambiente, cabe enfatizar que a cultura organizacional precisa avançar na consolidação de valores éticos. (2002, p. 47).

Acrescentando também que,

Dilemas éticos não se resolvem com lição de moral. Cabe refletir sempre sobre a real intenção das ações. Todos os líderes enfrentam situações problemáticas do ponto de vista moral: tomam decisões que ofendem, demitem pessoas, negam aumento de salários, pressionam, exigem produtividade. Fazer isso sem comprometer o respeito e a integridade é um dos maiores desafios para quem lidera equipes de trabalho. (Bom Sucesso, 2002, p. 165).

Outra particularidade de um ambiente psicossocial é a valorização. Empresas que valorizam seus funcionários valorizam na verdade a si mesmas. Organizações socialmente responsáveis procuram fazer mais, além de respeitar os direitos trabalhistas. É importante que a diretoria possua contato mais direto com as pessoas que fazem parte do quadro de sua empresa.

É valioso ouvir, atender, na medida do possível, e incentivar a iniciativa e a participação de cada colaborador, pois contribui para a melhoria do processo de qualificação da empresa como socialmente responsável. “Dentro da estrutura administrativa da empresa, sabemos agora que não basta só os chefes pensarem. Todos são chamados e estimulados a pensar”. (Zacarelli, 2004, p. 106).

O autor também apresenta as condições que favorecem a prática de pensar na empresa:

1. Pensar de forma compatível com a hierarquia de poder;
2. Pensar seguindo sempre as prioridades da empresa e nunca os interesses pessoais;
3. Pensar de forma integrada com os demais participantes da empresa, formando um sistema; selecionar o melhor pensamento individual não leva a maior eficácia dentro da companhia.

É fundamental para uma empresa se comprometer com as leis trabalhistas, manter o registro profissional dos funcionários, realizar o pagamento dos salários em dia, décimo

terceiro salário, recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS, e concede benefícios de acordo com a legislação como auxílio-refeição, cesta básica, convênio médico, dentre outros, são obrigações básicas de todo empregador.

Estas características cultivam nos funcionários um clima favorável de percepção de segurança e estima, uma vez que, se o trabalho for executado somente por obrigação, seja ela externa ou interna, se não dá nenhum prazer, é sentido como uma mortificação, e não é uma sublimação completa.

Quanto maior for a satisfação dos profissionais, maior será a qualidade de vida no trabalho. Os fatores higiênicos e motivacionais deixam os funcionários satisfeitos, porém também é necessário que obtenha a sua própria educação formal, vida familiar e a possibilidade de desfrutar de atividades culturais e sociais (externos à organização) para que possua uma qualidade de vida satisfatória.

Chiavenato (2004, p. 351) defende que,

As atividades de relações com os funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional através da remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e o cumprimento de suas políticas organizacionais. Essas barreiras decorrem de fatores organizacionais pessoais. Qualquer que seja a sua fonte, as atividades de relações com funcionários buscam estabelecer comunicação direta de duas vias para proporcionar assistência mútua e envolvimento. Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização: a organização deve tratar seus empregados com respeito e deve oferecer meios de atender às necessidades pessoais e familiares.

Os profissionais, por sua vez, procuram empresas que sejam capazes de lhes oferecer um ambiente saudável, um clima de apoio, incentivo, respeito, valorização e oportunidades de desenvolvimento e de realização profissional, onde possam realizar seus propósitos e plano de vida. Eles procuram empresas socialmente responsáveis.

Para que ambos possam alcançar seus anseios, é necessário que amadureçam e que desenvolvam sua inteligência emocional, a qual implica uma quebra de barreiras,

uma aproximação e conhecimento mútuos, cada vez mais profundos, até que se criem algumas condições básicas, como consciência emocional de si e do outro, expressão emocional, diálogo autêntico e confiança. O ponto-chave é que somente seres conscientes, profundamente conscientes, responsáveis, livres e comprometidos, podem realmente assumir seu poder pessoal e direcionar seus melhores talentos e sua melhor energia para a realização de seu propósito de vida. Isso significa ser capaz de assumir o comando 'do barco da vida' e não abrir mão de ser o seu melhor, sempre e a cada dia. (Cañete, 2004, p.403).

1.2 Oportunidades de Crescimento Profissional

O desenvolvimento profissional, no bojo da empresa, é dado através de incentivos, recompensas e progressão de talentos. É de suma importância que as organizações ofereçam incentivos que estimulem os funcionários a progredirem na profissão e aperfeiçoar sua formação.

Sempre que possível, autorizar o funcionário a realizar cursos durante o horário de trabalho ou subsidiar os custos de cursos profissionalizantes além de incentivar na realização profissional, possibilitar maior e melhor capacitação profissional, bem como conceder uma gratificação ou qualquer outra recompensa para aqueles que obtiverem certificação, graduação ou atingirem qualquer outro objetivo educacional.

A educação é o primeiro e mais importante caminho para o aprimoramento profissional. A respeito deste aspecto Macêdo (2003, p. 36) elucida,

Atualmente, o mundo do trabalho requer um processo de aprendizagem contínua. Como os métodos e as técnicas de trabalho estão em constante renovação, os profissionais devem estar sempre atualizados para manter as organizações interessadas em sua competência.

1.3 Relações Interpessoais

A relação interpessoal significa os contatos estabelecidos entre indivíduos e grupos, entre empregados e seus colegas e entre subordinados e seus chefes. Da mesma forma Holanda (1996) salienta a importância da interação entre eles, pois expressa que todos os trabalhadores de uma organização precisam conhecer claramente a política do excelente relacionamento no seu nível interno, com seus colegas dos diferentes departamentos, e externo com os fornecedores e clientes.

Na aplicação da Administração Científica Taylor *apud* Chiavenato (1983) propunha a existência de diversos supervisores especializados para inspecionar seus subordinados da mesma área, dividindo o trabalho de maneira que cada profissional execute a menor variedade de funções possíveis, com o propósito de produzir alta eficiência funcional, em cada homem e na organização, medida não aprovada por pressupor que o subordinado poderia ter supervisão de mais de dois superiores e pela crescente complexidade em que as empresas estavam passando.

Todavia, o bom relacionamento interpessoal é percebido pela liberdade da expressão de suas idéias, oportunidade para explorar as divergências existentes, com o intuito de potencializar a interação entre as pessoas, que possa desenvolver o espírito de equipe e o consenso na tomada das decisões.

Fato esse citado por Chiavenato (1983) ao demonstrar as vantagens da descentralização da autoridade a permitir que as decisões mais simples sejam tomadas pelas camadas de níveis mais baixos da organização, aproximando os chefes e reduzindo os atrasos nas decisões, elevando assim a eficiência dos cargos inferiores por aumentar a

responsabilidade. Pois, para Dejours (1992) “a rigidez na organização do trabalho é mais prejudicial à saúde humana do que as más condições de trabalho”.

De acordo com Bom Sucesso (2002, p. 25), as relações interpessoais:

Constituem o outro lado da questão. A raiva e o medo são emoções que fazem o cenário da vida no trabalho. São sentimentos freqüentemente experimentados em todos os seus disfarces e máscaras e resultam no desacerto como os erros são tratados, da desatenção às perguntas e pedidos de esclarecimento, do trabalho árido e competitivo entre colegas, da falta de sinceridade nas relações e do abuso de poder por parte das lideranças, formais e informais.

É freqüente observar-se que chefes são tratados com deferência e cortesia, enquanto os operários, com indiferença e até descaso. Contribuições dadas por ocupantes de funções elementares são recusadas, mas a mesma sugestão vinda “de cima” é acatada e elogiada. Mantêm-se ainda o vício de bajular os “de cima”, competir com os colegas do mesmo nível hierárquico, pisar no “de baixo”.

Deixando claro que a melhor empresa para se trabalhar é aquela em que o indivíduo se sente respeitado. De forma prática, significa que a empresa demonstra respeito pelo potencial de cada profissional, e que estes, podem crescer e progredir dentro da organização. “Nossa cultura enfatiza a observação dos próprios defeitos e qualidades, e também os do outro, e sobre esses dois pilares fundamenta-se o relacionamento interpessoal”. (Bom Sucesso, 2002, p. 127).

Segundo Marques (2004, p. 118),

A relação interpessoal no interior dos grupos e das organizações, contudo, nem sempre navega em águas claras e com ventos favoráveis. Muitas vezes há turbulências que perturbam o curso dos acontecimentos e criam “furacões” interiores capazes de perturbar desempenhos, conquistas e realizações, tanto dos indivíduos como das instituições, obrigando a recuar em relação aos avanços já alcançados...
... Do ponto de vista institucional, a organização passa por tempestades que podem destruir inteiramente o espaço conquistado, ou podem, na melhor das hipóteses, varrer os entulhos, abrindo caminho para novas realizações.

1.4 Benefícios Sociais

Os benefícios concedidos pelas empresas é um tema de análise um pouco difícil, algumas organizações criam sistemas sofisticados, que nem sempre são considerados positivos pelo trabalhador. Alguns teóricos afirmam que os benefícios não são fatores que promovem a motivação do empregado.

Na visão de Herzberg apud Bom Sucesso (2002, p. 55) “planos de saúde, programas de preparação para aposentadorias, clubes para empregados, cesta básica e uniformes, são da categoria dos fatores de higiene, ou seja, sua presença não tem força motivadora, embora sua ausência desmotive, gere reclamações”.

No entanto, muitos consultores empresariais afirmam que oferecer vantagens para o trabalhador ou agir de forma paternalista prestando uma assistência além do salário pago, a política de benefícios passou a ser uma ferramenta estratégica tanto para as ações de Recursos Humanos quanto para o marketing institucional das empresas. O setor evoluiu de tal forma que hoje já se fala em oferecer benefícios personalizados ao gosto de cada funcionário. São os chamados benefícios flexíveis.

Ter uma política de benefícios para os funcionários já não é mais realidade somente de grandes empresas. As pequenas e médias também começam a se preocupar em oferecer mais que o vale-transporte para poder atrair e reter talentos, bem como tomam consciência de que ao oferecer mais do que a Lei obriga, aumenta a satisfação dos empregados com conseqüente elevação do nível de produtividade.

Conceder vantagens aos funcionários, segundo muitos empresários é um diferencial competitivo em termos de mercado, já que os benefícios têm um peso enorme na hora do associado pensar em sair da empresa. Os resultados das empresas que utilizam desta

prática são visíveis e mensuráveis: pode-se destacar que o índice de absenteísmo diminuiu consideravelmente, e um dos fatores mais importantes, o nível de comprometimento do empregado é maior.

Na verdade, estes benefícios agregam e muito na remuneração final de cada empregado, além disso, os custos das empresas podem e devem ser divididos com os colaboradores. Pela lei, junto com as obrigações legais como o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS e fundo de garantia (FGTS), a empresa deve fornecer aos funcionários o vale-transporte e creche. Tudo o que for oferecido a mais pode ser encarado como uma forma indireta de remuneração com implicações na atração e retenção de talentos.

Em outra vertente, os empresários precisam ter em mente que os benefícios podem ser utilizados como uma ferramenta estratégica de gestão, não só em relação à política salarial, mas também ao nível de satisfação dos funcionários, que é traduzido em produtividade. Mas antes de tudo é preciso haver um planejamento para estabelecer uma política adequada, de forma que não haja distorções do objetivo.

Jorgete Leite, consultor empresarial de grandes empresas multinacionais afirma: “É possível aumentar o nível salarial com os benefícios, representando um *plus* que varia conforme a faixa salarial em que o colaborador esteja inserido, mas isso só terá validade se a empresa e os empregados souberem o quanto vale os benefícios oferecidos”. Dentre os principais planos de benefícios mais praticados no mercado de trabalho, Leite enumera:

- **Auxílio-Alimentação:** junto com a assistência médica, este é um dos benefícios mais utilizados no mercado, em geral é oferecido a todos os empregados, independente do nível hierárquico. Entre as categorias estão os restaurantes internos; vales para restaurantes e alimentação e cesta básica.
- **Auxílio-creche:** pela lei, é obrigatório para as empresas que tenham mais de 30 mulheres.

- **Benefício Farmácia:** entre as modalidades estão os convênios com farmácias (sem qualquer tipo de subsídio da empresa) e reembolso parcial ou total. Esta é uma prática que vem ganhando espaço no mercado, ancorado pelo crescimento do benefício saúde.
- **Empréstimo:** A maioria das empresas que pratica este tipo de benefício estabelece um limite máximo de empréstimo como um múltiplo do salário do empregado conforme as necessidades: situações de emergências, despesas médicas, aquisição da casa própria, reforma e auxílio-educação.
- **Plano Odontológico:** vem apresentando um sensível crescimento no mercado. As modalidades oferecidas assemelham-se muito aos planos de saúde.
- **Plano de Saúde:** é o mais comum praticado no Brasil, já que as empresas tomaram a consciência de que este benefício é um grande aliado no combate ao absenteísmo e proporciona ao empregado uma melhor qualidade de vida. Os tipos de operadoras mais utilizadas são: administradoras de planos; autogestão, cooperativa médica, medicina de grupo e seguradora. Quanto ao sistema empregado há o segurado (pré-pagamento), a auto-segurado (pós-pagamento) e misto.
- **Previdência Privada:** hoje existem diversas entidades abertas que oferecem planos de previdência privada para atender as necessidades das empresas e dos funcionários. Basicamente existem dois tipos de plano de aposentadoria: benefícios definidos e contribuição definida.
- **Seguro de Vida em Grupo:** no mercado há diversos tipos de valores de cobertura como: um múltiplo do salário, múltiplos de salários sem limite ou um valor fixo.
- **Vale-Transporte:** este benefício é um direito legal e só pode ser descontado em, no máximo, 6%. O valor é correspondente ao preço da passagem para ida e volta de casa para o trabalho.

1.5 Remuneração e Incentivo

Segundo Chiavenato (2004, p. 221) “ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada”.

O mesmo autor (2004, p. 223) define remuneração como “o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes de seu emprego”.

Nas empresas, a criação de um programa de distribuição nos lucros, possibilita que os funcionários tenham participação nos lucros da empresa com seu desempenho. Para que estes programas sejam bem sucedidos, precisam ter metas claramente estabelecidas.

Pois, existe uma grande variedade de planos de participação nos lucros, cada um com regras e fórmulas próprias, que podem ser modificadas em função das necessidades de cada empresa, no que diz respeito à política de recompensa definida. As organizações podem simplesmente decidir pelo pagamento de um bônus, baseado no alcance de uma meta de desempenho previamente determinada.

Comumente os trabalhadores justificam seu baixo desempenho pelo mísero salário que recebem. Trata-se, no entanto de uma situação que precisa de uma reavaliação, uma vez que não há garantias que o aumento de desempenho esteja atrelado a aumento salarial. A falta de desempenho no trabalho decorre, em muito dos casos, da falta de conhecimentos ou habilidades, fatores em que as condições de salário não suprem.

1.6 Jornada de Trabalho

Chiavenato (2003, p. 133) conceitua jornada de trabalho como “montante de horas diárias ou semanais ou mensais que cada funcionário deve cumprir para atender a seu contrato individual de trabalho e satisfazer à convenção coletiva de trabalho”. Essa jornada prevê o horário que o funcionário deve entrar e sair do trabalho, dando-lhe tolerância mínima seja para atrasos ou antecipação. Essas são as exigências rígidas que o empregador impõe ao funcionário para que ele se adapte as condições de trabalho, quando este não a segue sofre punições ou descontos salariais.

Contudo, há de se verificar que o contexto de trabalho vem sofrendo imensas mudanças, dentre elas destaca-se a acentuação de meios alternativos para as pessoas se programarem seu tempo de trabalho, com a finalidade de atrair e reter a melhor força de trabalho, principalmente, quando os funcionários apresentam forte variedade de necessidades e de interesses. Essa flexibilidade permite maior autonomia às pessoas e maior responsabilidade pelo trabalho, permitindo atender aos compromissos pessoais e familiares.

Nos tempos modernos, é preciso que as empresas preservem a vida pessoal e familiar dos funcionários, é também, de extrema relevância que se estabeleçam metas - atingíveis -, para que não interfiram na vida particular dos funcionários.

É preciso evitar prolongamentos do expediente de trabalho, eventos obrigatórios durante o horário de almoço e viagens sem aviso prévio. Caso essas medidas não sejam possíveis, é válido que os líderes instituem algum tipo de compensação para os esforços redobrados.

Nunca é demais realizar uma pesquisa entre os funcionários a respeito dos aspectos da vida deles que dificultam a concentração e o desempenho profissional. Será uma

surpresa, para muitos dos líderes descobrirem quantos convivem com os mesmos tipos de preocupação e necessidades.

Na maioria das vezes, problemas pessoais de funcionários podem ser resolvidos sem prejuízo para a empresa; ao contrário, com ganhos de produtividade decorrentes da atenção com que a empresa trata seus funcionários.

1.7 Organização

O mundo mudou, e as organizações não ficaram a deriva. Foi preciso que elas se adequassem e acompanhassem o novo contexto mundial. Para que uma organização tenha sucesso e credibilidade no mercado de trabalho, é preciso que ela altere continuamente suas respostas aos desenvolvimentos significativos, como as necessidades de sua clientela – tanto interna quanto externa –, com os avanços tecnológicos, com as tendências econômicas, transformações sociais e culturais.

As organizações não foram criadas sem nenhuma finalidade. Cada uma surgiu com uma missão a cumprir. “A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir” (Chiavenato, 2004, p. 49).

Para definição da missão da organização, são necessárias três respostas norteadoras: Quem somos? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A resposta destas três perguntas envolverá os objetivos essenciais do negócio e sempre terá como foco o atendimento a demandas da sociedade.

Chiavenato (1999, p. 171) afirma que “o primeiro passo para se conhecer uma organização é identificar a sua cultura. Fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura”. Quando a organização faz uma análise sobre as mudanças organizacionais ocorridas com o advento deste novo século, permite que os líderes entendam e saibam como tirar proveito de uma série de forças e fatores positivos ou negativos que podem ajudar ou impedir esse esforço de adaptação e ajustamento. Segundo o mesmo,

Toda mudança em uma organização representa alguma modificação nas atitudes cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas que são os membros da organização. Enquanto a não-mudança requer significativo volume de acomodação e ajustamento das pessoas à rotina diária, a mudança implica variações e alterações nessa rotina. (1999, p. 152).

Na sociedade moderna é grande o número de organizações que se proliferam a cada instante com finalidade de produzir uma infinidade de bens e prestação de variados serviços. Todo produto quando oferecido ao público é devidamente planejado e pesquisado pelas organizações. É sabido que o homem moderno vive dentro das organizações e que depende destas para viver, é por esta razão que “as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações”. (Chiavenato, 2004, p. 24).

As organizações são muito mais do que um simples negócio, são uma das mais importantes instituições da sociedade moderna. Ela detém o poder de promover a mudança social e são, no mínimo, importantes fóruns de interação social e realização pessoal. (Cañete, 2004, p. 392).

As organizações se vêem hoje impulsionadas a realizar a sua parte, no que condiz melhor relação e envolvimento entre empregador e empregados, dentre elas Bom Sucesso (2002, p. 31) destaca:

- a. Divulgação da missão e dos objetivos organizacionais, disseminando a todos as informações necessárias à visão global da empresa;

- b. Treinamento e desenvolvimento de seus integrantes, facilitando a mudança de comportamento e reduzindo a tensão que cerca os processos de mudança;
- c. Investimento na melhoria dos processos, de modo a reduzir a monotonia, o esforço repetitivo, o trabalho penoso;
- d. Reestruturação e enriquecimento das funções, de modo a ampliar a responsabilidade e a autonomia, tornando o trabalho mais gratificante;
- e. Promoção de profissionais competentes, éticos, respeitosos, habilidosos e polidos;
- f. Investimento na modernização e tecnologia que contribui para satisfazer as necessidades dos indivíduos comprometidos e responsáveis;
- g. Promoção e melhoria contínua nas condições de trabalho, segurança, horários e regras;
- h. Estabelecimento de uma remuneração justa, atrelada à contribuição nos resultados;
- i. Dispensa de forma ética e respeitosa àqueles que não se alinham à cultura da empresa ou prejudicam o clima e a qualidade de vida dos colegas e líderes;
- j. Redução das enormes e injustas diferenças entre os maiores e os menores salários praticados, que reforçam a má distribuição de renda e discriminam funções administrativas e operacionais, a partir de benefícios desproporcionais aos ocupantes de funções gerenciais;
- k. Instituir mecanismo que contribuam para o estabelecimento de relações interpessoais baseadas no respeito e na consideração;
- l. Implantação de sistemas de feedback de desempenho, que permite ao empregado saber, de forma honesta, como o seu desempenho é avaliado pela empresa;
- m. Patrocínio de programas de conscientização e de ajuda no desenvolvimento de hábitos viabilizados da qualidade de vida no trabalho;
- n. Estimular a reflexão sobre a importância e responsabilidade com a QVT;

- o. Desenvolver a consciência sobre os aspectos motivadores relevantes na ótica de cada indivíduo, e;
- p. Identificar ações que possam contribuir para uma vida melhor na organização.

1.8 Qualidade de Vida no Trabalho

Primeiramente, para definir qualidade de vida, é necessário entender o contrário. Qualidade de vida não é sinônimo de qualidade de ambiente ou de quantidade de bens materiais ou de saúde física, este é o primeiro conceito que surge na mente de muitos quando indagados sobre a temática. Não se reduz às condições externas de vida ou responsabilidade pessoal. Não deve ser confundida com a prática de programas isolados ou pacotes de benefícios oferecidos aos trabalhadores, ou ainda com o simples cumprimento de normas e regulamentos estabelecidos pela legislação.

Qualidade de vida é um conceito dinâmico, contingencial, abrangente, individual e, ao mesmo tempo, coletivo e multidisciplinar, já que envolve várias ciências, como saúde, psicologia, pedagogia, ergonomia, ecologia, sociologia, filosofia, economia, administração, engenharia. (Cañete, 2004, p. 395).

De acordo com a Organização Mundial de Saúde – OMS, a qualidade de vida diz respeito ao modo como o indivíduo interage (com sua individualidade e subjetividade) com o mundo externo, ou seja, como é influenciado e influencia. Kahn (1984) define a qualidade de vida “não só pelo que é feito para as pessoas, mas também pelo que elas fazem por si mesmas e pelas outras pessoas”.

Qualidade de vida no trabalho – QVT é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho como estilo de gerência, liberdade e autonomia para tomar decisões,

ocupacionais, aos inúmeros desequilíbrios relacionados, direta ou indiretamente, com as atuais condições de trabalho e de vida e também aos preocupantes níveis de estresse.

Cañete (2004, p. 388) é enfático ao confirmar que as pessoas sadias física, mental e espiritualmente, que se sentem felizes trabalhando e vivendo com satisfação, só podem produzir qualidade e gerar riqueza e progresso. E afirma que não pode existir qualidade total sem que haja qualidade de vida. O autor aponta como necessidades humanas, no trabalho, fundamentais:

- Ser reconhecido por suas contribuições e tratado como ativo valioso;
- Ter oportunidades de crescer e desenvolver-se como pessoa, como ser humano;
- Compreender seu papel e como ele se encaixa no propósito da empresa e ainda como contribuir para realizá-lo;
- Ser percebido, compreendido, tratado e respeitado como ser humano;
- Perceber que seus objetivos e propósito pessoal são valorizados, e que sua realização não só é possível, como se harmoniza com o propósito da empresa onde trabalha;
- Obter recompensas morais, e não apenas materiais.

Verifica-se também que a qualidade de vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada por meio da constante capacitação dos funcionários, e de seu crescente desenvolvimento profissional.

Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade, acrescentando ainda fatores como qualidade e produtividade. O quadro abaixo demonstra a definição do que é qualidade de vida para 200 participantes de seminários sobre qualidade de vida:

• Concretização de sonhos • Dinheiro • Harmonia consigo mesmo e com o outro	• Ambiente de trabalho saudável • Segurança • Satisfazer o outro • Ter saúde
---	---

ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas.

Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais do empregado e tornar a organização um local desejável e atraente. “A segurança do empregado na organização também é fundamental para a retenção e fixação do pessoal”. Chiavenato, (2004, p. 10).

Diante destas definições, observa-se a diversidade de percepções acerca da temática, ao mesmo tempo em que se verifica a sua importância para as relações interpessoais, em especial para a gestão de pessoas. Partindo da compreensão de que o homem toma consciência de si a partir de sua relação com o outro, estabelece-se como fundamental para o desenvolvimento da qualidade de vida a atenção dada às relações humanas e aos sentimentos no processo de gerir pessoas.

Cabe ainda destacar, de acordo com Goulart e Sampaio (2000), o modelo de dimensões básicas da tarefa de Hackman e Oldham, que associa a satisfação do indivíduo no trabalho com as metas organizacionais a partir dos seguintes pontos:

- Autonomia: fundamental para sentir satisfação;
- Trabalho: experimentado como compensador, sendo o empenho proporcional ao grau de crença na obtenção de resultados positivos;
- Feedback: oriundo do trabalho e das condições de trabalho, é fundamental para a satisfação das necessidades psicológicas.

Observa-se que nunca se falou tanto em saúde, educação e qualidade de vida. Isto se deve em grande parte às crescentes e rápidas transformações ocorridas nos últimos séculos, aos impactos tecnológicos e a globalização, que traz para os indivíduos desafios permanentes, como a constante necessidade de ser competitivo, o grave aumento do nível de desemprego e a questão da empregabilidade, aos altíssimos índices de acidentes de trabalho e doenças

• Ter autocrítica • Amar e ser amado • Realizar-se no trabalho • Usar bem a liberdade • Gostar de si • Respeitar o outro e se fazer respeitar • Sentir-se útil • Ter tempo para a família • Saber administrar o tempo • Ter equilíbrio financeiro • Relacionamento familiar entrosado	• Viver de “bem com a vida” • Ter orgulho pelo que se faz • Aprender a melhorar a forma de lidar com os problemas • Trabalho e lazer equilibrados • Ser feliz • Compreender as diferenças individuais • Ter segurança afetiva • Tranquilidade e equilíbrio • Comemorar o que vai bem • Diálogo no trabalho
---	---

Quadro1: Definição de Qualidade de Vida

Fonte: BOM SUCESSO (2002, p. 22).

De modo geral, qualidade de vida no trabalho diz respeito a:

- Renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais;
- Orgulho pelo trabalho realizado;
- Vida emocional satisfatória;
- Auto-estima;
- Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
- Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Horários e condições de trabalho sensato;
- Oportunidades e perspectivas de carreira;
- Possibilidade de uso do potencial;
- Respeito aos direitos;
- Justiça nas recompensas.

Os obstáculos à qualidade de vida mais citados dizem respeito aos conflitos decorrentes da insatisfação com a profissão ou a empresa, dificuldades decorrentes dos conflitos nas relações interpessoais, a falta de infra-estrutura doméstica para a mulher que trabalha fora de casa e, finalmente, o sofrimento decorrente das crises e insatisfações da pessoa consigo mesma. (BOM SUCESSO, 2002, p. 23).

Dentre os vários problemas encontrados numa instituição, o stress é sem dúvida um deles. Embora, se gerenciado, seja fonte de produção e até saudável, é necessário que haja uma prevenção para que o este não chegue a um grau onde ocorram resultados negativos. É imprescindível que o ambiente de trabalho seja favorável com pessoas emocionalmente controladas, confiantes e motivadas.

A emoção no local de trabalho pode servir como uma toxina ou como uma base para a confiança, motivação e visão compartilhada. O gerenciamento eficaz da emoção no local de trabalho pode ser um fator decisivo do resultado atingido e os líderes encontram-se numa posição ímpar para influenciar este caminho. (Rossi; Perrewé; et al. 2005 p. 140)

A liderança pode ser uma fonte de stress no local de trabalho, bem como influenciar positivamente, pois exerce influencia direta em seus subordinados. Portanto, uma liderança saudável proporciona um contexto de trabalho positivo que impulsiona uma organização para que esta seja melhor sucedida.

Especificamente, postula-se que os indivíduos que percebem um alto grau de apoio do supervisor apresentarão um melhor desempenho, terão comportamentos de cidadania organizacional e estarão mais comprometidos com sua organização do que os que percebem um baixo grau de apoio do supervisor... Ana Maria Rossi (et al 2005 p. 100)

Para que se tenha um resultado positivo é necessário gerenciar as emoções. O gerenciamento preventivo melhora a saúde, ao mesmo tempo em que, evita o stress no ambiente de trabalho. As emoções tóxicas, ou seja, as que prejudicam o comportamento, podem ser danosas tanto para líderes quanto a subordinados, desencadeando respostas frias, gerando situações difíceis e até mesmo constrangedoras, além de dificultar o bom relacionamento.

Para Ana Maria Rossi (et al. 2005) “as emoções tóxicas frequentemente desencadeiam respostas defensivas nos outros no local de trabalho, podendo causar sensações ruins, quebra na comunicação e rompimento de relações”. Para que exista uma melhor qualidade ela sugere que haja uma intervenção terapêutica, ou seja, uma prevenção.

Já para Senge, a empresa precisa apoiar o profissional como um todo, já que este não possui duas vidas, uma profissional e outra pessoal, porém apenas uma vida, vida esta que envolve todos os aspectos.

Existe uma conexão natural entre a vida profissional de uma pessoa e todos os outros aspectos da sua vida. Nós vivemos apenas uma vida; porém, durante muito tempo nossas empresas funcionam como se esse simples fato pudesse ser ignorado, como se tivéssemos duas vidas separadas. SENGE (1990, p. 334).

Vale afirmar que a conquista da qualidade de vida, em grande parte, depende do próprio indivíduo, da sua própria força de vontade, do valor que atribui à vida, de sua auto-estima e auto-imagem, do engajamento profissional, político e social. A forma de como o sujeito se posiciona e se empenha na transformação da realidade em que vive, da responsabilidade pelos seus atos como cidadão, a consciência de seus direitos e deveres.

É importante que o ser humano, em qualquer nível cultural e educacional, tenha atitudes perante a sua vida e com o próximo. Bom Sucesso (2002, p. 33) é contundente quando afirma que “viver com qualidade é ter consciência do próprio comportamento e autocrítica que permitam avaliar as conseqüências do estilo de vida na relação consigo e com o outro”.

CAPÍTULO II

RESPONSABILIDADE SOCIAL

O futuro depende daquilo que fazemos no presente.
Mahatma Gandhi

2.1 Os Novos Rumos da Sociedade Global

Ingressou-se no século XXI sob o império de um novo sistema político mundial que gerou inúmeras transformações nas diversas esferas do conhecimento humano. O ritmo vertiginoso do crescimento científico, o deslocamento acelerado da informática, o deslocamento do eixo das decisões de poder para um único pólo e a reorientação econômica do sistema político mundial não encontram paralelo na história da humanidade.

Na visão de Chiavenato (1999, p.102), “existe uma nova ordem mundial. A globalização da economia veio para ficar. Ela está simplesmente derrubando fronteiras, queimando barreiras, ultrapassando diferentes linguagens e costumes e criando um mundo inteiramente novo e diferente”.

Assim, a comunidade universal une-se a uma economia globalizada, tornando o mundo unificado e homogêneo, sob o império de uma única ideologia – o mercado que delineia a concepção de mundo e consequentemente o papel das organizações. Na verdade, numa era tecnologicamente avançada, em que o sistema de informação permite ao capital

locomover-se em uma velocidade surpreendente, o Capitalismo tem todas as condições de efetivar-se de forma universal e global.

Em todo caso, afirma Magalhães (2004, p. 68), “é inegável a existência de uma sensível modificação no campo do trabalho que vem partilhando a racionalidade da produção industrial como um novo tipo de razão, centrada no conhecimento, particularmente no terreno da informação”.

A ordem industrial moderna, dessa forma, parece ceder lugar a novos princípios de organização, estruturados em torno do conhecimento. Para Lyon (1996) eles estão alicerçados na maquinaria para ampliar o poder mental em detrimento da força muscular. A informação passou, dessa maneira, a ser um *summum bonum* das sociedades contemporâneas que perceberam, nos mecanismos modernos das novas tecnologias, forças mais eficientes e mais capazes de produzir a movimentação do capital.

Porém, se de um lado a velocidade liberada por meio da ciência deu lugar à agilidade das transações bancárias, globalizando não só o capital, mas também a própria informação, por outro tornou a economia mais instável e incerta e o mercado dependente da técnica e dessa nem sempre confiável informação.

Um novo tipo de produção, segundo Magalhães (2004, p.69), “favorece a crise porque o mercado torna-se refém de um fluxo de informações, à medida que perdeu sua antiga solidez, traduzida no processo produtivo industrial”.

Essa mudança radical tanto na economia quanto prática produz uma fragilidade em todo o sistema capitalista internacional. Os investimentos tornaram-se inseguros e a sociedade exige um novo comportamento das empresas. O desafio da globalização, afirma Chiavenato (1999, p.108), “não é mais um simples campeonato nacional ou sul-americano. Agora, é uma verdadeira olimpíada mundial”. As oportunidades são maiores e os desafios e dificuldades também.

Esse novo ambiente contribuiu para redesenhar o perfil organizacional e faz emergir o debate acerca da função social das empresas, uma vez que esta nova fase do Capitalismo deu-se de acordo com Fischer (2002, p.217), “contornos mais nítidos aos desequilíbrios da distribuição de renda e a distância social entre os excluídos e os incluídos dos mercados em que se dão as relações econômicas de produção”.

A intensidade e a velocidade com que o capital se acumula e reproduz provocam o aumento das distâncias sociais, ao passo em que reforçam as injustiças distributivas, propiciam movimentos monopolistas e de caracterização que deformam as relações entre os atores sociais, originalmente pensados como semelhantes em força e poder.

Assim, já na primeira metade do século XX, essas constatações alimentavam os argumentos de correntes de pensamento que buscavam ampliar o papel das empresas em suas relações com o ambiente social. O desempenho econômico poder ser a primeira, mas não é a única responsabilidade de uma empresa, pois assegura Drucker (apud Fischer, 2002, p.218), “as organizações têm a responsabilidade de achar uma abordagem para os problemas sociais básicos que podem estar dentro da sua competência e, até mesmo, serem transformados em oportunidades para eles”.

Sustentados por uma visão sistêmica das organizações, tais argumentos ressaltavam a profunda interação delas com o sistema social em que as empresas estão inseridas, demonstrando a inviabilidade de assumirem um papel consciente e ativo em suas relações com a sociedade abrangente. Dessa reflexão surgiu conceito de responsabilidade social da empresa, cunhado, no âmbito das teorias das organizações, como uma das funções organizacionais a ser administradas no fluxo das relações e interações que se estabelecem entre os sistemas empresariais e o sistema social mais amplo.

A Responsabilidade social emerge, então, como a causa e ao mesmo tempo como efeito de práticas de governança corporativa visando a sustentabilidade das empresas e dos

negócios, enfim, assumindo compromissos ativos para melhorar o mundo em que vive. Liga-se, também, ao conceito de cidadania empresarial, ou seja, a um comportamento ético em relação a causas sociais ou à prática de ações sociais, voltadas tanto para seus próprios colaboradores e familiares, quanto para a comunidade que vive em sua volta.

Desse modo, assevera Calsing (2004, p.18).

Um número cada vez maior de empresas está descobrindo que assumir compromissos sociais pode gerar vantagens competitivas e resultados favoráveis para seus negócios. Está incorporando, portanto, no núcleo de suas funções estratégicas, objetivos que ultrapassam seu desempenho financeiro, mercadológico e tecnológico, e que passam a ser denominados de desempenho social e ambiental. Mas não é só isto! Está em marcha um processo que fortalece uma nova idéia de desenvolvimento, fundamentada não apenas no crescimento econômico, mas também nas dimensões social e ambiental, e que dizem respeito à garantia de direitos humanos como elementos indispensáveis e co-constitutivos de uma vida digna para todos.

Mas, o que se entende por Responsabilidade Social? Ela seria apenas um surto de filantropia empresarial empregada por motivos de caridade, fazendo parte de uma onda de modismo gerencial ou estaria falando de uma nova cultura empresarial, em que as empresas assumem efetivamente seu papel de agentes sociais no processo de desenvolvimento nacional?

2.2 O que se entende por Responsabilidade Social

No contemporâneo mundo das organizações, onde qualidade e preço tornaram-se condições *sine qua non* para a sobrevivência dos produtos e serviços, a busca de destaque no mercado global vem reunindo aspectos que se mantiveram separados durante a maior parte do desenvolvimento e da consolidação do capitalismo: o econômico e o social.

Nesse processo, algumas corporações têm procurado diferenciar-se a partir de um conjunto de princípios e práticas baseadas na ética, transferência e responsabilidade. Em alguns casos, esses valores acabam alterando significativamente as relações da empresa com seus funcionários, consumidores e meio ambiente. É neste contexto que se faz mister compreender o que se entende por Responsabilidade Social.

Segundo Chiavenato (1999, p.121), Responsabilidade Social “é o grau de obrigação que uma organização assume através de ações que projetem e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses”.

O princípio da Responsabilidade social é, para Ashley (2002, p.11),

O comprometimento como as ações permanentes dos empresários em adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, social, e ambiental, melhorando simultaneamente a qualidade de uma vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Um outro conceito já sedimentado no cenário organizacional é o do instituto Ethos que compreende a Responsabilidade Social como:

Uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona (público interno, comunidade, meio ambiente, fornecedores, governo, sociedade de consumidores ou clientes) e pela definição de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade preservando recursos ambientais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Como se pode observar através destes diversos conceitos, a gestão de responsabilidade social proporciona a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e que resulta em maior comprometimento, motivação e satisfação. Incluindo ainda, o atendimento em educação, saúde, lazer e cidadania, criando condições favoráveis para a reintegração social de milhares de brasileiros e melhorando a vida de comunidades menos favoráveis.

Para Cañete (2004), a Responsabilidade social é um movimento de conscientização e de comprometimento para com a ética e todos os valores morais que digam respeito ao bem estar da sociedade como um todo, destacando-se a justiça, a verdade (transparência) e a solidariedade. É assim que se pode vislumbrar uma reorientação de toda a sociedade global para um pensar, um sentir e um agir voltados, prioritariamente, para uma convivência pacífica e para a sustentabilidade do planeta terra.

A responsabilidade social é uma atitude nova nas empresas, que assumem a responsabilidade e o compromisso com a comunidade interna de colaboradores, aqueles que produzem e geram os lucros, assim como para a comunidade mais ampla e a região onde está presente. Uma organização socialmente responsável é aquela que, afirma Chiavenato (1999, p.121),

Desempenha as seguintes obrigações: incorpora objetivos sociais em seus processos de planejamento; aplica normas comparativas de outras organizações em seus programas sociais; apresenta relatórios aos membros organizacionais e aos parceiros sobre os progressos na sua responsabilidade social; experimenta diferentes abordagens para medir seu desempenho social; procura medir os custos de programas sociais e o retorno dos investimentos em programas sociais.

A Responsabilidade Social emerge, então, como um fator importante para que as empresas mantenham e conquistem sua sustentabilidade. Segundo as palavras de Sucupira (2000) “nos países desenvolvidos e agora também no Brasil, cada vez mais ganha vigor e atualidade a discussão sobre o papel das empresas como agentes sociais no processo de desenvolvimento”.

Portanto, torna-se fundamental que as empresas assumam não só o papel de produtoras de bem-estar de seus colaboradores. Afora as dificuldades governamentais decorrentes da crise do *welfare state*, as empresas já perceberam que a respeito ao meio ambiente, a preocupação com a valorização do homem e com a cultura está entre os principais fatores determinantes do sucesso mercadológico.

No que tange a responsabilidade social, é visto que está existindo uma crescente preocupação das empresas devido a necessidade e urgência de agregarem sua marca à causa social. Está havendo o conceito de empresa-cidadã através da definição de princípios éticos e morais por meio do planejamento estratégico, como a elaboração e divulgação do balanço social.

É importante destacar que existem algumas áreas de mensuração da responsabilidade social. Muitas organizações se engajam em objetivos sociais dependendo de seus próprios objetivos organizacionais, porém todas de alguma forma fazem investimentos em alguma das quatro áreas, assim definidas por Chiavenato (1999, p. 122):

- **Área funcional econômica:** refere-se ao desempenho da organização em atividades como produção de bens e serviços necessários às pessoas, criação de empregos para a sociedade, pagamento de bons salários e garantia de segurança no trabalho;
- **Área de qualidade de vida:** refere-se à contribuição da organização para a melhoria da qualidade geral de vida na sociedade ou redução de degradação ambiental;
- **Área de investimentos sociais:** refere-se ao grau em que a organização investe recursos financeiros e humanos para resolver problemas sociais da comunidade;
- **Área de solução de problemas:** refere-se ao grau em que a organização lida com problemas sociais.

Segundo o ponto de vista socioeconômico, a organização deve estar ligada ao bem-estar social, e não apenas aos seus lucros, tal modelo é apoiado pelo famoso economista Paul Samuelson, (apud Chiavenato, 1999, p.122) que expõe os argumentos para a responsabilidade social sendo: lucros de longo prazo para o negócio, melhor imagem junto ao público, menor regulamentação para os negócios, maiores obrigações sociais do negócio, melhor ambiente para todos e atendimento dos desejos do público.

Em termos de comprometimento com a Responsabilidade Social, as organizações podem adotar quatro alternativas de estratégia, indo desde uma estratégia obstrutiva até uma estratégia proativa exposta a seguir conforme Chiavenato (1999, p. 123):

- **Estratégia proativa:** Responsabilidades espontâneas e voluntárias: Toma liderança nas iniciativas sociais. Assume voluntariamente responsabilidades econômicas, legais, éticas e espontâneas;
- **Estratégia acomodativa:** Responsabilidades éticas: Faz o mínimo exigido eticamente. Assume responsabilidades econômicas, legais e éticas;
- **Estratégia defensiva:** Responsabilidades legais: Faz o mínimo exigido legalmente. Assume responsabilidades econômicas apenas;
- **Estratégia Obstrutiva:** responsabilidades econômicas: rejeita as demandas sociais. Assume responsabilidades apenas econômicas.

As tendências nos valores sociais estão criando novas demandas sobre as decisões administrativas que refletem padrões éticos e de alto desempenho. O administrador deve aceitar a responsabilidade pessoal para fazer as coisas certas. Amplos critérios sociais e morais devem ser utilizados para examinar os interesses dos múltiplos interessados em um ambiente dinâmico e complexo.

A Responsabilidade Social é considerada, por muitas organizações, como uma das principais estratégias para alavancar seu crescimento. Para o Instituto Ethos, empresas socialmente responsáveis são agentes de uma nova cultura empresarial e de mudanças sociais; produtoras de valor para todos; diferenciadas e de maior potencial de sucesso e longevidade.

A responsabilidade social deve ter como começo primordial: a ética. A organização empresarial deve definir um conjunto de normas éticas a fim de que haja uma integração entre os gerentes e os funcionários por meio de decisões empresariais que digam respeito aos objetivos e convicções da empresa.

Observa-se que em recentes pesquisas – Ethos – realizadas no âmbito empresarial, foi comprovado que quando as pessoas entrevistadas refletem sobre os princípios que freqüentemente direcionam suas decisões no trabalho, optam por princípios nesta ordem: Honestidade, Compromisso, Lealdade, Justiça, Respeito ao Próximo, Solidariedade, Compaixão, Integridade.

Diante disto, é necessário que os funcionários busquem praticar os valores éticos na empresa e que esta busque por meios de visita de palestrantes ou consultor convidado, ou por meio de pequenos grupos de debates abordar questões éticas para o melhor desempenho organizacional, tendo em vista a integração dos funcionários em todas as atividades desenvolvidas, pois conseqüentemente haverá um comprometimento e a realização do trabalho com êxito e integridade.

É importante ressaltar que a questão ética, não deve ser apenas aplicada na teoria, deve ser observada e praticada através de atribuições que sejam executadas pelos funcionários, pois, desta forma, a responsabilidade será empregada condizente com seus valores, toda vez que houver a comunicação das políticas importantes, aos funcionários, fornecedores, clientes, parceiros.

Cita-se como exemplo de organização que aplica a ética empresarial o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE -, que tendo como finalidade congregar entidades e empresas que promovem e executam atividades sistêmicas de apoio ao desenvolvimento social da nação contribuindo para o estímulo à cidadania participativa com os objetivos de operar dentro de vários padrões éticos.

A prática do GIFE tem por essência advogar a dignidade humana sobre todos os valores de ordem material, equiparando assim o desenvolvimento social para o bem comum. É imprescindível destacar que o GIFE declarou a ética empresarial e normas de conduta

profissional, sendo que os membros assumem a responsabilidade da prática correta de apoio ao desenvolvimento social das atividades.

Na responsabilidade social empresarial além do importante e fundamental papel que a ética assume, vale ressaltar também a importância do feedback que consiste na obtenção de resultados sobre a avaliação da organização.

Compartilhar resultados é uma estratégia para o público-alvo, pois a partir daí poderá haver uma maior integração e conseqüentemente um melhor desempenho das atividades exercidas pelas pessoas envolvidas. No local de trabalho é fundamental que haja reuniões formais e/ou informais com o intuito de que todos participem para que a integração seja cada vez mais solidificada, havendo também treinamentos, discussões, incorporando a diversidade como um valor essencial adotado pela organização.

Como exemplos do desenvolvimento da responsabilidade social empresarial, tem-se que a organização deve realizar uma pesquisa baseada no que deseja investir em termos de planejamento à responsabilidade social. Em vista disso, é fundamental que exista o envolvimento da comunidade, que a empresa-cidadã se interaja, tendo este envolvimento como prioridade.

É necessário ressaltar que a organização investidora deverá ajudar na revitalização da comunidade carente no que tange à ajuda material e psicossocial, a identificação do trabalho a ser desenvolvido nas atividades da empresa e de seus funcionários e na identificação de locais comunitários que possam servir de boas instalações para o estabelecimento de escritórios. Sendo esses exemplos bases fundamentais do planejamento estratégico no que tange a responsabilidade social na empresa.

2.3 Perspectivas Históricas Acerca do Conceito de Responsabilidade Social

O tema da Responsabilidade social no Brasil é bem recente enquanto um movimento estruturado, contudo seu conceito fora sedimentado ao longo de quase quatro décadas desde as primeiras iniciativas nesse campo. É claro que a referida noção evoluiu no decorrer do tempo, todavia ainda hoje é comum certa confusão ao se deparar com o mosaico de nomenclaturas, nascidas neste percurso: filantropia, filantropia corporativa, cidadania empresarial, investimento social privado e responsabilidade social.

Existe um motivo para isso, uma vez que a raiz do conceito vem da noção sedimentada pela palavra filantropia que segundo Mostardeiro (2004, p. 418), “tem origem em seu homônimo norte-americano *philanthropy* e quer dizer, no sentido anglo-saxão, a adoção de recursos privados para fim públicos”. Todavia, no Brasil o termo sofreu um processo de desgaste ao ser associado a denúncias de malversação de dinheiro público por falsas organizações não governamentais, em que pese, em sua maioria, ser séria e de conduta ilibada.

Convém ressaltar ainda que no Brasil, o conceito de filantropia também tem forte conexão com práticas caritativas e assistencialistas que apenas perpetuam a situação de dificuldade e miséria das populações atendidas. Portanto, para os profissionais do terceiro setor em geral, mas principalmente àquelas ligadas a empresas, tentar desvincular o termo filantropia de sua atuação era uma questão estratégica para diferenciar um tipo de prática, profissional, da outra atrasada.

No início do século XXI, assevera Mostardeiro (2004, p. 418),

Os termos que mais se consolidaram – e que têm significados distintos – são os conceitos de investimento social privado e responsabilidade social corporativa. O

primeiro, que tem relação com o conceito original norte-americano, refere-se ao uso de recursos privados para fins públicos de maneira organizada, planejada, sistemática, estratégica, com o objetivo de transformar uma dada realidade nos campos social, ambiental ou cultural. Já a responsabilidade social corporativa é um conceito mais amplo e engloba o primeiro, significando uma forma de gestão que busca excelência e sustentabilidade nos negócios, a longo prazo, através da ética no mercado.

Observa-se que o último conceito traz uma inovação ao associar a idéia de responsabilidade social à diversidade de público por ela atendido, em outras palavras para uma empresa ser socialmente responsável, ela precisa ter uma relação ética com uma diversidade de públicos com os quais se relaciona. Portanto, diz Mostardeiro (2004, p. 418),

Não adianta a empresa ter ou apoiar um ótimo projeto social e não pagar seus impostos em dia. Ou pagar seus impostos e poluir o meio ambiente. Ou fazer tudo isto e não tratar adequadamente seus funcionários. E a esse conceito que muitas empresas no Brasil e no mundo querem associar a sua imagem.

Convém destacar ainda que esse amadurecimento conceitual foi um processo evolutivo que demorou quase meio século no Brasil e um tempo ainda maior nos países desenvolvidos, pois estes possuíam a visão de filantropia muito arraigada a suas práticas, fato que dificultou a sedimentação da idéia de responsabilidade social.

Quanto ao contexto brasileiro cabe citar alguns marcos que contribuíram para esta evolução. As primeiras tentativas no sentido de pautar ações da empresa no campo ético datam de 1965, com a publicação da “Carta de princípios do dirigente cristão de empresas”, mais tarde, 1984, a empresa baiana Nitrofértil lançou o primeiro balanço social brasileiro que se tem notícia. Na segunda metade da década de 80 a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – FIDES desenvolve um modelo de relatório social com o objetivo de mensurar as ações sociais das empresas, no entanto, foi pouco utilizado.

Em 1995, tem-se o envolvimento do IBASE, ainda com a participação de Betinho, como instituição que relança o tema do balanço social para a sociedade, com a proposta de

padronizar o tipo de informação disponibilizada. Após anos de esforço, finalmente esse instrumento passa a ter a adesão gradual, mas crescente das empresas brasileiras. Segundo Mostardeiro (2004, p.419) “atualmente calcula-se que sejam elaborados cerca de 500 balanços no Brasil, sendo que mais de 100 seguem o modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE”.

Em 1995, é criado o GIFE – Grupo de institutos, fundações e empresas que teve papel fundamental na profissionalização do Terceiro Setor empresarial no Brasil. Em 1998, nasce o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, o grande responsável pela disseminação e mobilização dessa temática no país, com estrondoso sucesso. Não há dúvida do seu papel na inclusão da responsabilidade social na agenda das empresas brasileiras.

É certo que o tema ação social das empresas e responsabilidade social corporativa entrou em ebulição na década de 1990, graças às mobilizações não só das várias entidades representativas, mas também das diversas pesquisas desenvolvidas pelo poder público, dentre as quais se destacam o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Todavia o que realmente parece ter contribuído, segundo Mostardeiros (2004, p. 220), para o fortalecimento do tema foi:

A grave situação social no Brasil, com índices alarmantes de desigualdade, pobreza e violência. Acossadas por esse quadro, as empresas, seja por um gesto de cidadania, seja por instinto de autopreservação, lançaram-se no enfrentamento desses problemas, e floresceu o caso mais exitoso de mobilização só setor empresarial para causas éticas e sociais na América Latina.

A partir de então, solidifica-se no cenário organizacional brasileiro a Responsabilidade Social Corporativa, sustentando-se na busca de estratégias que possibilitem a construção de uma sociedade melhor para todos.

2.4. Balanço Social: um instrumento de avaliação da Responsabilidade Social

O balanço social põe em evidência o conceito de responsabilidade social da organização. Diz Chiavenato (2003, p. 152),

Responsabilidade social não significa a atuação responsável socialmente de seus membros, nem as atividades de beneficência, mas os compromissos da organização com a sociedade em geral e de forma mais intensa com aqueles grupos ou parte da sociedade com a qual está em mais contato: com seu ambiente de tarefa. A responsabilidade social está voltada para a atitude e comportamento da organização em face das exigências sociais da sociedade, em consequência de suas atividades.

O balanço social é um instrumento que visa dar maior transparência às atividades empresariais e ampliar o diálogo da organização com a sociedade. Traz dados quantitativos e qualitativos que podem orientar o planejamento do ano seguinte, além de demonstrar o andamento das atividades no ano anterior. (Ethos, 2005).

Isto implica a avaliação e compensação dos custos sociais que a mesma gera e a ampliação do campo de seus objetivos, definindo o papel social a desenvolver para conseguir com tudo isto a legitimidade e responsabilidade em face dos diversos grupos humanos que a integram e perante a sociedade em conjunto.

A organização é uma instituição, uma coligação de grupos humanos integrados por um sistema de relações econômicas, sociais e tecnológicas intra e intergrupos. No que tange os grupos humanos e as organizações, Chiavenato assegura que eles (2003, p. 152),

Interagem dinamicamente entre si. Cada organização depende de seu ambiente de tarefa para suas entradas e para suas saídas. A organização é bem-sucedida e alcança eficácia quando consegue atingir seus objetivos e é capaz de atender às necessidades de seu meio ambiente. Sob essa óptica, a responsabilidade social da organização dá-se quando cumpridas as prescrições de leis e de contratos, constituindo uma resposta

da organização às necessidades da sociedade, isto é, internalizando para o que é bom para a sociedade e respondendo ao que a sociedade espera da organização.

Por isso, o conceito de responsabilidade social da organização está condicionado pelo meio ambiente social, político, econômico, pelos grupos e organizações afetadas e pelo tempo. Uma mesma atividade organizacional pode ser socialmente responsável em dado momento dentro de um conjunto de circunstâncias culturais, sociais e socialmente irresponsáveis em outro momento, lugar e circunstâncias. O balanço social surge, pois, como um instrumento para delimitar e definir a responsabilidade social da organização.

O balanço social, segundo Sucupira (2004) é o documento publicado anualmente reunindo um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana, dirigidas a seus empregados e à comunidade onde está inserida. Através dele a empresa mostra o que faz pelos seus empregados, dependentes e pela população que recebe sua influência direta.

Observa-se que o balanço social é um fundamental instrumento utilizado pela empresa-cidadã, devido a sua divulgação, por apresentar ao público-alvo, como a organização está investindo na área social. Através desta ferramenta de Marketing para Causas Sociais, os fornecedores, os investidores e consumidores ficam informados sobre como a empresa assume e administra suas responsabilidades públicas dentro da organização.

Existem algumas convicções, que foram transformadas em conquistas concretas, pois estão implicando em mudanças da realidade social brasileira. Uma dessas convicções sobre o balanço social foi citada por Herbert de Souza a responsabilidade das empresas públicas e privadas com o bem-estar da comunidade é uma delas.

Este é o princípio da empresa-cidadã, ou seja, aquela que é comprometida com a qualidade de vida da sociedade que, através do seu Balanço Social, apresenta os seus investimentos nos mais diversos projetos socioculturais.

Muitas organizações investem um alto valor em dinheiro em ações sociais a fim de proporcionar benefícios à causas sociais e patrocínios de projetos que visem a melhoria da sociedade carente em comunidades onde atuam. Diante disso, recentemente, algumas empresas estão tornando públicas o seu balanço social, implicando numa melhor credibilidade de sua imagem junto ao público-alvo e à sociedade em geral.

É visto como exemplo uma das ações do IBASE, que para incentivar que as empresas publiquem o seu balanço social, criou o selo do balanço social IBASE, empresa que o adquirir será vista como exemplo de empresa-cidadã, por investir em ações sociais, comprometida com a qualidade de vida de seus funcionários, da comunidade, da sociedade em geral e produzindo o próprio balanço social.

O IBASE assegura que as empresas com esta preocupação social poderão mostrar, através de seus anúncios, embalagens de produtos, balanço social e campanhas publicitárias, que investem em educação, saúde, cultura, meio ambiente, enfim, em tudo aquilo que é preciso preservar.

Para o Conselho Regional de Administração – CRA - (1998), o conteúdo dos balanços sociais mostra de quais formas podem ser apresentados e divulgados enquanto os balanços sociais financeiros são de difícil compreensão para as pessoas, os balanços sociais são publicados em linguagem simples e direta, através da qual as empresas divulgam os seus principais indicadores de ação:

- Laborais: folha de pagamento, gastos com alimentação, encargos sociais compulsórios, gastos com saúde, participação dos empregados nos lucros ou resultados;
- Sociais: impostos pagos investimentos em cidadania e meio ambientes, lucro líquidos, dividendos e lucro reinvestido;
- Do quadro funcional: números de empregados e sua evolução, distribuição por idade, tempo de permanência, sexo, renda auferida e portadores de características especiais.

As empresas divulgam também, os balanços sociais, projetos e programas desenvolvidos em área como educação e comprometimento nos projetos de ensino, desenvolvimento de recursos humanos, treinamento e autogestão;

- Cultura de resultados: programas de criação, de gestão compartilhada e de participação nos resultados;
- Qualidade de vida: projetos de saúde, atendimento psicossocial, cooperativas de consumo e atividades sociais, esportivas e culturais.

Quando uma organização se envolve com questões sobre responsabilidade social, direcionando-se para além das responsabilidades tradicionais, pode-se afirmar que seus objetivos vão a mais que suas tarefas aplicadas, visando gerar mais lucros, maior credibilidade no mercado atuante e maior respeito da sociedade em geral.

2.4.1. Contabilidade de Recursos Humanos e Balanço Social

Alguns países preocuparam-se com a contabilização dos recursos humanos e com o balanço social. Embora o social e o humano não possam ser contabilizados em termos de valorização própria ou efeitos diretos, os reflexos de um bom clima organizacional, por exemplo, melhoram resultados por meio de acréscimos de produtividade e favorecem a conservação de bens patrimoniais não aparecem nos balanços contábeis tradicionais.

Assim, surge uma interrogação inicial: deverá o balanço social constituir um alargamento do balanço contábil ou deverá ser uma nova e diferente perspectiva afastada da contabilidade tradicional e da sua característica intrínseca de patrimonialidade? Para Chiavenato (2003, p.147), “o balanço social é um conceito cuja concretização formal ainda

está incompleta, pois que inventários dos 'valores sociais' apenas são focalizados certos aspectos que não são mais do que um dos lados do balanço, ou seja, aspectos do ativo social".

As organizações não costumam evidenciar aspectos negativos, ou seja, aspectos do passivo social. Nesse sentido, se não se têm ativo social, e passivo social, não se pode ter balanço social.

O homem e a sociedade não podem ser reduzidos a uma simples equação de igualdade entre um ativo e um passivo. Porém, em termos mais restritos, se a organização despende algo com o chamado aspecto social, ela deve ter uma renumeração compensatória por isso. Em outros termos continua Chiavenato (2003, p. 147):

A cada custo deve corresponder um benefício. Assim, duas idéias são básicas: a primeira é de que o homem é um ativo para a organização; e a segunda é a de que, como para todos os outros bens, torna-se necessário conhecer o custo de obtenção desse ativo e de sua lei de amortização ou retorno.

Implicitamente, essas duas noções preliminares introduzem uma noção do tipo capitalista de que todo ativo deve ser rentável, tendo-se em vista o objetivo da organização, que é o lucro. Todo ativo deve produzir algum lucro como retorno.

O balanço social, portanto, busca recapitular em um documento único os principais dados que permitem apreciar a situação da organização no domínio social, registrar as realizações efetuadas e medir as mudanças ocorridas no curso do ano em referência e nos anos anteriores.

Desse modo, o balanço social demonstra as relações entre a organização e seus parceiros, bem como, a influência social e o impacto social exercido por ela ao longo de suas atividades.

2.4.2 Classificação das contas sociais

Os modelos de contabilidade social consideram cada elemento importante sob o prisma social – os parceiros sociais – como uma conta analítica particular. Pode-se segundo, Chiavenato (2003), classificar quatro categorias de contas sociais:

A primeira, denominada **contas sociais reduzidas a análises em termos de custos sociais**, relaciona-se com os principais parceiros sociais da organização, como: pessoas sejam eles investimentos e/ou despesas anuais correntes referentes a melhorias das condições de trabalho ou higiene e segurança, idem quanto à formação de treinamento do pessoal, despesas para melhoria da qualidade de vida do pessoal e de suas famílias (como cantina, creches, colônias de férias, grêmio etc.); clientes ou usuários: ou seja, investimentos (como pesquisas, instalações de controle de qualidade, melhorias no produto ou no serviço) que visam ao melhor atendimento ou proteção ao consumidor; fornecedores: ou seja, investimentos (como pesquisas, assistência técnica, melhorias de métodos, programas de qualidade) que visam à melhor qualidade e custo nos produtos (serviços oferecidos); coletividade: ou seja, despesas quanto a antipoluição, melhorias urbanas, ambiente físico, obras de interesse coletivo etc.

A segunda, **contas sociais em que as ações com fins sociais**, é avaliada simultaneamente em termos de custos monetarizados e em termos de impactos não monetarizados. Trata-se de um melhoramento do item precedente, em que o produto social é conhecido, mas não é avaliado em expressão monetária precisa. Assim, além de um benefício financeiro definido, inclui-se um benefício social não exprimível em unidades monetárias, mas em melhores condições de trabalho, em acréscimo de educação ou cultura, em menor poluição etc.

A terceira **contas sociais em que os custos sociais e produtos sociais**, é monetarizada, para se determinar um resultado social líquido por tipo de parceiro e, por soma algébrica, um resultado global. O único exemplo característico dessa categoria, diz Chiavenato (2003, p. 150),

É o modelo de balanço social em que todas as grandezas são expressas em dinheiro e em que os princípios da 'partida dobrada' são estritamente respeitados, havendo uma conta para cada um dos seguintes parceiros: os empregados; a organização; o público em geral e a comunidade; os acionistas.

Em cada conta de parceiro é calculado um resultado social líquido (benefício social ou perda social). A soma algébrica desses resultados sociais permite avaliar a contribuição social da organização – que pode ser positiva ou negativa – ao conjunto da sociedade; por exercício contábil.

A Quarta **contas sociais que visam essencialmente mostrar como, no curso do tempo**, evolui à parte da riqueza criada pela organização e distribuída entre os diversos tipos parceiros sociais. Esse modelo parte de certa idéia de justiça social vestida de uma concepção política da sociedade: procura evidenciar o fato de que a economia liberal é apta a proporcionar o bem-estar material de todos os parceiros sociais, principalmente nas empresas nacionalizadas e de economia mista. Na forma mais elementar, esse tipo de contabilidade garante Chiavenato (2003, p. 151),

Apresenta anualmente um quadro de repartição ou de sobreposição do valor agregado entre os diversos parceiros sociais, considerando dois períodos sucessivos de tempo para demonstrar: se a produtividade global da organização melhorou de um período para o outro e em que proporção; se ocorreu um adicional de produtividade, como esse benefício foi proporcionado e distribuído para cada um dos parceiros sociais.

Assim, o balanço social não pretende expressar apenas um conjunto de ativos e passivos, mas um conjunto de indicadores que expressam as decisões tomadas pela organização para fazer cumprir sua responsabilidade social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um século de abolição da escravidão tem se mostrado pouco no caso brasileiro. Com certeza, o fim do trabalho não remunerado e o fim dos maus-tratos físicos não dariam lugar, de imediato, a relações justas e respeitadas. Os direitos trabalhistas constituíram um avanço nas relações patrão-empregado, porém, constata-se que há muito ainda a caminhar em termos do reconhecimento ao esforço do trabalhador.

Os empresários que permitem enxergar em seus funcionários o capital mais importante de sua organização, além de ter uma visão ampla, está favorecendo a si e ao seu patrimônio. Os funcionários, quando bem tratados, alavancam o crescimento de qualquer empresa, além de sentirem-se parte da empresa, trabalham com mais entusiasmo e dedicação, ou seja, realmente “vista a camisa”, como se costuma dizer popularmente.

Neste caso, a valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, interage e transforma o meio-ambiente, assegurando a sobrevivência, e estabelecendo relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar sua identidade e o senso de contribuição.

É contundente que as pessoas pouco estimadas no lar têm, às vezes, afeto e reconhecimento na organização. Mesmo aqueles que se mostram ansiosos por se aposentarem, sentem um forte choque com o afastamento da mesma. Muitos aposentados continuam indo a ela para ter com quem conversar, e tantos outros que, privados da rotina de trabalho e do vínculo com a organização, adoecem ou morrem.

Estudos sobre a motivação do homem em relação ao trabalho mostram que as expectativas, necessidades e interesses são de categorias diversas, e variam no tempo, em

função da realidade interna e externa. Surgem novos motivos, fatores antes tidos como motivadores, passam a não mais estimular o indivíduo. As variáveis motivacionais interagem entre si e configuram redes complexas. Qualquer análise que limite o campo de observação do relacionamento do homem com o trabalho pode se tornar simplista e irreal.

Raramente as empresas perguntam como o trabalhador se sente em relação ao que faz, especialmente nas que destacam o diálogo, tanto pela dificuldade de estabelecê-lo, quanto pelo medo de gerar expectativas e pressões, tornando as lideranças vulneráveis. Assim, pouco se sabe como estão sendo percebidos o trabalho em si, as relações com os colegas e líderes, ao sistema de salários e benefícios, a empresa.

Muitas empresas evitam discutir a realidade, alimentam fantasias, adiam comunicar decisões e respostas desagradáveis. É momento de si instalar a discussão aberta e clara sobre aspectos inevitáveis, sobre os temas considerados inquestionáveis, indiscutíveis, como natureza do trabalho, salários e promoções.

A compatibilização entre as expectativas individuais e as necessidades organizacionais é processo desafiador. Enquanto as pessoas buscam as empresas para se realizarem atendendo às necessidades básicas, a organização possui clientes que exigem produtos e serviços de qualidade, enfrenta a concorrência mais qualificada, tem estrutura de custos que deve estar sempre otimizada, precisa dar retorno aos acionistas. Para satisfazer o cliente, a empresa espera lealdade, empenha na redução de custo, aumento de produtividade, participação, compromisso.

Então, qualidade de vida não decorre apenas de salário acima do mercado e de invejável plano de benefícios. Resulta também no tratamento humano, na gentileza, de leveza das relações, da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz. Atenção, elogio e consideração constituem ingredientes indispensáveis quando se busca lealdade, qualidade e produtividade.

A transformação desse cenário exige responsabilidade conjunta, indivíduo/organização. É preciso identificar o que realmente se deseja e colocar limites nítidos entre trabalho e compromissos extra-empresa: jantares, viagens, trabalhos nos fins de semana. A organização, por sua vez, precisa compreender que é ineficaz estimular o conflito família-trabalho, gerador de tensão e fragilizador da pessoa. Insistir em limites rígidos entre vida pessoal e profissional é adotar uma postura antiga que não mais se sustenta.

O mais forte desafio tem sido viver com qualidade em um mundo de alto desenvolvimento tecnológico e baixo desenvolvimento humano, que evidencia a dificuldade de conciliar o trabalho e a vida pessoal. Não se concebe mais que o sucesso na carreira implique fracasso no casamento, na vida afetiva, argumento utilizado por aqueles que aceitam como inevitável a divergência família-trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Cristiane Augusta Barreto. **Desenvolvimento de equipe como fator motivacional: um estudo de caso na pratic sports**. Aracaju: FANESE, 2004.
- ASHLEY, Patrícia. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BNDES. **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social**. Rio de Janeiro: Relato Setorial n. 2. BNDES – Área Social da Gerência de Estudos Setoriais (AS/Geset), mar. 2000.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.
- CALSING, Elizeu Francisco. **Responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho**. In. **Responsabilidade e balanço social**. Brasília: SESI, 2004.
- CANETE, Ingrid. **Qualidade de vida no trabalho: muitas definições e inúmeros significados**. In. BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamentos e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **O que é Mostrado no Balanço Social**. Administração, Rio de Janeiro, n. ° 27 Junho de 1998.
- FISCHER, Rosa Maria. **A responsabilidade da cidadania organizacional**. In. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOTTMAN, Jonh M. DECLAIRE, Joan. **Relacionamentos**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Markron Books, 2002.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social Empresarial para micro e pequenas empresas.** São Paulo: SEBRAE, 2003.

_____. **Os Indicadores Ethos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.** (versão 2005).

JALOWITZKI, Marise. **Jogos e técnicas vivenciais na empresa: guia prático de dinâmica de grupo.** São Paulo: Madras, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. ARELLANO, Eliete Bernal. **Qualidade de vida no Trabalho.** In. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MACÊDO, Ivanildo Izaías de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 2 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MAGALHÃES, Fernando. **Tempos pós-modernos: a globalização e as sociedades pós-industriais.** São Paulo: Cortez, 2004.

MARQUES, Juracy Cunegatto. **Relações interpessoais e apoios afetivos: o calor e o frio na convivência organizacional.** In. BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MILITÃO, Albigenor e Rosas. **Jogos, dinâmicas e vivências em grupo.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

MOSTARDEIRO, Márcio Millete. **A evolução do sistema capitalista rumo a ética de mercado: uma reflexão sobre a necessidade adaptação do modelo.** In. BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa: fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROCHA, Lys Esther. BATISTA, Maria Lúcia. MENDONÇA, Maria Goretti Vieira. **Saúde mental e trabalho: contribuição para o reconhecimento da relação entre situação de trabalho e distúrbios psíquicos.** Revista brasileira de saúde ocupacional. n 99/100. Vol. 26. São Paulo. Set. 2001.

ROSSI, Ana Maria. PERREWÉ, Pâmela L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional.** São Paulo: Atlas, 2007.

SENCE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SUCUPIRA, João. **Quando o social é a diferença.** In. Responsabilidade e balanço social. Brasília: SESI, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focados na realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

<http://www.oqueeterceirosetor?integração.fgvsp.br>> acesso em outubro/2006

<<http://www.gifi.br/investimento>>acesso em julho/2006

<<http://www.filantropia.org/oqueeterceirosetor.htm>> acesso em julho/2006

<<http://www.balancosocial.org.br/bibos.htm>>acesso em julho/2006

<<http://www.balancosocial.org.br/sa8000.htm>>acesso em maio/2006

<<http://www.ethos.org.br>>acesso em maio/2006

<<http://www.gife.org.br/etua>>acesso em maio/2006

<<http://www.balancosocial.org>>acesso em janeiro/2006

<<http://www.ibase.br>>acesso em janeiro/2006

<<http://www.voluntarios.com.br/onu.htm>>acesso em janeiro/2006

<<http://www.voluntarios.com.br>>acesso em janeiro/2006

<<http://www.portaldovoluntario.org.br/euquero/dica>> acesso em dezembro/2006