



Programas de Responsabilidade Social: influências sobre a imagem organizacional na perspectiva dos empregados

Karina De Déa Roglio (Pontifícia Universidade Católica do Paraná) karina.roglio@pucpr.br

Ubirata Tortato (Pontifícia Universidade Católica do Paraná) ubirata.tortato@pucpr.br

Zeila Valaski (Pontifícia Universidade Católica do Paraná) zvalasky@hsbc.com.br

Daniella Forster (Pontifícia Universidade Católica do Paraná) daniellaforster@gmail.com

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/editor/uploadLayoutFile>

©Copyright, 2009, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

Revista de Administração da UNIMEP

ISSN: 1679-5350

©2009 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

RESUMO

A relevância da responsabilidade social corporativa (RSC) é tema de debates sobre o papel das organizações na sociedade. Muitas pesquisas sobre esse tema enfatizam os benefícios externos que as ações de responsabilidade social geram para a sociedade, o meio ambiente, os clientes e *shareholders*, embora essas ações também produzam conseqüências no ambiente interno das organizações. Este artigo enfoca conseqüências geradas pelas ações de RSC no ambiente interno das organizações e tem como objetivo identificar influências dessas ações sobre a imagem organizacional, na perspectiva dos empregados. A pesquisa empírica foi baseada em um estudo de caso em uma organização multinacional do setor financeiro. Os

dados analisados são secundários. Os resultados de pesquisa mostram que existem indícios consistentes de que parte do orgulho que os empregados sentem de trabalhar na organização é decorrente dos seus programas de RSC.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. Imagem Organizacional Interna.

ABSTRACT

Organizational strategies are no longer concerned only with shareholders' interests. Corporations worldwide are paying attention to the social implications of their activities and assuming responsibilities that once were perceived as belonging to the government. Actually, the number of organizations whose competitive advantage involves social value propositions is growing. However, research in this area focuses essentially on the benefits of Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives on the society, regardless of their consequences on organizational structures, processes, and human behaviors. In order to make an expressive social impact and reap the greatest business benefits, CSR requires organizational changes as well as drives them. This paper investigates internal consequences produced by CSR initiatives and has the main purpose to identify their influences on corporate image from one *stakeholder's* perspective, the employees of the organization. The field work is based on a case study of the CSR initiatives taken by a Brazilian subsidiary of one of the largest banking and financial services organizations in the world. The study findings suggest that these initiatives can contribute to the development of positive perceptions of the corporate image by the employees.

Key words: Corporate Social Responsibility. Internal Organizational Image.

1 INTRODUÇÃO

A relevância da responsabilidade social corporativa (RSC) é tema de debates sobre o papel das organizações na sociedade. No mundo todo, as organizações atentam para as implicações sociais das suas atividades e assumem responsabilidades anteriormente atribuídas ao governo. Em diversas organizações, as estratégias não se restringem aos interesses dos *shareholders*. O número de organizações cuja vantagem competitiva envolve proposições de valor social está crescendo (BIES; BARTUNEK; FORT; ZALD, 2007; CARPES; ENSSLIN; ENSSLIN, 2006; CATARINA; SERVA, 2004).

Atualmente, ser reconhecida como uma organização socialmente responsável é importante para o sucesso presente e futuro das organizações. Valorizar as pessoas, preservar a natureza, respeitar a comunidade, o país e o mundo constituem posturas não só esperadas, mas exigidas das empresas. Ter bons produtos e bom atendimento é *commodity*, ou seja, é o mínimo que se espera de uma organização. Com a velocidade das mudanças e a facilidade com que as informações são transmitidas, ficou mais fácil para as empresas ter acesso às estratégias dos concorrentes e tomar as medidas necessárias para superá-los. Nesse contexto, uma vantagem competitiva pode ser a reputação da organização para a sociedade, seus empregados e clientes. Catarina e Serva (2004, p. 327) afirmam que:

Com o advento de mudanças nas estratégias empresariais para atender às novas exigências de uma economia globalizada, a questão da responsabilidade social surge como fator de competitividade, ou seja, empresas socialmente ativas promovem sua imagem junto aos consumidores, melhoram o relacionamento com as comunidades vizinhas e percebem ganhos de produtividade de seus trabalhadores.

Diversas pesquisas mencionam a pressão que as organizações estão sofrendo para adotar práticas socialmente responsáveis. De acordo com Aguilera et al (2007, p. 836), “atualmente existe uma crescente pressão interna e externa sobre as organizações para que cumpram objetivos sociais mais amplos”. Outras pesquisas indicam que os clientes tendem a desaprovar organizações engajadas em práticas socialmente irresponsáveis e, ao mesmo tempo, valorizar aquelas que têm uma política de responsabilidade social coerente. Uma reputação favorável pode se traduzir, para os clientes, como um valor agregado ao produto ou serviço, permitindo que a organização pratique preços mais elevados que a concorrência e, ainda assim, tenha uma boa aceitação no mercado. Gustafsson, citado por Mintzberg (2006), afirma que qualquer atividade empresarial significa fazer parte de um grande jogo social, no qual a aceitação da rede social adjacente é *conditio sine qua non*. Se a sociedade não aceita seu comportamento, ela reage rápida e severamente.

Porter e Kramer (2006) analisam a conexão entre vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa, com foco na interdependência entre as organizações e a sociedade. De acordo com os autores, a dependência mútua entre as organizações e a sociedade implica que decisões de negócios e políticas sociais devem seguir o princípio do valor compartilhado. Nesta perspectiva, afirmam que:

se as corporações analisarem as suas perspectivas para responsabilidade social usando os mesmos parâmetros que guiam as escolhas relacionadas com o seu negócio, elas descobririam que a responsabilidade social corporativa pode ser muito mais do que um custo, uma restrição ou uma ação de caridade – ela pode ser uma fonte de oportunidade, inovação e vantagem competitiva [...] quando considerada sob uma perspectiva estratégica, a responsabilidade social corporativa pode se tornar

uma fonte de tremendo progresso social, na medida em que as organizações aplicam seus recursos, expertise e *insights* em atividades que beneficiam a sociedade (PORTER; KRAMER, 2006, p. 80).

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo principal identificar influências das ações de responsabilidade social sobre a imagem organizacional, na perspectiva dos empregados. O estudo de caso foi realizado em uma organização multinacional do setor financeiro, que tem uma atuação reconhecida de responsabilidade social não só no Brasil, mas em todos os países em que atua.

A opção por investigar influências das ações de responsabilidade social sobre a imagem que os empregados têm da organização foi baseada na constatação de que poucas pesquisas têm como foco as conseqüências internas das ações de responsabilidade social sobre estruturas organizacionais, processos e comportamentos. A maioria enfatiza os benefícios externos gerados para a sociedade, o meio ambiente, os clientes e *shareholders*. Aguilera et al (2007, p. 839) afirmam que “surpreendentemente, os empregados têm recebido uma atenção insuficiente na literatura sobre RSC”. Esta surpresa, continuam as autoras, é causada, principalmente, em função de que as percepções dos empregados sobre a RSC influenciam as atitudes e comportamentos em relação à organização e, por isso, deveriam receber maior atenção.

Da mesma forma, a escolha do setor bancário para a pesquisa de campo deu-se em função da escassez de pesquisas sobre as ações de responsabilidade social nesse setor. Catarina e Serva (2004, p. 328) observam que “no setor bancário brasileiro, as pesquisas acadêmicas na área de responsabilidade social são ainda em número limitado”.

Esses dois fatores mostram a relevância deste estudo enquanto um estímulo para que as organizações utilizem as ações de responsabilidade social para melhorar a sua imagem perante os empregados e, ao mesmo tempo, enquanto uma contribuição para o processo de consolidação das pesquisas sobre o tema responsabilidade social. O artigo está organizado nas seguintes seções: revisão bibliográfica, que aborda os temas responsabilidade social da empresa e imagem organizacional, metodologia, estudo de caso, descrição e análise dos resultados e considerações finais.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E IMAGEM ORGANIZACIONAL

Diversos estudos sobre a responsabilidade social corporativa mencionam que as investigações sobre esse tema são dificultadas pela ausência de uma definição clara do seu

significado (CARROL, 1979; MCWILLIAMS et al, 2006; TAKADA, 2007). McWilliams et al (2006, p. 1) observam que as definições de responsabilidade social corporativa enfatizam diferentes aspectos:

atividades de responsabilidade social corporativa são relacionadas com a incorporação de características sociais em produtos e processos de manufatura, adoção progressiva de práticas de gestão de recursos humanos, obtenção de níveis mais elevados de performance ambiental através da reciclagem e redução da poluição, promoção dos objetivos das organizações e da comunidade.

De acordo com Takada (2007), o conceito de responsabilidade social corporativa começou a ser discutido no início do século XX. Desde o início, as discussões sobre o tema buscaram compreender as relações entre as organizações e a sociedade e identificar a postura mais adequada em termos das responsabilidades que as organizações devem assumir perante a sociedade (ASHLEY, 2002; CARROL, 1979; WOOD, 1991). “Há um consenso entre os autores pesquisados nesse estudo de que a empresa tem responsabilidades perante a sociedade, porém quais são essas responsabilidades e quais são as justificativas dessas responsabilidades parece ser o ponto de divergência na definição do conceito de responsabilidade social” (TAKADA, 2007, p. 17). A síntese de definições de responsabilidade social corporativa apresentada por Takada (2007) pode ser visualizada no Quadro 1.

Autor	Ano	Principais idéias
Bowen	1953	Obrigação do homem de negócios em atender os objetivos da sociedade.
Davis	1960	Define as principais obriga�es das organiza�es para com a sociedade em virtude da legitimidade concedida pela sociedade para ela operar.
Carroll	1979	Expectativa da sociedade em rela�o � empresa e aos seus indivíduos. Ambos têm responsabilidades na dimensão econ�mica, legal, �tica e discricionária.
Wood	1991	Níveis de análise da responsabilidade social e princípios norteadores: institucional – legitimidade; organizacional – responsabilidade pública; individual – livre arbítrio dos gestores.
Ashley	2002	Atitudes e a�es que visam o bem comum.
Wilson	2003	Teorias filosóficas: contrato social, justiça social, de direitos e deontológica.

Quadro 1: Defini es de Responsabilidade Social. Fonte: Takada, 2007, p. 19.

Drucker (1999) afirma que a sociedade do conhecimento exige uma organiza o baseada na responsabilidade. As organiza es precisam assumir sua responsabilidade social, pois n o existe mais ningu m para cuidar da sociedade. Isso deve ser feito de forma respons vel, dentro dos limites de sua compet ncia e sem colocar em risco sua capacidade de desempenho. As organiza es t m a responsabilidade de encontrar uma abordagem para os

problemas sociais que esteja dentro de suas competências e que, até mesmo, possam ser transformadas em oportunidades.

De acordo com Daft (2003), questões éticas são colocadas em discussão quando se aborda o tema responsabilidade social corporativa. Segundo o autor, a ética gerencial envolve os princípios que norteiam as decisões e o comportamento dos gerentes. O conceito de responsabilidade social é uma extensão dessa idéia e refere-se à obrigação gerencial de fazer opções e agir de modo que a organização contribua para o bem-estar e o interesse da sociedade e da empresa.

McWilliams et al (2006, p. 1) definem responsabilidade social corporativa como “situações nas quais a organização vai além da complacência e se engaja em ações que promovem o bem social, superando os interesses organizacionais e o que é exigido legalmente”. Na percepção de Porter e Kramer (2006, p. 85), “a agenda de responsabilidade social corporativa supera as expectativas da comunidade para atingir simultaneamente benefícios sociais e econômicos”. Numa perspectiva estratégica, os autores consideram que:

as organizações não são responsáveis por todos os problemas do mundo, nem possuem os recursos para resolvê-los. Cada organização pode identificar um conjunto particular de problemas sociais que ela tem mais condições de resolver e do qual ela pode ganhar o maior benefício competitivo [...] quando uma organização bem conduzida aplica os seus recursos, expertise e talento gerencial para os problemas que ela compreende e nos quais possui interesse, ela pode ter um grande impacto no bem social, mais do que qualquer outra instituição ou organização filantrópica (PORTER; KRAMER, 2006, p. 92).

Com o objetivo principal de orientar as ações de responsabilidade social corporativa, algumas instituições criaram modelos para avaliar essas ações. Dentre elas, destacam-se a GRI (*Global Reporting Initiative*), o Ibase (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. A GRI foi fundada em 1997 com a proposta de estimular as empresas a avaliar e divulgar periodicamente a sua performance econômica, ambiental e social. O Ibase, criado em 1981, é uma instituição de utilidade pública federal, que tem como missão a construção da democracia, combatendo desigualdades e estimulando a participação cidadã. Na área de responsabilidade social e ética das organizações, o instituto desenvolveu um modelo de balanço social que é referência para empresas brasileiras. O Instituto Ethos de Responsabilidade Social é uma “organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa”. Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

permitem diagnosticar as relações entre a organização e todos os seus *stakeholders* no curto e no longo prazo.

Em 1999, o então Secretário-geral da ONU, Kofi Annan, desafiou as empresas a dar uma face mais humana à globalização. Desse desafio, resultou o Pacto Global. Este propõe às empresas que adotem e apoiem, dentro de sua área de influência e atuação, um conjunto de princípios relativos à defesa dos direitos humanos, às condições de trabalho, à preservação do meio ambiente e ao combate à corrupção. Os objetivos são tornar a economia mundial mais sustentável e promover a inclusão social. Os dez princípios universais que constam no Pacto Global estão resumidos no Quadro 2.

<p>Princípios de Direitos Humanos</p> <ol style="list-style-type: none">1. Respeitar e proteger os direitos humanos2. Impedir violações de direitos humanos <p>Princípios de Direitos do Trabalho</p> <ol style="list-style-type: none">3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho4. Abolir o trabalho forçado5. Abolir o trabalho infantil6. Eliminar a discriminação no ambiente de trabalho <p>Princípios de Proteção Ambiental</p> <ol style="list-style-type: none">7. Apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais8. Promover a responsabilidade ambiental9. Encorajar tecnologias que não agridem o meio ambiente <p>Princípio contra a Corrupção</p> <ol style="list-style-type: none">10. Combater a corrupção em todas as suas formas inclusive extorsão e propina
--

Quadro 2: Princípios do Pacto Global
Fonte: Pacto Global, 2007.

Em 2000, como um compromisso complementar ao Pacto Global, foi criada a Declaração das Metas do Milênio, que estabelece um conjunto de 8 macro-objetivos, a serem atingidos pelos países até o ano de 2015, por meio de ações concretas dos governos e da sociedade. Nesta declaração, são apontados os principais desafios deste milênio e definidas metas de desenvolvimento, governabilidade, paz, segurança e direitos humanos. Também são esclarecidas as responsabilidades de governos, organizações internacionais, organizações da sociedade civil e setor privado. As metas são:

1. Erradicar a extrema pobreza e a fome
2. Atingir a universalização do ensino fundamental
3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia da mulher

4. Reduzir a mortalidade infantil
5. Melhorar a saúde materna
6. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças
7. Garantir a sustentabilidade ambiental
8. Promover uma parceria mundial pelo desenvolvimento

Desde então, muitas organizações aderiram ao Pacto Global e estabeleceram metas alinhadas com a Declaração das Metas do Milênio. Todavia, a maioria das pesquisas sobre as ações de responsabilidade social corporativa enfatiza os benefícios externos gerados para a sociedade, o meio ambiente, os clientes e *shareholders*, embora as ações de responsabilidade social também produzam conseqüências relevantes no ambiente interno das organizações. Aguilera et al (2007) afirmam que, embora pesquisas empíricas mostrem que as ações sociais de uma organização são importantes para os empregados, é necessário ampliar as investigações acerca do tema. No presente artigo, a ênfase é sobre a imagem organizacional que os empregados constroem a partir das ações de responsabilidade social.

De acordo com Riordan, Gatewood e Bill (1997, p. 402), os diversos *stakeholders* processam de forma seletiva as várias dicas ou sinais produzidos pela organização para julgar a sua efetividade na satisfação dos seus interesses e necessidades. O estudo da imagem organizacional na perspectiva dos empregados é importante porque, ao influenciar atitudes e comportamentos no trabalho, esta imagem pode afetar a performance da organização.

Quando uma organização comunica a sua missão, a sua visão, os seus valores, automaticamente estabelece uma relação com o mundo externo, denominada imagem organizacional. Sua constituição estabelece-se com a atração de clientes, fornecedores, parceiros e profissionais, compatíveis com a imagem externada a partir de um conjunto de informações comunicadas continuamente pelos grupos que compõem a organização. Para Riordan, Gatewood e Bill (1997, p. 401), a imagem organizacional se caracteriza pelas percepções de um indivíduo sobre as ações, atividades e realizações de uma organização. Na concepção desses autores, diferentes *stakeholders* terão diferentes imagens sobre a mesma organização, em função das relações que se estabelecem entre eles. As percepções sobre essa imagem é crítica para ambos – *stakeholder* e organização – porque influenciam as transações de mercado.

Em geral, a imagem organizacional é formada a partir de uma visão da maioria (SCHULER, 2004). Compreende-se que, se a organização não apresenta coerência entre suas propostas e ações, a sua imagem organizacional estará fragilizada. Este estado pode ser

identificado a partir da falta de motivação dos profissionais, do descontentamento por parte do cliente, da atração de pessoas erradas ou desconectadas da imagem pretendida.

Dutton e Dukerich (1991) afirmam que os empregados são motivados a agir de modo consistente com o que acreditam que trará reflexos positivos para a organização e, por associação, para eles próprios. Esse sentimento de associação com a organização se manifesta nas atitudes e comportamentos dos empregados. Segundo esses autores:

a relação entre os sentimentos dos indivíduos acerca da identidade e imagem organizacional e o próprio sentimento de quem são e do que pretendem sugere uma conexão muito pessoal entre a ação organizacional e a motivação individual (DUTTON; DUKERICH, 1991, p. 550)

Nessa perspectiva, a construção de uma visão compartilhada torna-se fundamental. A visão compartilhada, segundo Senge (2004), parte do pressuposto de que as pessoas, além do interesse próprio, querem realmente fazer parte de alguma coisa maior do que elas mesmas. Querem participar de algo realmente valioso, que estejam relacionados com aspectos familiares, pertinentes às suas comunidades, às suas organizações e, talvez, ao seu mundo. Quando as organizações evocam a visão compartilhada, motivam um comprometimento e uma preocupação mais amplos. Parte da visão compartilhada envolve comprometer-se a viver de acordo com certos valores básicos. Esta coerência favorecerá o ambiente interno da organização e sua repercussão atingirá os resultados esperados junto aos seus clientes. Ao aproximar esta percepção do conceito proposto por Schuler (2004), pode-se dizer que a imagem organizacional foi constituída a partir de informações congruentes.

A imagem organizacional recebe reflexos das práticas de responsabilidade social. Gaspar (2001) faz referência ao estudo de Melo Neto e Froes, no qual salientam que a empresa promove práticas de responsabilidade social com interesse de fortalecer a sua imagem perante a comunidade. No entanto, se esta ação não estiver em sintonia com as políticas internas, surgirão conflitos e descontentamentos não somente por parte dos seus empregados como também por parte da sociedade. Neste sentido, segundo os autores, a organização não praticaria a cidadania plena.

Ao analisarem a pesquisa desenvolvida por Peliano (2003) com o objetivo de entender as motivações que levam as empresas privadas a investir tempo e recursos na realização de ações sociais em benefício da comunidade, Catarina e Serva (2004, p. 327) relatam que “a percepção de que a ação social acaba por trazer um retorno positivo para a empresa é generalizada entre os pesquisados, mesmo que seja difícil mensurar esse retorno”. Na análise da percepção dos executivos entrevistados nessa pesquisa constatou-se, dentre outros fatores,

que o retorno para as empresas foi considerado alto no fortalecimento do envolvimento dos empregados com a missão da empresa, aumentando a produtividade.

Limongi-França (2004) realizou uma pesquisa sobre a competência QVT – Qualidade de Vida no Trabalho. A autora aponta que variáveis relacionadas à responsabilidade social e o bem-estar do profissional influenciam positivamente o índice de QVT. Limongi-França (2004, p. 35) ainda destaca que “ao realizar um trabalho, o indivíduo está inserido em um contexto social mais amplo. A representação que esse trabalho tem socialmente causa impacto na vida e no bem-estar desse indivíduo, podendo levar a situações de maior ou menor desgaste”.

Autores como Limongi-França (2004) e Gaspar (2001) demonstram forte preocupação com ações sociais que extrapolam as práticas sociais externas à organização. Para a qualidade de vida no trabalho, para a boa representação deste trabalho e uma adequada imagem organizacional, é necessária a coerência entre as práticas externamente propagadas e as políticas internas adotadas. Riordan, Gatewood e Bill, (1997, p. 410) advertem que “ações da organização que instigam reações positivas dos *stakeholders* externos podem ter efeitos positivos diretos sobre os empregados da organização. Ações que instigam reações negativas podem ter efeitos danosos sobre os seus empregados”.

Os referenciais teóricos apresentados neste item fundamentam a pesquisa de campo que buscou identificar influências das ações de responsabilidade social desenvolvidas na organização investigada sobre a imagem organizacional na perspectiva dos seus empregados.

3 METODOLOGIA

A pesquisa empírica relatada neste artigo é de natureza exploratória-descritiva, pois o seu objetivo é descrever a realidade investigada, de modo a acrescentar novas perspectivas a respeito do tema ao meio acadêmico. O tipo de pesquisa adotado é o estudo de caso. Segundo Triviños (1995, p. 13), “entre os tipos de pesquisa qualitativa característicos, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes [...] é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa profundamente”. Na seleção do caso investigado – uma organização multinacional do setor financeiro – considerou-se a abordagem da amostra intencional por caso crítico (PATTON, 2002). A organização é considerada uma referência em ações de responsabilidade social, é associada do Instituto Ethos de Responsabilidade Social e busca, de modo crescente, oferecer produtos e serviços socialmente responsáveis. Tendo em vista

questões de confidencialidade, o nome da organização não será divulgado, assim como a denominação verídica dos seus projetos de responsabilidade social.

O levantamento dos dados teve como base a análise de documentos que, na percepção de Patton (2002), constituem uma fonte particularmente rica de informações sobre muitas organizações e programas. A análise documental tem como objetivo buscar informações e/ou interpretações acerca dos fenômenos pesquisados com base no exame de documentos escritos. As principais fontes de dados foram a internet, a intranet e documentos impressos. Na internet, foram pesquisados os sites da organização investigada e de instituições relacionadas com o tema da responsabilidade social – GRI, Ibase, Ethos, Pacto Global. Na intranet, buscou-se informações sobre pesquisa de clima organizacional, a avaliação de satisfação do Programa de Treinamento à Distância “Valores Organizacionais” e o Canal de Comunicação Direta com o Presidente. Os principais documentos impressos consultados foram materiais que especificam os projetos de responsabilidade social e o balanço social 2005. Os dados foram analisados a partir da integração entre o marco teórico e os fatos empíricos, de acordo com a proposta de MINAYO (1998).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As informações obtidas na análise dos documentos mencionados na descrição da metodologia de pesquisa foram organizadas em dois itens. No primeiro, são descritos alguns dos projetos de Responsabilidade Social da organização: Educação, Código de Ética Externo, Ação Individual, Consultoria Especializada, Preservação Ambiental, Diversidade, Produtos e Serviços Socialmente Responsáveis (a denominação desses projetos foi alterada para preservar a identidade da organização). No segundo item, são identificadas possíveis influências destes projetos sobre a imagem que os empregados têm da organização.

4.1 Programas de Responsabilidade Social

Os dados coletados indicam que a organização trabalha com um forte senso de responsabilidade social bem antes deste tema ganhar a atenção da opinião pública. No início, as ações praticamente se restringiam ao voluntariado e aos patrocínios. Com a estruturação de uma área responsável pelas ações de responsabilidade social e a ampliação das ações, o próprio voluntariado mudou e passou de assistencialista para transformador. A nova estratégia do grupo reforça a importância da atuação socialmente responsável e prevê um grande esforço de divulgação do desempenho e das políticas da empresa. A organização é signatária do Pacto

Global e colabora para que os objetivos da Declaração das Metas do Milênio sejam alcançados, seja com ações próprias ou com o apoio a ações de terceiros. O Quadro 3 mostra as ações da organização direcionadas para apoiar as Metas do Milênio.

Meta do Milênio	Ações Organizacionais
Eradicar a extrema pobreza e a fome	Apoio à geração de emprego e renda, à merenda escolar, ao combate à fome em áreas rurais e regiões metropolitanas Programas de educação alimentar e de voluntariado Contratação de aprendizes
Atingir a universalização do ensino fundamental	Ações de combate ao trabalho infantil Apoio e investimento em escolas e ONGs que desenvolvem projetos educacionais Promoção da educação de funcionários e dependentes Contribuição para Fundos Municipais da Criança e do Adolescente
Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia da mulher	Programas de valorização da diversidade focados em gênero e raça e de geração de renda para mulheres chefes de família
Reduzir a mortalidade infantil	Melhoria do acesso a medicamentos seguros e baratos e do acesso à água potável
Melhorar a saúde materna	Melhoria das condições de trabalho e da saúde ocupacional da mulher Apoio a ONGs que trabalhem com o tema de gênero e com a melhoria dos serviços de saúde
Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças	Disponibilização de medicamentos seguros e baratos Apoio a programas de educação, prevenção e tratamento no combate à Aids e a outras doenças
Garantir a sustentabilidade ambiental	Gestão do impacto ambiental Treinamento, formação e capacitação no uso sustentável de recursos naturais Programas de premiação para projetos e ações ambientais
Promover uma parceria mundial pelo desenvolvimento	Promoção do trabalho decente para os jovens Democratização do acesso às tecnologias da informação Viabilização de parcerias para o desenvolvimento social sustentável

Quadro 3: Ações relacionadas com as Metas do Milênio.
 Fonte: Balanço Social, 2005.

Em 2006, a organização criou um Instituto que tem como objetivo coordenar os investimentos sociais direcionados ao público externo, com foco em ações para crianças, família, comunidade e meio ambiente. O Instituto busca apoiar a formação de toda uma geração, o que significa estar presente não apenas nos primeiros anos de vida das crianças, mas gerar oportunidades para que jovens possam romper o ciclo de pobreza. Essa atuação tem como objetivo, por exemplo, atacar as causas da mortalidade infantil, em parceria com a Pastoral da Criança. O Instituto também pretende oferecer atividades de estímulo intelectual e

emocional, contribuir para a melhoria da qualidade de ensino, oferecer oportunidades de profissionalização, promover o empreendedorismo e a geração de renda.

Também em 2006, a organização apresentou o seu primeiro Balanço Social, no qual relata as principais ações de Responsabilidade Social adotadas em 2005. O documento foi inspirado no Guia de Elaboração do Balanço Social do Instituto Ethos.

O Projeto Educação foi criado em 2001, com a participação inicial de 140 crianças e, atualmente, são atendidas 850 crianças. Os principais focos de atuação são: coral infantil, reforço escolar, programa menor aprendiz, atendimento médico e odontológico, educação emocional.

O Código de Ética Externo, que contempla normas e valores de diferentes culturas, é utilizado nas negociações com fornecedores e integra todos os contratos de prestação de serviços e compra de bens. Respeito ao meio ambiente e às condições de trabalho, repúdio ao trabalho infantil e a qualquer tipo de discriminação são alguns dos pontos abordados.

O Programa Ação Individual foi criado em 2000 para desenvolver ações solidárias e motivar o engajamento dos empregados em ações de responsabilidade social. Em 2007, 2553 voluntários representavam a organização em 330 instituições em todo o Brasil. Algumas das atividades desenvolvidas são: aulas de informática, aulas de inglês, reforço escolar, atividades recreativas, campanhas solidárias (Natal, Páscoa, Inverno etc.).

No Programa Consultoria Especializada, a organização oferece o seu *know-how* em gestão de recursos financeiros a instituições que desenvolvem projetos de responsabilidade social e, muitas vezes, não sabem a melhor maneira de administrar e investir os recursos que recebem. O apoio inclui orientação sobre planejamento financeiro, controle do orçado e do realizado, captação de recursos e inserção de projetos no FIA (Fundo da Infância e da Adolescência).

O Programa Preservação Ambiental teve início em 2002, com o lançamento do Projeto Investindo na Natureza. O projeto proporcionou aos empregados a chance de trabalhar como voluntários em projetos de conservação ambiental ao redor do mundo, garantiu patrocínio a projetos de levantamento do perfil de consumo e manutenção de água doce e programas voltados à conscientização para um consumo racional.

A empresa criou também uma área responsável pelas questões envolvendo a diversidade da força de trabalho: inclusão e igualdade. Entre as ações, destaca-se o projeto de inclusão de estagiários afrodescendentes e de pessoas com necessidades especiais. Além de contratar estes profissionais, a organização investe na sua formação, com programas específicos de treinamento. Além desses programas, a organização desenvolveu produtos e

serviços socialmente responsáveis, relacionados com o seu negócio, ou seja, serviços financeiros cujas taxas são repassadas a instituições sociais.

As ações relatadas neste item mostram que a organização identifica áreas de atuação correlatas com as suas atividades principais. Nessas ações, fica clara a aplicação de recursos, expertise e *insights* em atividades que beneficiam a sociedade, o que denota uma preocupação em agir de modo interdependente com ela, de forma a gerar benefícios mútuos e, ao mesmo tempo, vantagem competitiva.

4.2 Influências dos Projetos de Responsabilidade Social sobre a imagem que os empregados têm da organização

Conforme mostrado no item anterior, a organização em estudo tem um Programa de Responsabilidade Social abrangente, que compreende iniciativas relacionadas com os sete Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. As ações de responsabilidade social são amplamente divulgadas pela empresa, que usa diversos canais de comunicação: intranet, TV, revista, *broadcast*, comunicados via e-mail. A empresa desenvolveu, ainda, um portal para os empregados voluntários. Neste espaço, há um perfil dos 2533 voluntários atualmente cadastrados, além de notícias, entrevistas e fóruns.

Em 2005, foi realizada uma pesquisa de clima para identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na opinião dos empregados. No documento com a síntese dos resultados dessa pesquisa são relatados os principais pontos fortes da organização na percepção dos empregados: solidez da organização, marca forte, postura ética, competência técnica e responsabilidade social. O fato das ações de responsabilidade social terem sido incluídas na lista dos principais pontos fortes é um indício de que elas influenciam de forma positiva a imagem que os empregados têm da organização.

Do mesmo modo, foram analisados os dados constantes no documento que registra a avaliação de satisfação de um Programa de Treinamento à Distância “Valores Organizacionais”. Este programa, que tem como principal conteúdo os valores da organização, foi lançado em 2005 e está disponível para todos os empregados *on-line*. O treinamento não é obrigatório, mas até a data de 10/09/2007, um total de 7.168 empregados já haviam concluído o curso. Os dados analisados indicam que 99% dos participantes avaliaram o curso como muito bom ou excelente. Muitos comentários sobre o curso fazem referência ao

tema responsabilidade social, em particular a questões relacionadas com o meio ambiente. De um total de 1690 comentários registrados até a data de 10/09/2007, em 5% deles é citada de modo explícito a expressão responsabilidade social. Em outros comentários, o tema não é mencionado explicitamente, mas é objeto destes, na medida em que são usadas as expressões meio ambiente, natureza, sociedade, voluntariado. Muitos empregados comentam que sabiam que a empresa tinha uma atuação social forte, mas não sabiam da extensão das ações, que são descritas no Programa Valores da Organização. O comentário a seguir ilustra essa afirmação:

Eu achava que [a organização] tinha presença em projetos sociais, este *e-learning* me mostrou que existe muito mais que qualquer uma das minhas expectativas mais otimistas. Fiquei super feliz de, a partir de agora, fazer parte disto.

O teor geral dos comentários analisados é de orgulho em relação às ações de responsabilidade social, que se estende à organização, como mostram os seguintes exemplos:

Isso nos faz, como funcionários, acreditar ainda mais na instituição que trabalhamos, pois tem pilares fortes em ética, respeito ao funcionário e a sociedade em geral.

Percebi que valores como integridade, qualidade, respeito aos empregados e a natureza e o compromisso com a comunidade são, antes de mais nada, o PILAR [da organização].

Além disso, conhecer as ações de responsabilidade social por meio do curso despertou, em alguns empregados, a vontade de participar destas ações, conforme comenta um dos treinandos:

Através deste treinamento, tive a oportunidade de saber mais sobre o que [a organização] está fazendo em prol da qualidade, eficiência com os outros e com o meio ambiente. Tinha muita vontade de participar do voluntariado e vou concluir minha inscrição e participar.

Observa-se, pelos comentários, que parte da avaliação positiva sobre o programa é derivada das ações que a organização tem na área de responsabilidade social. Há um sentimento de satisfação e orgulho pelas ações. Outro comentário extraído das avaliações do programa sintetiza o “espírito” da grande maioria dos comentários relacionados com o tema responsabilidade social e indica relação com a imagem organizacional interna:

Em apenas uma hora de relógio, podemos ver como são admiráveis os valores [da organização] e seu comprometimento com o meio social e ambiental. Fiquei muito feliz em saber que a empresa que trabalho não se preocupa apenas com o lucro, mas também com a integridade social.

Outro documento analisado no presente artigo é resultado do Canal de Comunicação Direta com o Presidente, uma espécie de fórum no qual o presidente da organização publica artigos sobre temas variados. Os empregados podem expressar suas opiniões sobre esses

temas e fazer perguntas, que são respondidas pelos diretores das áreas responsáveis pelo assunto em questão ou pelo próprio Presidente. Todos os empregados têm acesso a esse canal, criado em 2006.

Um dos canais de discussão tem como tema as ações de responsabilidade social. Nele, são divulgadas as ações e alguns temas são sugeridos para discussão, como diversidade e o balanço social divulgado pela organização. Os empregados participam ativamente das discussões, expressando suas opiniões, contando o que têm feito em termos de responsabilidade social, dando sugestões de projetos, fazendo críticas e perguntas. Os profissionais da área de responsabilidade social respondem a todas as dúvidas, perguntas e sugestões, tornando esta sessão do canal bastante dinâmica. Novamente, percebe-se que os empregados sentem orgulho das ações de responsabilidade social empreendidas pela empresa e que um número cada vez maior deles quer se engajar nas ações e colaborar de alguma forma com os projetos de responsabilidade social.

Os comentários no Canal de Comunicação Direta com o Presidente também trazem indícios de que os programas de responsabilidade social afetam positivamente a maneira como os empregados vêem a empresa. Orgulho de trabalhar na empresa é um dos efeitos gerados por esses programas, como exemplificado pelo seguinte comentário postado nesse canal:

As iniciativas que esta instituição tem tomado com relação à criança, ao meio ambiente... para um mundo mais feliz, me fazem igualmente feliz! Tenho um imenso orgulho de fazer parte de uma instituição que tem objetivos claros e efetivos com relação ao ser humano e seu meio. Em muitas coisas ainda precisamos ser melhores, porém, trilhando o caminho certo, seremos, certamente. Um grande abraço a todos os meus colegas de [organização], instituição da qual tenho muito orgulho.

A literatura confirma e os dados analisados nesta pesquisa mostram indícios de que as ações de responsabilidade social podem influenciar positivamente a imagem organizacional interna. Embora nenhum dos instrumentos analisados tenha sido criado com o propósito de divulgar as ações de responsabilidade social internamente, mesmo assim têm efeitos positivos sobre a imagem organizacional interna.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa relatada neste artigo indica que ações de responsabilidade social corporativa produzem conseqüências no ambiente interno das organizações, além daquelas comumente percebidas no ambiente externo. Um programa de responsabilidade social

estruturado, sério e adequadamente divulgado pode afetar positivamente a percepção dos empregados em relação à organização na qual trabalham. Conforme discutido nos referenciais teóricos, essa imagem positiva da organização fortalece o comprometimento dos empregados com a missão da organização e pode influenciar no aumentando da produtividade.

A partir da análise das ações de responsabilidade social empreendidas pela organização analisada, é possível concluir que estas são conduzidas de forma congruente com as proposições do Pacto Global e das Metas do Milênio. A organização procura cada vez mais dar importância ao tema e tratá-lo com profissionalismo. Ao invés de assistencialismo, a organização busca um posicionamento estratégico e estruturado.

Percebe-se que, ao adotar essa postura, é possível criar uma relação de ganhos mútuos: a organização consolida uma imagem positiva perante os *stakeholders*, a sociedade se beneficia com as ações empreendidas, os empregados têm a oportunidade de trabalhar em um ambiente que respeita e incentiva a responsabilidade social de forma ativa. Reflexos disso são um maior engajamento dos empregados nos programas e a imagem positiva que criam da organização. Os documentos analisados nesta pesquisa trazem indícios de que os empregados têm orgulho de trabalhar em uma organização preocupada não somente com o lucro próprio, mas também com o bem da comunidade e do planeta em que está inserida. Percebe-se, claramente, que os empregados vêem a responsabilidade social como uma forma especial de recompensa.

Embora nenhum dos instrumentos analisados tenha sido criado com o propósito de divulgar as ações de responsabilidade social internamente, mesmo assim têm efeitos positivos sobre a imagem organizacional interna. Por isso, sugere-se a adoção de instrumentos direcionados à divulgação dessas ações no âmbito interno, associados aos esforços de divulgação externa das ações de responsabilidade social. Ao manter os empregados informados em primeira mão de suas ações de responsabilidade social e resultados, a organização os conscientiza sobre a importância dessas ações, aumentando a adesão e, muito provavelmente, estimula a criação e/ou preservação de uma imagem interna positiva e os efeitos dela decorrentes. Essa recomendação se estende às organizações que desenvolvem ações de responsabilidade social e que intencionam utilizá-las para a melhoria da imagem organizacional externa e internamente.

Por fim, é importante salientar a importância de incorporar entrevistas com os próprios empregados, de forma a consolidar as percepções manifestadas nos documentos analisados. Essa é uma sugestão para trabalhos futuros que poderá consolidar os indícios apontados na

presente pesquisa de que as ações de responsabilidade social podem influenciar positivamente a imagem que os empregados têm da organização.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 836-863, 2007.

ASHLEY, P. et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BIES, R. J.; BARTUNEK, J. M.; FORT, T. L.; ZALD, M. N. Corporations as social change agents: individual, interpersonal, institutional, and environmental dynamics. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 788-793, 2007.

CARPES, M. M.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Avaliação do desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA-constructivista: uma abordagem aos modelos já existentes. **Revista Alcance**, v. 13, n. 1, p. 91-112, jan./abr. 2006.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CATARINA, J. A.; SERVA, M. Responsabilidade social: contribuições para a análise do investimento social privado. **Revista Alcance**, v. 11, n. 3, p. 321-338, set./dez. 2004.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DRUCKER, P. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.

GASPAR, C. A. F. **Qualidade de vida de trabalhadores que participam de práticas externas de cidadania empresarial: possibilidades de transformações individuais e coletivas**. Florianópolis, 2001. 188 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org>>
Acesso em: 09 out. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS. Disponível em:
<http://www.ibase.org.br>. Acesso em: 09 out. 2007.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em: 10 jul. 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: QVT conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2004.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: strategic implications. **Journal of Management Studies**, v. 1, n. 43, p. 1-18, 2006.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1998.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 12, n. 84, p. 78-92, 2006.

RIORDAN, C. M.; GATEWOOD, R. D.; BILL, J. B. Corporate image: employee reactions and implications for managing corporate social performance. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 4, p. 401-412, Mar. 1997.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller, 2004.

SCHULER, M. Management of the organizational image: a method for organizational image configuration. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 1, p. 37, 2004.

TAKADA, C. C. **A contribuição da gestão socialmente responsável para a aprendizagem em equipe**: um estudo de caso na COPEL. Curitiba, 2007. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

Artigo recebido em: 27/01/2009

Artigo aprovado em: 03/03/2009