



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ISAAC ROCHA GOMES

**PERCEPÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS EM  
PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL.**

Brasília – DF

2011

ISAAC ROCHA GOMES

**PERCEPÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS EM  
PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL.**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Me., Diego Mota  
Vieira

Brasília – DF

2011

Gomes, Isaac Rocha

Percepção e envolvimento dos funcionários em práticas de responsabilidade social de uma instituição financeira nacional / Isaac Rocha Gomes – Brasília, 2011

61f.: il,

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Me., Diego Mota Vieira, Departamento de Administração.

1. Responsabilidade Social. 2. Marketing Social. 3. Comprometimento organizacional. I. Título

**ISAAC ROCHA GOMES**

**PERCEPÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS EM  
PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DE UMA  
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Isaac Rocha Gomes**

Mestre, Diego Mota Vieira  
Professor-Orientador

Doutor, Daniel Bin  
Professor-Examinador

Brasília, 4 de Julho de 2011

Aos meus pais por todo amor, carinho, dedicação e incentivo em todos os momentos possíveis. As minhas irmãs e demais familiares. Aos meus fiéis amigos. E a minha namorada por todo amor e companheirismo.

Agradeço a Deus por permitir e fornecer as condições necessárias para garantir meu sucesso nos desafios que me proponho. A minha família, em especial ao meu pai, pelo apoio e desprendimento na etapa de aplicação dos questionários. Ao Prof. Diego Vieira cuja generosidade foi determinante para a conclusão deste trabalho. A Fran, pelo carinho, amor e paciência de sempre. A todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

O tema Responsabilidade Social vem ganhando, nos últimos anos, especial atenção das organizações nos seus processos de gestão. Isto se deve a uma crescente demanda da sociedade quanto à participação das empresas privadas em questões sociais. Cobra-se das empresas que conciliem seus objetivos financeiros e econômicos às questões relacionadas à cidadania, ética nos negócios e preservação do meio ambiente. Paralelamente a isso crescem também as teorias que relacionam a conduta socialmente responsável com a aquisição de vantagens competitivas, utilizando a Responsabilidade Social como um instrumento de marketing agregando valor à marca nas organizações. A boa gestão da Responsabilidade Social pressupõe a integração total de toda a organização nas suas estratégias. Buscou-se com este trabalho, identificar as percepções e o envolvimento dos funcionários nas práticas e estratégias de Responsabilidade Social da organização fazendo uma comparação com suas próprias percepções a fim de identificar se funcionários e organização estão alinhados quanto a sua atuação voltada para o tema. Para tanto, realizou-se uma pesquisa envolvendo uma amostra de 180 funcionários de uma grande instituição financeira nacional. A etapa de aplicação dos questionários objetivou verificar a percepções e o envolvimento dos funcionários e precedeu a segunda etapa da pesquisa que compreendeu a análise de documentos públicos que relatam as percepções da organização voltadas para o tema em estudo. Dos resultados, observou-se que os funcionários conhecem e participam relativamente das atividades de Responsabilidade Social da organização. Porém, há divergências entre as percepções, causando certo distanciamento entre funcionários e organização. Uma melhor comunicação e gestão do tema Responsabilidade Social na organização proporcionaria uma participação mais efetiva de seus funcionários, tornando-os assim, fontes de divulgação da atuação da empresa para seus clientes.

1. Responsabilidade Social

2. Marketing Social

3. Comprometimento  
Organizacional

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os funcionários e a gestão da Responsabilidade Social na organização .	17
Figura 2- Gráfico de freqüência percentual do item 9 do questionário. ....	38
Figura 3 - Distribuição de freqüência percentual do item 11 do questionário. ....	40
Figura 4 - Distribuição de freqüência percentual do item 17 do questionário. ....	41
Figura 5 - Distribuição de freqüência percentual do item 23 do questionário. ....	44
Figura 6 - Distribuição de freqüência percentual do item 26 do questionário. ....	46



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de freqüência segundo gênero .....	33
Tabela 2 - Distribuição de freqüência segundo a escolaridade .....	34
Tabela 3 - Distribuição de freqüência segundo o cargo .....	34
Tabela 4 - tempo de empresa x lotação dos funcionários .....	34
Tabela 5 - Idade dos funcionários x lotação dos funcionários .....	35
Tabela 6 - Questionário – afirmativas referente a clientes e consumidores .....	36
Tabela 7 - Estatística Descritiva – Eixo Cliente/Consumidores .....	37
Tabela 8 - Questionário - afirmativas referentes ao Eixo Funcionários/Colaboradores .....	39
Tabela 9 - Estatística Descritiva – Eixo Cliente/Consumidores .....	40
Tabela 10 - Questionário - afirmativas referentes a comunidade e meio ambiente...43	
Tabela 11 - Estatística Descritiva – Eixo Comunidade/Meio Ambiente .....	43
Tabela 12 - Questionário - afirmativas referentes ao eixo sistemas de gestão. ....	45
Tabela 13 - Estatística Descritiva – Eixo sistemas de gestão. ....	45
Tabela 14 - Questionário – afirmativas referentes ao eixo gestão da responsabilidade social.....	47
Tabela 15 - Estatística Descritiva – Eixo Gestão da Responsabilidade Social. ....	48

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Contextualização .....	11
1.2	Formulação do problema .....	13
1.3	Objetivo Geral.....	14
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa .....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1	Responsabilidade Social.....	18
2.1.1	Contextualização Histórica .....	18
2.1.2	Conceitos sobre a Responsabilidade Social.....	19
2.1.3	Principais críticas sobre o tema .....	20
2.2	Gestão da Responsabilidade Social .....	21
2.2.1	Gestão da Responsabilidade Social Interna .....	21
2.3	Marketing Social .....	22
2.4	Cultura Organizacional .....	24
2.4.1	Cultura Organizacional brasileira .....	25
2.5	Comprometimento Organizacional .....	26
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	27
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	27
3.2	Caracterização da Organização .....	29
3.2.1	A organização.....	29
3.2.2	Funcionários .....	30
3.3	População e amostra.....	30
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	31
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	32

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	33
4.1	Perfil demográfico dos respondentes .....	33
4.2	Análise das percepções da organização e de seus funcionários.....	35
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	51
	REFERÊNCIAS.....	54
	APÊNDICES.....	57
	Apêndice A – Questionário.....	57

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A crescente demanda da sociedade moderna quanto à participação de empresas privadas em questões sociais, influenciadas ou não por suas atividades, vem provocando uma especial atenção de pesquisadores, estudiosos e profissionais da Administração. Transformações de ordem econômica, social e política, cada vez mais relevantes e frequentes nas últimas décadas trazem uma tendência de redefinição nos modelos de negócio das empresas (PINTO; LARA, 2004). Há ainda um cenário de desconfiança quanto à legitimidade do Estado e sua capacidade de suprir toda demanda do desenvolvimento econômico e social (ENRIQUEZ, 1997).

Cada vez mais cobra-se das empresas que conciliem seus objetivos financeiros e econômicos às questões relacionadas com a cidadania, ética nos negócios e preservação do meio ambiente. Aos olhos da sociedade, a conduta socialmente relevante vem sendo percebida como decisiva para definir prognósticos de sucesso ou fracasso empresarial.

Eis que neste contexto surge o termo Responsabilidade Social associado com decisões que se baseiam em valores éticos que incorporam dimensões legais e o respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente (MACHADO FILHO, 2006).

Ainda sob o contexto do aumento da demanda social pelo comportamento socialmente responsável surgem concomitantemente a isso o interesse e a necessidade dos gestores respeitarem códigos de ética na sua atuação. Os responsáveis pelas organizações são pressionados pela exigência das sociedades contemporâneas de adotarem uma conduta baseada em princípios morais que respeitem o ambiente e os valores da comunidade. Comportamentos como abusos de poder ou a exploração inadequada de recursos são cada vez menos tolerados

das empresas que concorrem pelo alcance social e ambiental dos seus resultados e da sua atividade (LUCE;BARBER E HILMAN 2001 *apud* ALMEIDA ,2007)

Melo Neto e Froes (2001) afirmam que a Responsabilidade Social nada mais é que um exercício da cidadania corporativa. Ao transmitirem uma imagem ética e moral, as empresas podem ser beneficiadas futuramente, por exemplo, através da valorização de seus produtos e serviços.

Alguns desses benefícios podem ser traduzidos em vantagens como: o fortalecimento da marca e imagem da organização; a diferenciação perante aos concorrentes; a geração de mídia espontânea; a fidelização de clientes; a segurança patrimonial e dos funcionários; a atração e retenção de talentos profissionais; a prevenção contra possíveis ações negativas de funcionários; a menor ocorrência de controles e auditorias de órgãos externos; a atração de investidores e deduções fiscais (MELO NETO; FROES, 1999).

Porém, para que as ações de Responsabilidade Social se tornem realmente relevantes, as organizações precisam ter bem claro, para si e para seus empregados, o conceito de Responsabilidade Social, buscando ter consciência sobre os reais efeitos de sua atividade na sociedade e no meio ambiente, e de seus impactos nos planos local, regional e nacional.

Segundo Moreira (2002), a ética é a base que permeia as relações com todos os públicos com os quais a organização pode interagir, ou seja, os seus *stakeholders* (clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, governo, sociedade, meio ambiente).

Portanto, entendendo a organização como um ser cooperativo e competitivo que possui uma série de interesses conjugados com seus *stakeholders*, exigem-se da organização novas posturas morais na condução dos negócios e na relação com estes públicos.

Um público considerado peça-chave nas estratégias organizacionais, e em especial nas estratégias voltadas para a Responsabilidade Social, são os funcionários da organização. Enriquez (1997) afirma que as imposições mercadológicas que pressionam as organizações fazem com que estas busquem vigorosamente a transmissão de uma imagem virtuosa, suscetível de causar processos de

idealização entre seus funcionários e, por conseguinte, angariar, legitimamente, os esforços e o comprometimento destes na consecução dos objetivos organizacionais.

Tratando-se de estratégias de Responsabilidade Social, a maneira como a organização interage com este público é decisiva na imagem que organização transmite para os demais *stakeholders*. Ribeiro (1993) aponta que quanto mais vanguardistas as práticas gerenciais, maiores são os esforços no sentido de promover maior participação dos funcionários no processo decisório e nos lucros que decorrem de produtividade.

Esta constatação emprega importância fundamental ao pleno conhecimento da organização à percepção e as respostas dos funcionários às estratégias organizacionais. Tal abordagem nos leva a crer que a legitimidade que os *stakeholders*, neste estudo especificamente os funcionários, vêm assumindo nesta nova concepção de relacionamento é um dos pilares para o entendimento da Responsabilidade Social (MOSTARDEIRO; FERREIRA, 2005).

## **1.2 Formulação do problema**

De fato, os investimentos das organizações em estratégias voltadas para questões socioambientais crescem cada vez com maior velocidade. A busca pela vantagem competitiva e pela diferenciação de seus produtos e serviços tem levado uma grande parte das organizações a apoiarem em suas ações de Responsabilidade Social uma importante parcela da suas estratégias de posicionamento no mercado.

Nesse sentido, cresce também a importância da participação dos colaboradores e do alinhamento destes públicos às estas estratégias. É necessário que as empresas enxerguem neste público seus primeiros clientes. Uma vez que funcionários e demais colaboradores recebem e percebem a conduta socialmente responsável da organização, a chance desta imagem se estender aos consumidores cresce potencialmente (GRÖNROOS, 1993).

Portanto, procura-se com este trabalho relacionar e comparar as percepções e o envolvimento dos funcionários com as percepções da organização a respeito de suas práticas de Responsabilidade Social. Nesse contexto, a questão problema da

pesquisa é: as percepções e o envolvimento dos funcionários estão alinhados com as ações de RSA praticados por sua organização? Mais adiante, busca-se descobrir até que ponto o alinhamento destas percepções é capaz de influenciar positivamente o desempenho das estratégias de Responsabilidade Social da organização. Procura-se, portanto, identificar a melhor forma de atuação da organização para que seus funcionários se tornem um diferencial competitivo no âmbito do Marketing Social.

### **1.3 Objetivo Geral**

O estudo tem como objetivo geral analisar a percepção e o envolvimento dos colaboradores em comparação com a percepção da organização a respeito das suas práticas de responsabilidade social.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Tornam-se, então, objetivos específicos os que seguem:

- a) Identificar o nível de conhecimento dos funcionários a respeito das práticas e as estratégias voltadas para Responsabilidade Social da organização e sua participação e inserção em tais práticas.
- b) Identificar os fatores que moderam o grau de envolvimento dos colaboradores nas práticas de RSA.
- c) Descrever os benefícios individuais e organizacionais da participação efetiva dos funcionários nas ações estratégicas voltadas para a Responsabilidade Social.
- d) Descrever as percepções da organização a respeito de suas práticas de Responsabilidade Social, especialmente da participação dos seus funcionários em tais práticas.
- e) Comparar a percepção da organização e de seus funcionários quantos as práticas e estratégias voltadas para a Responsabilidade Social.

## 1.5 Justificativa

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que a filosofia do marketing responsável deve ver e apoiar suas atividades de marketing do ponto de vista do consumidor. Há que se empenhar em perceber necessidades dos consumidores para atendê-las e satisfazê-las. Os autores apontam que uma forma de atingir esse objetivo é colocar os funcionários como primeiro público a ser atingido. Assim, a organização pode utilizar seus próprios funcionários para medir o nível de absorção das suas campanhas de marketing. Uma vez que os funcionários tenham comprado as campanhas de comunicação externa da organização existe uma possibilidade maior do marketing ser igualmente bem-sucedido juntos aos clientes externos da organização.

Outro ponto importante está no fato de que conhecendo o potencial dos funcionários em cooperar, os executivos podem melhor planejar suas campanhas evitando a implementação de ações que não estejam alinhadas com as necessidades de seus clientes.

Basear as ações de Responsabilidade Social entendendo e respeitando as expectativas do cliente interno faz com que a imagem que a organização procura passar ao seu cliente chegue de forma mais efetiva. Uma organização verdadeiramente preocupada com as questões sociais afetadas por suas atividades precisam ter na relação com seus funcionários a ética como premissa básica. Caso ocorra o contrário, Melo Neto e Froes (1999) alertam que a partir do momento em que a empresa deixa de cumprir com seus deveres sociais em relação aos seus funcionários, comunidade, fornecedores, acionistas, clientes e parceiros, ela perde a sua credibilidade, prejudica sua imagem e sua reputação, colocando em risco o seu capital de Responsabilidade Social. Internamente, o clima organizacional é prejudicado, surgem conflitos e desmotivações generalizadas causando baixa produtividade.

Entende-se então que a reflexão do crescente interesse da sociedade em geral com as ações socialmente responsáveis das organizações pode ser substancialmente valorada com o conhecimento e entendimento do comprometimento, das percepções e da influencia dos funcionários nestas ações.



Sabe-se, ainda, que existem alguns pontos de desconfiança quanto à eficácia de muitas campanhas de mudança social. Embora seja um assunto em crescente discussão, o tema Responsabilidade Social ainda é por muitas vezes contraditório e inconclusivo. Há aqueles que confundem o tema com filantropia, outros consideram mero oportunismo empresarial. O fato é que as empresas que o utilizam de forma efetiva conseguiram transformá-lo em uma eficaz ferramenta geradora de vantagem competitiva. Ter e saber do comprometimento dos funcionários em suas ações só pode trazer benefícios para a organização.

A pesquisa justifica-se também pela pouca produção acadêmica nacional relacionando a responsabilidade social com estratégias voltadas para obtenção de vantagens competitivas. Trata-se de um importante tema para o crescimento da área e incentivo a debates em torno dessa temática.

Desta forma, este trabalho busca contribuir no processo de tomada de decisões dos gestores fornecendo informações que contribuirão na formulação e implementação de estratégias organizacionais voltadas para o tema da Responsabilidade Social.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas algumas teorias que subsidiaram a reflexão proposta pela pesquisa passando pela abordagem de alguns temas que estão relacionados com a gestão da Responsabilidade Social e as formas de tornarem mais efetivas suas práticas na organização.

Com um olhar voltado para seus funcionários, tornou-se importante para o desenvolvimento deste estudo, as percepções e o comprometimento destes colaboradores em relação ao tema. Tais aspectos são tratados sob contexto cultural da organização considerando a influência do conjunto de valores e princípios éticos no modo como a Responsabilidade Social é gerida pela organização.

Portanto, são apresentados a seguir a contextualização do tema Responsabilidade Social, sua gestão dentro das organizações e teorias sobre cultura e comprometimento organizacional com objetivo de averiguar a influência dos funcionários na gestão da Responsabilidade Social nas organizações e, mais adiante, a influência nas estratégias de marketing e na transmissão da imagem que as organizações transmitem para seus clientes e para sociedade.

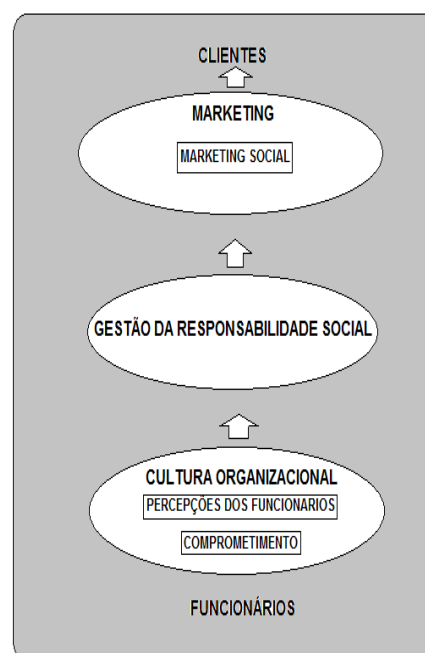


Figura 1 - Os funcionários e a gestão da Responsabilidade Social na organização  
Fonte: autor desta monografia

## 2.1 Responsabilidade Social

### 2.1.1 Contextualização Histórica

Até o século XIX, o direito de conduzir negócios de forma corporativa era prerrogativa do Estado ou da Monarquia e não um interesse econômico privado. Os entes governamentais expediam alvarás para as corporações de capital aberto que promettessem benefícios públicos, como a exploração e a colonização do Novo Mundo (ASHLEY, 2005). Desta forma até o início do século XX as organizações privadas tinham como propósito, exclusivamente, a realização de lucros para seus acionistas.

Ashley (2005) aponta o julgamento do caso Dodge versus Ford, nos Estados Unidos em 1919, como um dos primeiros casos em que a questão da ética, da responsabilidade e da discricionariedade dos dirigentes de empresas veio a público. Tratava-se da competência do presidente e acionista majoritário da empresa, Henry Ford, para tomar decisões que contrariavam os interesses dos acionistas John e Horace Dodge. O fato é que, alegando objetivos sociais, Henry Ford decidiu não distribuir parte dos dividendos esperados e investir na capacidade de produção, no aumento de salários e fundo de reserva para redução esperada de receitas em função do corte nos preços dos carros. A decisão judicial foi favorável aos Doges, alegando que a empresa existe para beneficiar seus acionistas, não podendo a sua administração usar seus lucros para outros objetivos.

Esta visão de que a empresa deve responder apenas a seus acionistas sofreu muitos ataques após os efeitos da Grande Depressão e da Segunda Guerra mundial (ASHLEY, 2005). Então, a partir da segunda metade do século XX, o papel social das organizações que estava limitado apenas em maximizar seus lucros, movimentando a economia como um todo, gerando empregos e pagando impostos, começa a se modificar. As empresas passam a considerar os anseios da sociedade

e a incluir as expectativas de outros agentes, além de empregados, acionistas e governo, em seus planos de negócios (TENÓRIO, 2004).

Ações corporativas que priorizavam objetivos sociais em relação aos retornos financeiros dos acionistas passaram a ganhar legitimidade, como o abandono de linhas de produto lucrativas, porém nocivas ao ambiente natural e social (ASHLEY, 2005).

Já as teorias que discorrem acerca da Responsabilidade Social originam-se na década de 1950, quando o grande crescimento econômico no período torna perceptíveis as mudanças introduzidas pelos avanços tecnológicos nos valores da sociedade (TENÓRIO, 2004). O marco no campo da responsabilidade social na época foi o lançamento, em 1953, do livro de Howard Bowen, *Responsibility of the Businessman*. A obra cita alguns estudos do início do século XX que representam as primeiras manifestações da idéia (PINTO; LARA, 2004).

Ashley (2005) afirma que desde então o conceito de ética e responsabilidade social corporativa vem amadurecendo quanto à capacidade de sua operacionalização e mensuração, subdividindo-se em vertentes de conhecimento.

### 2.1.2 Conceitos sobre a Responsabilidade Social

O termo responsabilidade social nas organizações já alguns anos vem sendo discutido e o resultado disso foi a mudança no conceito, a concepção de caridade e altruísmo abre espaço para um combinado entre responsabilidade social e estratégia organizacional, visando vantagem competitiva (SERPA; FOURNEAU, 2007). Neste sentido, a terminologia cidadania empresarial vem sendo tratada de forma instrumental no meio empresarial como alternativa ao conceito de responsabilidade social corporativa (ASHLEY, COUTINHO; TOMEI, 2000).

As autoras observam que, se por um lado, o conceito de cidadania empresarial vem tendo maior receptividade pelas empresas, pois vem recebendo uma conotação de gestão de relações comunitárias; por outro lado, o conceito de responsabilidade social vem consolidando-se como um conceito intrinsecamente interdisciplinar,

multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre stakeholders associados direta e indiretamente ao negócio da empresa.

Ashley (2005) afirma que a empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar leis, pagar impostos e observar condições adequadas de segurança e saúde para os funcionários. Fazendo isso, a empresa contribui de forma mais efetiva para a construção de uma sociedade mais justa. Para Tenório (2005) a empresa socialmente responsável surge quando empresas que exercem apenas um papel social oriundo da maximização dos lucros passam a considerar também os anseios da sociedade, incluindo as expectativas de outros agentes, além de empregados, acionistas e governo, em seus planos de negócios.

Cada vez mais cobra-se das empresas que conciliem seus objetivos financeiros e econômicos às questões relacionadas com a cidadania, ética nos negócios e preservação do meio ambiente. Aos olhos da sociedade, a conduta socialmente relevante vem sendo percebida como decisiva para definir prognósticos de sucesso ou fracasso empresarial (MELO NETO; FROES, 2001).

Coutinho e Macedo Soares (2002) apontam que a dimensão estratégica da responsabilidade social acontece na medida em que ela possa contribuir para a competitividade da organização implicando também em um ambiente de trabalho mais motivador e eficiente, uma melhor imagem da marca e por estabelecer relacionamentos com maior comprometimento entre seus parceiros. De uma forma em que todos trabalhem buscando os mesmos objetivos.

### 2.1.3 Principais críticas sobre o tema

Coutinho e Macedo Soares (2002) ressaltam que uma das maiores críticas sofrida pelos teóricos da área de responsabilidade social corporativa está na falta de comprovação de que exista uma relação direta entre a atuação socialmente responsável de uma empresa e seu desempenho econômico. As autoras chamam a atenção para alguns questionamentos freqüentes: seria esta relação positiva, negativa ou inexistente? Que direção uma possível relação causal tomaria? É o desempenho social que contribui para determinar o desempenho financeiro ou vice-versa?

As maiores críticas estão relacionadas com o entendimento de alguns autores contrários a qualquer ação empresarial que não seja voltada aos interesses econômicos da empresa, argumentando que, ao agir de forma contrária a isso, a empresa estaria lesando seus acionistas. Argumentam não ser papel dos empresários atingirem as metas sociais, questionando inclusive a capacidade destes em exercer tal papel. Acreditam que a empresa gerando lucros, consegue pagar salários justos, melhorando a vida de seus funcionários e desencadeando, assim, uma sucessão de movimentos que fomentariam a economia e o desenvolvimento do país (ASHLEY, 2005).

Principal defensor do caráter estritamente financeiro da responsabilidade social das empresas Friedman (1970 *apud* Ashley, 2005) argumenta que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. Qualquer atitude diferente estaria violando as obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação. O autor argumenta que existem outros entes responsáveis por atuar sobre as questões de interesse da responsabilidade social corporativa como o governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos.

## **2.2 Gestão da Responsabilidade Social**

Melo Neto e Froes (2001) afirmam que o compromisso ético que as empresas possuem com o desenvolvimento da sociedade é o que as motiva a investirem em projetos sociais na comunidade externa. No entanto, a ética, antes de ser um tema inerente ao negócio, ainda é entendida como mais um recurso a ser utilizado para se atingir os objetivos empresariais. Sendo assim, a responsabilidade social das empresas parece se referir mais ao impacto nos negócios.

### **2.2.1 Gestão da Responsabilidade Social Interna**

A gestão ideal da responsabilidade social empresarial precede o envolvimento total da organização em suas práticas, gerando assim uma maior sinergia com os

públicos dois quais a organização tanto depende e o fortalecimento do desempenho global. Desta foram, as empresas se tornam mais bem preparadas a assegurar a sustentabilidade a longo prazo nos negócios (ASHLEY, 2005).

Ashley (2005) concluí que a prática da responsabilidade social revela-se internamente na constituição de um ambiente de trabalho saudável e propício à realização profissional das pessoas. Com isso, a empresa aumenta sua capacidade de recrutar e manter talentos, fator chave para seu sucesso numa época em que criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos.

Em se tratando especificamente de responsabilidade social empresarial interna, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2007) diz que:

A empresa socialmente responsável não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores, consolidados na legislação trabalhista e nos padrões da OIT (Organização Internacional do Trabalho), ainda que esse seja um pressuposto indispensável. A empresa deve ir além e investir no desenvolvimento pessoal e profissional de seus empregados, bem como na melhoria das condições de trabalho e no estreitamento de suas relações com os empregados. Também deve estar atenta para o respeito às culturas locais, revelado por um relacionamento ético e responsável com as minorias e instituições que representam seus interesses. (INSTITUTO ETHOS, 2007).

As ações de gestão de responsabilidade social interna compreendem também programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal. Compreendem os programas de benefícios voltados para a participação dos funcionários nos resultados da organização de forma a motivá-los para um desempenho ótimo, criar um ambiente de trabalho favorável e contribuir para seu bem estar. Com isso, a empresa ganha dedicação, empenho e lealdade, podendo trazer ganhos de produtividade enormes (MELO NETO; FROES 2001).

## **2.3 Marketing Social**

Em uma visão mais ampla do conceito de marketing, Las Casas (1993) o define como “uma área do conhecimento que engloba atividades direcionadas às relações de trocas, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando

sempre o meio ambiente de atuação e o impacto destas relações com a sociedade” (LAS CASAS, 1993, p. 26).

A definição de marketing utilizado como uma ferramenta de implementação de uma mudança, uma causa, idéia ou comportamento social surge em 1971. Kotler e Roberto (1992) definem o marketing social como:

Uma estratégia de mudança do comportamento do comportamento, combinada com os melhores elementos das abordagens tradicionais de mudança social, num esquema integrado de planejamento e ação, aproveitando os avanços na tecnologia das comunicações e na própria capacidade de marketing (KOTLER; ROBERTO, 1992, p. 25)

Já Cobra (1986), conceitua o marketing social como um intercâmbio de valores não necessariamente físicos nem econômicos, mas que podem ser sociais, morais ou políticos, sendo utilizado para vender idéias ou propósitos que proporcionem bem-estar à comunidade.

Melo Neto e Froes (2001) definem o verdadeiro marketing social como ações de médio a longo prazo que garantem sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social através de uma comunicação com seus funcionários visando aumentar seu bem-estar social e da sua comunidade em geral. Tais ações proporcionam à empresa um ganho de produtividade, credibilidade, respeito, visibilidade e no fim, vendas maiores. Os autores definem ainda algumas formas de se utilizar o marketing social:

- Marketing de filantropia: fundamenta-se na doação feita pela empresa a uma entidade que será beneficiada;
- Marketing de campanhas sociais: significa veicular mensagem de interesse público através de embalagens de produtos, organizar uma força de vendas para determinado percentual ou dia de vendas ser destinado a entidades, ou veicular em mídia televisiva como em novelas;
- Marketing de patrocínio dos projetos sociais: o patrocínio pode ser a terceiros, com as empresas atuando em parceira co os governos no financiamento de suas ações sociais, como o Programa Comunidade Solidária, e também o patrocínio próprio, em que as empresas, através de seus instintos e fundações, criam seus projetos e implementam-nos com recursos próprios;



- Marketing de relacionamentos com base em ações sociais: utiliza o pessoal de vendas da empresa para orientar os clientes como usuários de serviços sociais;
- Marketing de promoção social de produto e da marca: a empresa utiliza o nome de uma entidade ou logotipo de uma campanha, agregando valor ao seu negócio e gerando aumento de vendas.

Assim, pode-se dizer que a responsabilidade social e o marketing social dependem intrinsecamente um do outro. O marketing social inicia-se como uma verdadeira forma de exercício de responsabilidade social, podendo chegar a construir, a longo prazo, um valor diferencial para a marca, agregação de valor ao produto, aquisição de clientes, possibilitando uma vantagem competitiva para as empresas.

## 2.4 Cultura Organizacional

A responsabilidade social das empresas tem sua interpretação condicionada ao contexto cultural, seja ele externo ou interno, no qual estão inseridas. Os antropólogos entendem a cultura como um sistema específico de valores e visão de mundo em cujo contexto se dão as ações práticas de determinada sociedade. Tais ações práticas são influenciadas não só por princípios éticos e valores morais, como também por valores culturais que influenciarão o modo como a responsabilidade social é concebida e implementada em uma determinada sociedade ou empresa (ASHLEY, 2005).

Ashley (2005) afirma que só é possível entender como as organizações vêm concebendo e pondo em prática sua responsabilidade perante os acionistas, funcionários e demais *stakeholders* se levarmos em conta que toda organização faz parte de um contexto sociocultural mais amplo, o qual determina de modo importante tanto suas atividades quanto o modo pelo qual ela se relacionará com esse ambiente sociocultural.

No contexto interno, há também uma forte influência, como afirma Tavares (1996), de grupos de indivíduos que formam a cultura organizacional própria da organização. Esta é manifestada por meio de resistências às mudanças, por

incompatibilidade de valores, crenças, mitos e tabus enraizados na empresa. Tais manifestações são convertidas em padrões de comportamento assumidos pelos funcionários e são transmitidos também aos novos funcionários da empresa.

#### 2.4.1 Cultura Organizacional brasileira

Em um contexto geral, Ashley (2005) afirma que a cultura organizacional brasileira privilegiaria fatores como bom relacionamento entre colegas no trabalho e a permanência por longo tempo no mesmo emprego, deixando de lado a competitividade individual. Em outros países, como Estados Unidos e Japão, ocorre o contrário, os valores mais relevantes são a grande ambição de ascensão e sucesso individual, a alta motivação para o desempenho e a valorização da competição individual.

Em termos objetivos, os traços característicos da cultura organizacional brasileira implicam diretamente na maneira como a responsabilidade social é gerida nas organizações. Há no Brasil uma dificuldade em promover, entre funcionários menos graduados, valores éticos, morais e culturais privilegiados pelos altos escalões de uma empresa. Essa pode ser uma das razões do empresariado brasileiro, principalmente de empresas de pequeno porte, ainda não investir em ações voltadas para a responsabilidade social (ASHLEY, 2005).

Há ainda um componente no ambiente cultural brasileiro que influencia diretamente nessa dificuldade em promover ações, princípios e valores éticos dentro da cultura organizacional. Trata-se do oportunismo conhecido, característico e enraizado na cultura nacional. Trata-se da máxima pela qual deve-se tentar levar vantagem em tudo. Cria-se então um conflito entre a integridade e o oportunismo. Como observa Ashley (2005), a valorização da idoneidade nas relações sociais de um lado e do outro a lógica do jeitinho brasileiro no se consegue o que quer quem faz valer seus interesses, mesmo que de maneira escusa, e quem possui a melhor rede relações influentes.

Nesse sentido, cabe a organização criar meios pelos quais suas ações, princípios e valores sociais possam ser estendidos à sua cultura organizacional como um todo e

por conseqüência a todos seus funcionários. Impedindo, desta maneira, que tais valores estejam centralizados apenas em escalões mais altos do seu organograma.

## **2.5 Comprometimento Organizacional**

Ribeiro (1993) aponta que quanto mais vanguardistas as práticas gerenciais, maiores são os esforços no sentido de promover maior participação dos funcionários no processo decisório e nos lucros que decorrem de produtividade. Ou, seja, o grande desafio para as organizações no que diz respeito à obtenção de vantagens competitivas oriundas do ganho de imagem proporcionado pelas suas ações de responsabilidade social, é ter seus funcionários comprometidos em transmitir esta imagem.

Existem diversas abordagens ou conceitos contemplando o comprometimento organizacional. Embora tenha feito parte dos estudos da Escola Clássica de Administração, o tema se constituiu com os estudos da Escola de Relações Humanas que mostrou que o trabalho sofria grande influência das questões pessoais, intrínsecas do executor das tarefas. Pinto e Lara (2004) defendem que, embora haja múltiplas abordagens de comprometimento organizacional, elas refletem três temas gerais: ligação afetiva do funcionário com a organização; custos percebidos pelo mesmo ao abandoná-la; e existência de disposições normativas que o obrigam a permanecer nela. Formando então, três fatores de comprometimento: o afetivo, o instrumental ou de continuação e o normativo.

Para este projeto de pesquisa destaca-se o fator afetivo que está relacionado a um apego psicológico, a uma forte ligação do funcionário com sua empresa e seus ideais. Está relacionado com lealdade, sentimento de pertencer à empresa e tomar pra si os valores organizacionais.

Entretanto, nem todos os funcionários estarão totalmente comprometidos com a organização. Por mais que a organização gerencie e desenvolva uma cultura de comprometimento, sempre haverá dificuldades de obter total comprometimento de todas as pessoas durante todo o tempo (CERQUEIRA, 1994).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo será descrito como a pesquisa foi operacionalizada.

Marconi e Lakatos (2005) consideram que o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos – traçando o caminho a ser seguindo, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. A metodologia, segundo Gonçalves e Meirelles é a ciência que estuda os métodos de investigação e a apresentação de resultados científicos.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Malhotra (2005) define como concepção da pesquisa uma estrutura ou planta que detalha os procedimentos necessários à obtenção das informações indispensáveis para estruturar ou resolver um problema de pesquisa. O autor propõe dois tipos de classificação para o planejamento de pesquisa:

- a) Pesquisa Exploratória
- b) Pesquisa Conclusiva

Segundo Malhotra (2005) a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Já pesquisa conclusiva é concebida para auxiliar o responsável pelas decisões a determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação a ser tomada em determinada situação.

A pesquisa conclusiva é mais formal e estruturada que a pesquisa exploratória. Baseia-se em amostras grandes e representativas e os dados obtidos estão sujeitos à análise quantitativa. Os dados obtidos com este modelo de pesquisa são usados diretamente no processo de tomada de decisão (MALHOTRA, 2005).

Para este trabalho, utilizou-se o modelo de pesquisa conclusiva descritiva. De acordo com Gil (1999, p.44), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Destaca-se também o fato de resultar em resoluções problemas concretos e sua finalidade prática, podendo contribuir na formulação de estratégias para aplicação no problema de pesquisa.

O projeto inicial desta pesquisa previu duas etapas, a primeira etapa, qualitativa, compreendia a busca por dados referentes às práticas de responsabilidade social da organização e suas percepções através de entrevistas com funcionários que atuam na área de gestão de responsabilidade social da organização. Submeteu-se, então, o projeto, conforme as normas da organização, a uma banca da própria organização a fim de determinar os acessos do pesquisador aos dados organizacionais. Apesar ter havido contato com área, inclusive manifestando-se favorável a consecução da pesquisa, limites burocráticos não possibilitaram a aprovação em tempo hábil para conclusão desta etapa. Entretanto, tal impedimento não comprometeu o resultado deste trabalho visto que os dados que se pretendia coletar nesta etapa foram totalmente supridos por uma pesquisa minuciosa a dados secundários da organização. Ou seja, a pesquisa foi realizada em informações já existentes e disponíveis em fontes de acesso público. Foram explorados documentos como o Balanço Social Anual, Relatório Anual, Código de Ética da organização, além de outros disponíveis no sitio da organização na internet. Tais documentos relatam planos, estratégias, programas e ações voltadas para o tema Responsabilidade Social. Foram verificados os valores que permeiam o processo de tomada de decisão da organização. Apuraram-se também dados primários, coletados através da observação do próprio pesquisador com a finalidade específica de solucionar o problema (MALHOTRA, 2005). Houve, por fim, pesquisa bibliográfica em busca de casos semelhantes ao objeto de estudo por meio de revistas, livros, artigos, internet, monográfica, dissertações, teses, entre outros.

Na segunda etapa, foi realizada uma pesquisa quantitativa, através da aplicação de questionários a uma amostra dos funcionários da organização buscando analisar suas percepções e seu envolvimento com as práticas de Responsabilidade Social da

empresa e relacionar, em um segundo momento, com as percepções transmitidas pela organização.

## **3.2 Caracterização da Organização**

### **3.2.1 A organização**

A empresa onde será realizada a pesquisa é uma instituição financeira nacional constituída na forma de sociedade de economia mista. Atua no Sistema Financeiro Nacional como um dos principais agentes de políticas econômicas e sociais. Destaca-se também por seu pioneirismo e liderança. Primeiro banco a operar no país, foi também o primeiro a entrar para bolsa de valores, o primeiro *mobile banking*, e nas questões relacionadas com o objeto desta pesquisa, foi o primeiro banco a se comprometer com a Agenda 21 Empresarial e a aderir aos princípios do Equador.

A organização declara possuir como principais valores:

- 1) Ética e transparência;
- 2) Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- 3) Responsabilidade socioambiental;
- 4) Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- 5) Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; 6) Ascensão profissional baseada no mérito;
- 7) Marca como diferencial competitivo;
- 8) Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos;
- 9) Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

### 3.2.2 Funcionários

Os funcionários são contratados através da aprovação em concurso público, e são convocados de acordo com a ordem de classificação do certame. O funcionário convocado assume o cargo de Escriturário exercendo funções administrativas e de vendas. O banco tem como política lotar os novos funcionários em agências, para que estes tenham contato com a área fim da organização.

### 3.3 População e amostra

Os locais escolhidos para aplicação da pesquisa foram agências situadas na Esplanada dos Ministérios em Brasília e uma das divisões da Diretoria de Controladoria da organização. A escolha dos locais deu-se pelo potencial de alcance dos objetivos da pesquisa, uma vez que tais locais permitiram verificar as percepções de funcionários nas duas pontas de atuação da organização. Aqueles situados nas agências estão em contato direto com o cliente e representam por isso um caráter decisivo na imagem que a organização passa para seus clientes. Representam também uma grande diversidade demográfica e de percepções. Já os funcionários lotados na diretoria, possuem um perfil mais estratégico e contribuíram para este trabalho com suas visões a respeito do tema específico da pesquisa.

A definição do local de pesquisa segue o conceito de Vergara (2009) que define amostra como uma parte da população escolhida segundo algum critério de representatividade. Está em consonância também com Marconi e Lakatos (2005) que dizem que a amostra se refere a uma parcela do universo de indivíduos determinada a fim de se obterem, em uma pesquisa, resultados os mais legítimos possíveis

O projeto propôs a aplicação de um questionário para 180 funcionários, sendo 120 lotados em 10 agências diferentes e 60 lotados na divisão da diretoria. A definição da amostra obedeceu à um método de amostragem não-probabilística sem o uso de formas aleatórias de seleção. Utilizou-se na definição da amostra o conceito de tipicidade, que de acordo com Marconi e Lakatos (2005) implica na escolha de

elementos que compõem um subgrupo organizacional com características típicas, assumindo que os mesmos podem representar, adequadamente, uma população. Dos questionários aplicados, foram respondidos 148. Nas agências, 89 funcionários aceitaram participar da pesquisa. Na diretoria, houve uma maior aceitação, 59 concordaram em responder a pesquisa.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O instrumento de coleta de dados que foi utilizado na etapa quantitativa da pesquisa foi uma adaptação do questionário, que encontra-se no apêndice deste trabalho, elaborado por Jobim (2004), cuja pesquisa objetivou: (a) analisar a percepção dos funcionários sobre a gestão ética das empresas em relação aos *stakeholders*; (b) analisar a consonância do clima ético com a adoção de programas de responsabilidade social corporativa, e (c) identificar possível padrão na relação ética das empresas com programas de responsabilidade social junto a seus *stakeholders* (JOBIM, 2004, p.27). A escolha se deu pelo fato de tratar-se de instrumento pré-testado, já validado, que contempla questões como percepções dos funcionários quanto a questões éticas e quanto às atividades de responsabilidade social da organização, além de apurar também o comprometimento organizacional.

A escala do instrumento seguiu o formato do tipo *Likert*, de concordância em graus de 1 a 7, a saber:

1 = discordo totalmente

2 = discordo muito

3 = discordo moderadamente

4 = nem concordo nem discordo

5 = concordo moderadamente

6 = concordo muito

7 = concordo totalmente

Gil (1999, p.128) define o questionário como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às



peças, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Na última parte do questionário constaram alguns dados demográficos, com o objetivo de caracterizar os participantes da pesquisa (vínculo de trabalho, sexo, idade, etc.).

Por meio desse questionário buscou-se identificar as percepções e o envolvimento dos funcionários em relação às práticas de responsabilidade social da organização. Permitindo em um segundo momento a comparação com a percepção da própria organização que verificamos através de uma pesquisa de dados secundários, de análise de documentos de domínio público e da observação do próprio investigador.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A etapa inicial da coleta dos dados compreendeu o envio do projeto à diretoria de Gestão de Pessoas da organização visando à autorização para a realização da pesquisa e posterior divulgação dos resultados. A primeira resposta foi positiva, porém foi informado que o projeto passaria por aprovação de duas outras áreas da organização. Como não houve resposta em tempo hábil, optou-se por coletar os dados referentes à organização em documentos públicos e preservar o anonimato da organização.

A etapa quantitativa, que verificou a percepção dos funcionários através da aplicação de questionários, foi conduzida em conjunto com um representante de cada agência participante da amostra, além de um representante da divisão dentro da diretoria. Foram entregues para cada representante das agências 12 questionários, o representante da divisão ficou responsável pela aplicação de 60 questionários. Antes da entrega dos questionários, houve uma breve explicação sobre a pesquisa e recomendações quanto à sua aplicação.

Os questionários foram entregues na segunda semana de Junho e foram recolhidos na semana posterior pelo próprio investigador. Em seguida, os dados obtidos foram tabulados por meio do software SPSS para análise estatística.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da aplicação do instrumento de pesquisa na amostra selecionada. Para tanto, utilizou-se freqüências e gráficos que são apresentados de acordo com a relevância na análise dos dados. Buscou-se com isso verificar a percepção dos funcionários em relação às práticas e estratégias de Responsabilidade Social da organização.

Apresentam-se também as percepções da própria organização em relação aos temas abordados no instrumento e às práticas de Responsabilidade Social no geral. Objetivou-se com isso, permitir uma comparação entre ambas as percepções.

Para subsidiar a análise das respostas das questões propostas no instrumento de pesquisa revelamos a seguir alguns dados que representam a demografia dos participantes.

### 4.1 Perfil demográfico dos respondentes

Quanto ao gênero, o sexo masculino é representado em maior número, correspondendo a 67,6% dos participantes, enquanto as mulheres correspondem a 32,4%. (Tabela 1)

Tabela 1 - Distribuição de freqüência segundo gênero

<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Masculino	100	67,6
Feminino	48	32,4
Total	148	100,00

A amostra aponta um relevante aspecto no que diz respeito à especialização dos funcionários, 73% dos respondentes informaram possuir nível superior, sendo que 46,6% da amostra possui também especialização ou pós-graduação. Os que ainda não ingressaram no nível superior correspondem a 6,8% dos participantes. (Tabela 2)

Tabela 2 - Distribuição de frequência segundo a escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Médio completo	10	6,8
Superior incompleto	30	20,2
Superior completo	39	26,4
Outros (pós graduação, mestrado, doutorado, etc.)	69	46,6
Total	148	100,00

Em relação aos cargos, o domínio entre os participantes são dos comissionados que exercem funções gerenciais como Gerente de Nível Médio (Gerente de contas nas agências) ou como Analista na diretoria. Tais cargos possuem comissões semelhantes na organização. Os representantes desta categoria representam 63,5% dos participantes. (Tabela 3)

Tabela 3 - Distribuição de frequência segundo o cargo

<b>Cargo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Escriturário e Caixa	28	18,9
Assistente	23	15,5
Ger. Médio/ Analista	94	63,5
Gerente de Agência	3	2,1
Total	148	100,00

Quanto ao tempo de empresa, apresentou-se uma diferença entre os dois locais onde os questionários foram aplicados. Os funcionários lotados nas agências possuem um menor tempo de empresa. Tal constatação deve-se ao fato do funcionário iniciar sua carreira, geralmente, nas agências.

Tabela 4 - tempo de empresa x lotação dos funcionários

<b>Local</b>	<b>Tempo de empresa</b>				<b>Total</b>
	Até 5 anos	6 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos	
Agência	64%	3,4%	20,2%	12,4 %	100%
Diretoria	3,3%	1,7%	45,7%	49,3%	100%

A faixa etária dos participantes por consequência segue parâmetros semelhantes aos relacionados ao tempo de empresa. Os funcionários mais jovens estão centralizados nas agências e os mais experientes na diretoria.

Tabela 5 - Idade dos funcionários x lotação dos funcionários

Local	Idade				Total
	Até 20 anos	21 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 60 anos	
Agência	6,7%	50,6%	29,2%	13,5 %	100%
Diretoria		18,6%	33,9%	47,5%	100%

## 4.2 Análise e descrição das percepções da organização e de seus funcionários

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, o instrumento de pesquisa aplicado na amostra destacou cinco eixos de atuação da organização e distribuiu as afirmativas relacionadas a cada eixo. Os eixos analisados estão relacionados aos clientes e consumidores, funcionários e colaboradores, comunidade e meio ambiente, sistemas de gestão e gestão da Responsabilidade Social.

A maioria das afirmativas procura avaliar o nível de conhecimento dos funcionários acerca das práticas, estratégias e comportamentos voltados para a Responsabilidade Social da organização. Alguns itens, destacados na análise, correspondem ao objetivo de verificar o quanto os funcionários estão inseridos em tais práticas, estratégias e comportamentos. Por fim, itens específicos atenderam ao objetivo de identificar a existência de fatores de incentivo ou não do envolvimento dos funcionários nas práticas de RSA.

Para uma maior dinâmica na exposição dos dados, são apresentadas em cada eixo as percepções da organização seguidas da análise das respostas dos participantes quanto à sua concordância com as afirmativas relacionadas ao comportamento atual da sua organização.

### a) Eixo 1 – Clientes/ Consumidores

- Percepções da organização

As premissas do relacionamento da organização com os clientes estão contempladas no código de ética da organização e baseiam-se em oferecer produtos, serviços e informações para o atendimento das necessidades de clientes

de cada segmento de mercado, com inovação, qualidade e segurança. Oferecer tratamento digno e cortês, respeitando os interesses e os direitos do consumidor. Oferecer orientação e informações claras, confiáveis e oportunas, para permitir aos clientes a melhor decisão nos negócios. Estimular a comunicação do cliente com a empresa considerando suas manifestações no desenvolvimento e melhoria das soluções em produtos, serviços e relacionamento. E por fim, assegurar o sigilo das informações bancárias, ressalvados os casos previstos em lei.

- Percepções dos funcionários

Os funcionários avaliaram o seu grau de concordância com as seguintes afirmativas a respeito do relacionamento da empresa com seus clientes e consumidores:

Tabela 6 - Questionário – afirmativas referente a clientes e consumidores

<b>1- CLIENTES / CONSUMIDORES</b>
<b>A MINHA EMPRESA...</b>
1 empenha-se em honrar os compromissos ou prazos assumidos com clientes.
2 promete apenas o que pode entregar.
3 mantém um canal de comunicação eficiente com o cliente.
4 provê os clientes com produtos ou serviços com a mais alta qualidade.
5 trata os clientes com justiça em todos os aspectos das transações de negócio, incluindo serviços e soluções quando do seu descontentamento.
6 faz todo esforço para assegurar que a saúde ou a segurança dos clientes seja mantida ou melhorada pelos seus produtos ou serviços.
7 respeita as diferenças culturais de seus clientes.
8 respeita seus clientes ou consumidores potenciais nas suas ações de marketing, promoção e propaganda.
9 treina os funcionários para um bom atendimento aos clientes.

A Tabela 7 apresenta a análise descritiva da opinião dos respondentes quanto à atuação da organização no eixo clientes e consumidores, apresentado os dados referentes à resposta máxima, mínima, a mediana, a média e o desvio padrão averiguados.

Tabela 7 - Estatística Descritiva – Eixo Cliente/Consumidores

Pergunta	Mínimo	Mediana	Máximo	Média	Des.Padrão
1	2,00	6,00	7,00	5,73	1,021
2	1,00	5,00	7,00	5,25	1,223
3	1,00	6,00	7,00	5,45	1,280
4	1,00	6,00	7,00	5,55	1,139
5	1,00	5,00	7,00	5,12	1,272
6	1,00	5,00	7,00	5,05	1,321
7	2,00	6,00	7,00	5,54	1,290
8	2,00	6,00	7,00	5,65	1,223
9	1,00	5,00	7,00	4,68	1,434

A avaliação dos respondentes quanto ao comportamento da empresa perante seus clientes/consumidores no geral foi positiva. Dentre os itens, destaca-se o item 9 (*A minha empresa treina os funcionários para um bom atendimento aos clientes*). Dos respondentes, 40,6% não apresentaram uma visão positiva quanto ao treinamento recebido para o atendimento aos clientes (Figura 2). Tal fator está diretamente relacionado ao desempenho da gestão da Responsabilidade Social interna da organização uma vez que esta gestão compreende, também, programas de contratação, seleção, treinamento e manutenção de pessoal (MELO NETO; FROES 2011). Relaciona-se também com os fatores que moderam o envolvimento dos funcionários nas práticas e estratégias de Responsabilidade Social da organização. O treinamento é uma importante ferramenta de inserção e disseminação de conhecimento e comportamentos socialmente responsáveis.

Todavia, houve um padrão de concordância em todas as repostas dos pesquisados. Nas questões demográficas, ressaltou-se o fato dos respondentes lotados na diretoria demonstrarem sua opinião de forma mais moderada, para os dois lados. A maior parte destes funcionários concordaram ou discordaram moderadamente. O fato de representar a parcela com mais idade e maior tempo de casa pode justificar esse padrão de comportamento.

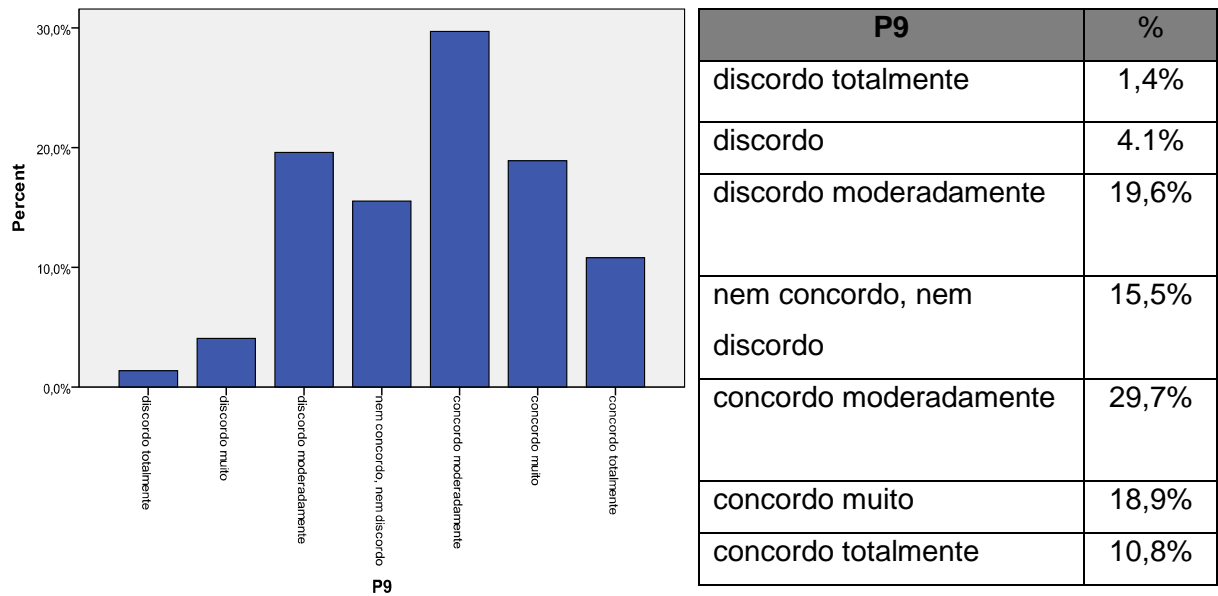


Figura 2- Gráfico de frequência percentual do item 9 do questionário.

## b) Eixo 2 - Funcionários/Colaboradores

### - Percepções da organização

O relacionamento da organização com seus funcionários é tratado com destaque no código de ética publicado pela organização. Entre as condutas citadas estão o respeito à liberdade de associação sindical, tendo a negociação como prática permanente, o repúdio a condutas que possam caracterizar assédio de qualquer natureza, além do zelo pelo estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável, pautando as relações entre superiores hierárquicos, subordinados e pares pelo respeito e cordialidade.

Estão contemplados também os temas relativos às decisões sobre retribuições, reconhecimento e ascensão profissional, garantindo critérios previamente estabelecidos de desempenho, mérito, competência e contribuição ao Conglomerado. A capacitação dos funcionários é citada como foco de investimento contínuo. E a comunicação interna é feita no sentido de facilitar a disseminação de informações relevantes aos negócios e às decisões corporativas.

A empresa possui alguns programas específicos voltados aos funcionários como o programa QVT – Qualidade de Vida no trabalho – consiste, em síntese, na disponibilização de recursos para as agências e demais dependência para atividades em grupo que provam a qualidade de vida. O programa Pró-equidade de Gênero – objetiva promover a equidade de gênero no banco.

- Percepção dos funcionários

Os funcionários avaliaram o seu grau de concordância com as seguintes afirmativas a respeito do relacionamento da empresa com seus funcionários e colaboradores:

Tabela 8 - Questionário - afirmativas referentes ao Eixo Funcionários/Colaboradores

<b>2. FUNCIONÁRIOS/COLABORADORES</b>
<b>A MINHA EMPRESA...</b>
10 respeita a liberdade de associação e o direito de negociação coletiva.
11 fornece uma remuneração que estimula a melhoria dos padrões de qualidade de vida dos funcionários.
12 oferece treinamento ou oportunidade de desenvolvimento relevante para o crescimento profissional de seus funcionários.
13 compartilha honestamente com os empregados informações sobre assuntos importantes, limitada pelos impedimentos legais ou competitivos.
14 participa de boa fé nas negociações quando surge conflito.
15 promove tratamento igual aos seus funcionários, independente de origem, idade, religião, classe social, etnia, sexo, orientação sexual, deficiência, associação a sindicato ou afiliação política.
16 trabalha junto com o governo ou outras agências na reorientação de funcionários desligados.
17 não permite coerção física ou mental, assédio, abuso verbal ou pagamento de multas por não cumprimento de metas.
18 respeita o limite de horas-extras da legislação e o descanso semanal remunerado.
19 mantém um ambiente de trabalho saudável e seguro para seus funcionários.

Observamos no eixo funcionários/colaboradores a mesma característica de prevalência de respostas mais moderadas e com uma visão menos positiva do comportamento da organização encontrada no último item do eixo anterior. Porém neste eixo as médias ficaram abaixo de 5 (concordo moderadamente) na maioria dos itens. Um dos motivos que podem ter influenciado a diminuição das médias está no fato de alguns itens deste eixo possuírem tradicionalmente um caráter conflitante dentro das organizações. São abordados temas como remuneração, conflitos hierárquicos, programas de treinamento e capacitação dos funcionários



Tabela 9 - Estatística Descritiva – Eixo Cliente/Consumidores

Pergunta	Mínimo	Mediana	Máximo	Média	Des.Padrão
10	1,00	5,00	7,00	5,07	1,393
11	1,00	5,00	7,00	4,07	1,552
12	1,00	5,00	7,00	4,93	1,335
13	1,00	5,00	7,00	4,56	1,381
14	1,00	5,00	7,00	4,71	1,321
15	1,00	5,00	7,00	4,89	1,570
16	1,00	4,00	7,00	4,16	1,469
17	1,00	4,00	7,00	4,14	1,738
18	1,00	7,00	7,00	5,18	1,726
19	1,00	5,00	7,00	4,95	1,379

Destacam-se a média de dois itens, a saber:

- Item 11 – *A minha empresa fornece uma remuneração que estimula a melhoria dos padrões de qualidade de vida dos funcionários.* (4,07).

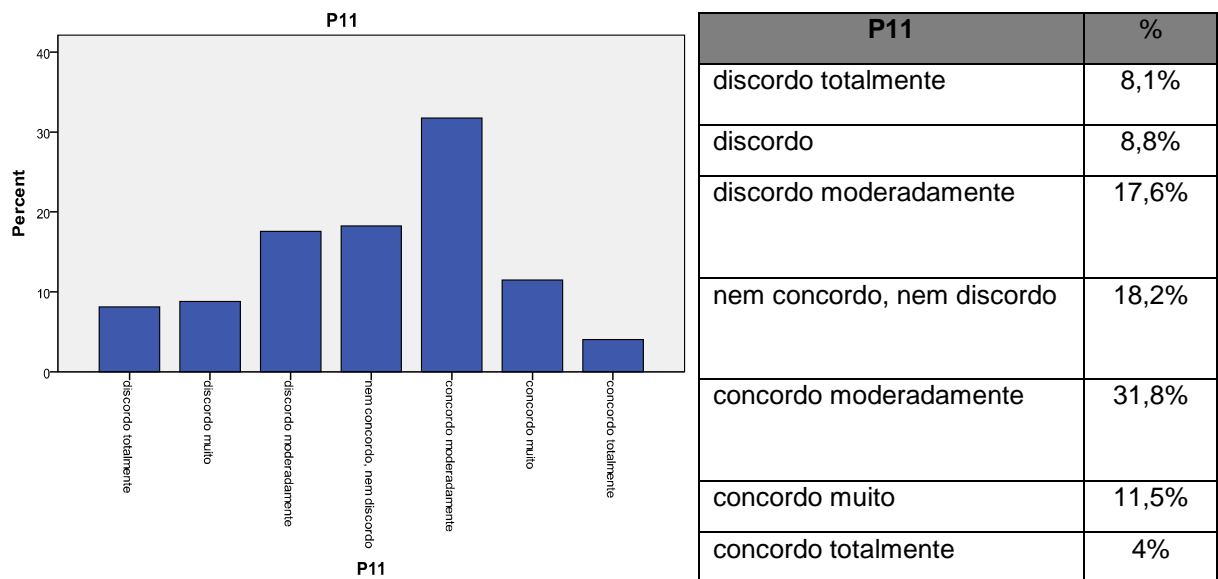
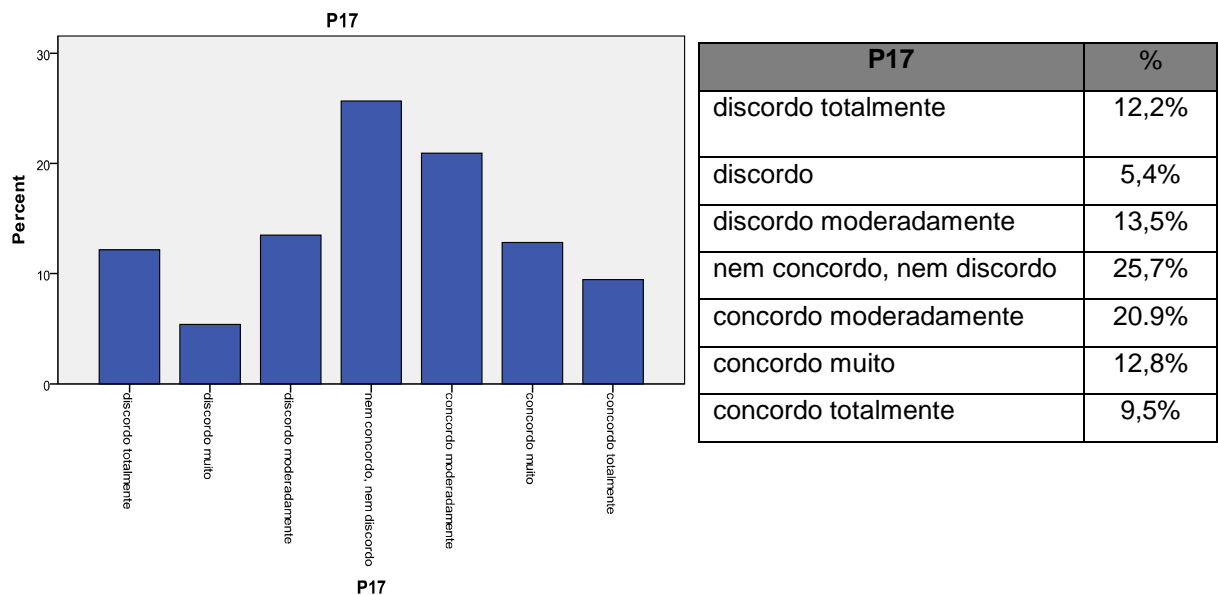


Figura 3 - Distribuição de frequência percentual do item 11 do questionário.

Este item não recebeu uma avaliação positiva para a maioria dos participantes, 52,7% não concordam que a remuneração que recebem estimula a melhoria nos padrões de qualidade de vida. Chama a atenção para um fato que Ashley (2005) apontou como fator chave para o sucesso da gestão da Responsabilidade Social organizacional, a capacidade da organização em recrutar e manter talentos numa

época em que a criatividade e inteligência são recursos cada vez mais valiosos. Melo Neto e Froes (2001) abordam o mesmo ponto de forma semelhante quando afirmam que os programas de benefícios e remunerações contribuem e motivam os funcionários para um desempenho ótimo. São capazes, também, de criar um ambiente de trabalho favorável e contribuir no bem estar dos funcionários. Trazendo assim benefícios para a empresa como dedicação, empenho e lealdade dos funcionários, podendo trazer ganhos de produtividade enormes.

- Item 17 – *A minha empresa não permite coerção física ou mental, assédio, abuso verbal ou pagamento de multas por não cumprimento de metas.* (4,14)



**Figura 4 - Distribuição de frequência percentual do item 17 do questionário.**

Este item tem uma importante relevância para os objetivos propostos neste trabalho. Trata-se da percepção dos funcionários em relação ao combate da organização a comportamentos como o assédio moral na sua gestão. Segundo Keashly (1998), o assédio moral é caracterizado por comportamentos agressivos, hostis e anti-sociais no ambiente de trabalho. Produz, ainda, uma série de comportamentos negativos, tais como isolamento social, tratamento silencioso (não falar com a pessoa), fofocas, ataques a vida privada ou as atitudes, crítica ou monitoração excessiva do trabalho, sonegação de informações e agressões verbais.

O combate a tal fenômeno tem se tornado foco para as empresas, principalmente as atuantes no sistema financeiro. Tem sido objeto de destaque das últimas negociações coletivas entre funcionários e empresas, e é alvo de constante fiscalização pelo sindicato.

As percepções dos funcionários acerca do tema são de fundamental importância para a gestão da Responsabilidade Social dentro das organizações. São também potenciais indicadores do entendimento dos funcionários em relação a todo o contexto da Responsabilidade Social empresarial.

A análise das respostas dos participantes é alarmante, 12,2% dos respondentes, o maior índice entre todas as afirmativas do questionário responderam que discordam totalmente do item. Os que concordam com o item são a minoria da amostra, apenas 43,20%.

### **c) Eixo 3 – Comunidade e Meio Ambiente**

#### **- Percepções da organização**

A organização trata a questão ambiental como sistema de gestão visando mapear o impacto ambiental, reduzir o consumo de insumos e aumentar a eficiência operacional. Um dos membros desta gestão é o Programa de Ecoeficiência que tem como objetivo reduzir a utilização de insumos, os custos operacionais e o impacto no ambiente por meio do monitoramento e da avaliação sistemática e documentada do consumo e da destinação de resíduos oriundos do processo produtivo da organização.

Em relação aos funcionários, a organização tem como objetivo específico do seu Programa disseminar a cultura e a prática da ecoeficiência entre seus funcionários e seus públicos de relacionamento. Tem como premissas da sua gestão ambiental a capacitação dos funcionários, visando esclarecer conscientizar e promover a mudança do comportamento socioambiental.

#### **- Percepção do funcionários**

Tabela 10 - Questionário - afirmativas referentes a comunidade e meio ambiente.

<b>3. COMUNIDADE E MEIO AMBIENTE</b>
<b>A MINHA EMPRESA...</b>
20 promove o desenvolvimento equilibrado dos aspectos econômicos, sociais e ambientais.
21 adota uma abordagem de precaução, face aos desafios Ambientais
22 promove o emprego dos deficientes e outras pessoas prejudicadas em cargos de trabalho, em que possam ser genuinamente úteis.
23 envolve sistematicamente os funcionários nas discussões sobre suas atividades sociais para melhorar continuamente a qualidade da sua atuação.

Em relação à comunidade e ao meio ambiente os respondentes demonstraram, em média, conhecer as atividades promovidas pela empresa e reconhecer uma precaução da empresa face aos desafios ambientais. (Tabela 11)

Tabela 11 - Estatística Descritiva – Eixo Comunidade/Meio Ambiente

<b>Pergunta</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Des.Padrão</b>
20	2,00	5,00	7,00	5,20	1,199
21	1,00	5,00	7,00	5,14	1,207
22	1,00	5,00	7,00	5,09	1,447
23	1,00	5,00	7,00	4,76	1,302

Ressaltam-se na análise os resultados referentes ao item 23:

- Item 23 – *Minha empresa envolve sistematicamente os funcionários nas discussões sobre suas atividades sociais para melhorar continuamente a qualidade da sua atuação.*

Aqueles que informaram não concordar com o item correspondem a 34,3% da amostra. Segundo Kotler e Armstrong (2007) uma das formas de apoiar as atividades do marketing no ponto de vista do consumidor, percebendo suas necessidades para atendê-las e satisfazê-las, é colocar os funcionários como primeiro público a ser atingido. Portanto, se os próprios funcionários da organização estiverem envolvidos e integrados às campanhas e atividades sociais da organização, maior o potencial das estratégias de marketing social da organização.

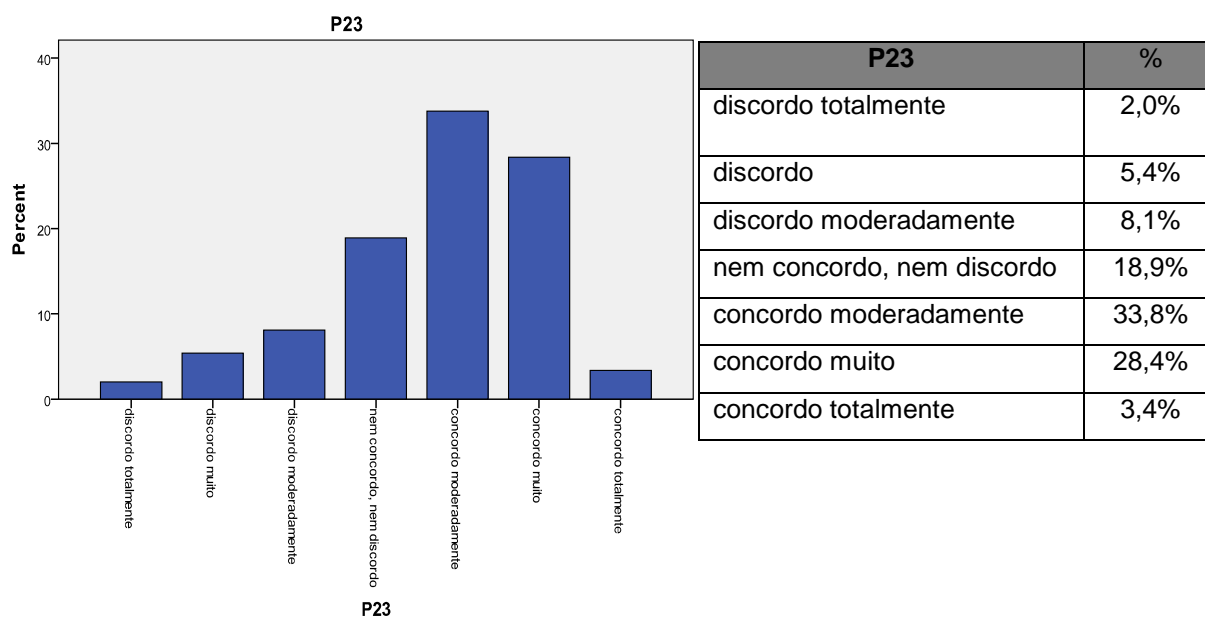


Figura 5 - Distribuição de freqüência percentual do item 23 do questionário.

#### **d) Eixo 4 - Sistemas de gestão**

##### **-Percepções da organização**

Em seus documentos que mencionam as diretrizes de atuação da organização, o grande desafio traçado pela organização é fazer com que a Responsabilidade Social permeie todos os processos da empresa. A empresa afirma, nesses mesmos documentos que a sustentabilidade é plano de fundo para todos os seus processos decisórios.

Afirma-se ainda, que as avaliações de performance organizacional são baseadas não somente com base em indicadores de natureza econômica, mas são complementados com outros fatores que avaliem a geração de valores sociais.

Questões que envolvem as normas, responsabilidades, tarefas e indicadores de desempenho dos funcionários são fundamentadas na ética e no respeito.

Anuncia-se como pretensão organizacional permear na cultura organizacional os princípios de Responsabilidade Socioambiental, tornando-os efetivos no cotidiano organizacional. Busca-se uma postura que, para ser coerente e ter credibilidade, deve ocorrer de dentro para fora da organização, conciliando suas práticas administrativas e negociais com seu discurso institucional.

- Percepções dos funcionários

Os resultados dos funcionários não demonstram, contudo, o mesmo otimismo.

Seguem a análise de seus julgamentos sobre o eixo:

Tabela 12 - Questionário - afirmativas referentes ao eixo sistemas de gestão.

<b>4. SISTEMAS DE GESTÃO</b>
<b>A MINHA EMPRESA...</b>
24 comunica com clareza para os funcionários as normas, princípios e políticas relevantes para o seu bom desempenho.
25 promove a descrição clara das tarefas, responsabilidades e objetivos individuais esperados.
26 estimula avaliações de desempenho justas e promoções das pessoas que realmente merecem.
27 tem sistemas internos para avaliar se os indicadores de desempenho estão sendo relatados de forma precisa.
28 toma medidas preventivas para impedir que os interesses pessoais se sobreponham aos da empresa.

O eixo relacionado a sistemas de gestão foi o que, em itens, obteve as menores médias no geral. O eixo está conectado à comunicação da organização com seus funcionários e, mais profundamente, com o contexto cultural da organização. A empresa que não se comunica de forma eficaz com seus funcionários está mais vulnerável, como afirma Tavares (1996), a uma forte influência de grupos individuais que agem com maior liberdade dentro do corpo funcional, impondo regras informais que geralmente se tornam mitos e tabus enraizados na empresa. Estas manifestações podem se converter em padrões de comportamentos assumidos pelos funcionários e transmitidos também aos novos funcionários da empresa. Em um contexto extremo, a organização tende a perder gradativamente o controle do corpo funcional que se torna cada vez mais resistentes às mudanças organizacionais.

Tabela 13 - Estatística Descritiva – Eixo sistemas de gestão.

<b>Pergunta</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Mediana</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Des.Padrão</b>
24	1,00	5,00	7,00	5,00	1,438
25	1,00	5,00	7,00	4,89	1,473
26	1,00	5,00	7,00	4,39	1,619
27	1,00	5,00	7,00	4,86	1,506
28	1,00	5,00	7,00	4,72	1,271

Item 26 – *A minha empresa estimula avaliações de desempenho justas e promoções das pessoas que realmente merecem.*

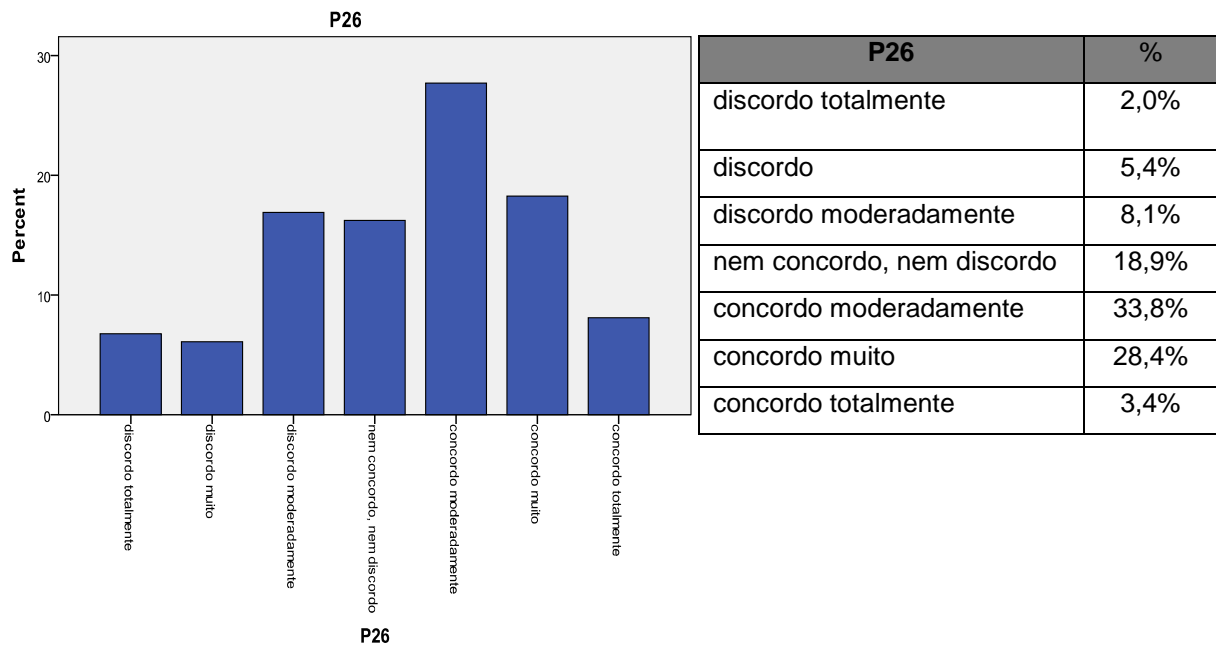


Figura 6 - Distribuição de freqüência percentual do item 26 do questionário.

O Fato relevante do item é que 46% dos participantes da amostra não concordam com a forma que a empresa conduz suas avaliações de desempenho e nem com o modo como são feitas as promoções dentro da organização. A questão da ascensão profissional dentro da organização é realmente bastante controversa entre os funcionários. Durante o período de pesquisa foi possível observar manifestações contundentes dos participantes em relação ao tema. Alguns respondentes utilizaram o campo disponível no instrumento de pesquisa para comentários, críticas ou sugestões para manifestar seu descontentamento quanto ao processo de promoção dos funcionários na organização. Em loco, durante a aplicação da pesquisa, e em outros momentos, pôde-se observar um traço da cultura organizacional relativo ao processo de ascensão profissional, é consenso entre um grande número dos participantes que este processo é baseado no que eles chamam de forma informal de “QI – Quem indica”. É uma crítica direta que afirma que apenas aqueles que possuem “padrinhos” poderosos conseguem ascender profissionalmente na organização.

#### e) Eixo 5 – Gestão da Responsabilidade Social

- Percepção da organização

O processo de gestão da responsabilidade social é segmentado pela organização em quatro processos: disseminar os princípios e fortalecer a cultura de RSA na comunidade organizacional; manter processos administrativos coerentes com os princípios de Responsabilidade Social; manter processos negociais coerentes com os princípios de Responsabilidade Social; fortalecer a interação com os públicos de relacionamento.

Entre as providências que são tomadas para efetivação desses processos dentro da organização estão: o aprimoramento das ações de educação e comunicação sobre a temática socioambiental, com foco em ecoeficiência, cooperativismo e associativismo, consumo consciente e mudanças climáticas junto aos públicos internos e externos; a implementação de um programa permanente de coleta de sugestões de funcionários para o aprimoramento dos processos na empresa e a proposição de um plano de ação para aprimorar a efetividade dos processos de *endomarketing* da empresa.

Há ainda, a continuação de um processo de revitalização do Programa Voluntariado entre funcionários que além de incentivar sua participação nas iniciativas da organização, consolida iniciativas de apoio às comunidades.

Por fim, são definidas como premissas da organização a capacitação em responsabilidade

- Percepção dos funcionários

Tabela 14 - Questionário – afirmativas referentes ao eixo gestão da responsabilidade social.

<b>5. GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>
<b>A MINHA EMPRESA...</b>
29. divulga de forma ampla aos funcionários suas práticas e estratégias de responsabilidade social.
30. permite a participação dos funcionários em suas práticas de responsabilidade social.
31. incentiva a participação dos funcionários em suas práticas de responsabilidade social.
32. valoriza o comportamento socialmente responsável dos funcionários no ambiente de trabalho..
33. integra a responsabilidade social nos seus produtos e serviços.

O eixo relacionado à gestão da Responsabilidade Social na organização é o eixo central deste trabalho principalmente no diz respeito as suas percepções. Ele buscou medir diretamente o nível de conhecimento, a participação e a existência de fatores motivadores ou não da participação dos funcionários nas práticas e estratégias da organização. De uma forma geral, o eixo apresentou respostas



positivas quanto à concordância dos respondentes às afirmativas apresentadas.(Tabela 15)

Tabela 15 - Estatística Descritiva – Eixo Gestão da Responsabilidade Social.

Pergunta	Mínimo	Mediana	Máximo	Média	Des.Padrão
29	1,00	5,00	7,00	5,32	1,279
30	1,00	6,00	7,00	5,49	1,175
31	1,00	6,00	7,00	5,24	1,382
32	1,00	5,00	7,00	4,90	1,564
33	1,00	5,00	7,00	5,07	1,422

Um fator diferencial deste eixo em relação aos outros observados está no fato dos funcionários lotados na diretoria terem apresentado um maior percentual de concordância em relação aos funcionários lotados nas agências. Apesar da diretoria analisada (Diretoria de Controladoria) não ter relação direta com o tema de estudo, seus funcionários estão mais voltados para temas estratégicos e por isso podem perceber de forma mais intensa temas de caráter semelhantes.

Seguem as análises dos itens conforme a lotação do respondente:

Item 29 – *A minha empresa divulga de forma ampla aos funcionários suas práticas e estratégias de responsabilidade social.*

Local	P29							Total
	Discordo totalm.	Discordo muito	Discordo mod.	Nem concordo, nem discordo	Concordo mod.	Concordo muito	Concordo totalm.	
Agência	1,1%	1,1%	3,4%	16,8%	30,4%	22,5%	24,7%	100%
Diretoria	0%	8,5%	3,4%	1,7%	40,7%	37,2	8,5%	100%

Nesta afirmativa relacionada à percepção dos funcionários quanto a divulgação das estratégias empresariais, cerca de 86,4% dos funcionários lotados na diretoria concordam que a empresa atua de forma ampla neste processo. Nas agências o percentual de concordância é de 77,6% funcionários. Apesar da diferença, é notável que os funcionários em geral avaliaram positivamente o item.

A divulgação para os funcionários das práticas e estratégias organizacionais voltadas para a Responsabilidade Social podem se tornar relevantes para a gestão das organizações como se pode inferir no discurso de Grönroos (1993) que afirma que quando os funcionários recebem e percebem a conduta socialmente responsável da organização, cresce potencialmente a chance dessa imagem se estender aos consumidores.

Item 30 – *A minha empresa permite a participação dos funcionários em suas práticas de responsabilidade social.*

Local	P30							Total
	Discordo totalm.	Discordo muito	Discordo mod.	Nem concordo, nem discordo	Concordo mod.	Concordo muito	Concordo totalm.	
Agência	1,1%	1,1%	2,2%	16,8%	32,6%	21,5%	24,7%	100%
Diretoria	0%	1,7%	5,2	1,7%	27,1%	50,8%	13,5%	100%

Quando foram consultados sobre o acesso dos funcionários nas práticas de Responsabilidade Social da organização os respondentes mantiveram a avaliação positiva. Destaca-se o índice de 91,4% dos funcionários lotados na diretoria que concordam com a afirmativa, sendo que 64,3% concordam muito ou totalmente. O índice dos que concordam com a afirmativa nas agência também foi bastante expressivo, ultrapassando os 78%. Revela-se então um ponto positivo no que refere-se a gestão da Responsabilidade do Social na empresa. Os funcionários, em geral, possuem a compreensão do acesso que possuem para participar das atividades desenvolvidas pela empresa.

Item 31 – *A minha empresa incentiva a participação dos funcionários em suas práticas de responsabilidade social.*

Local	P31							Total
	Discordo totalm.	Discordo muito	Discordo mod.	Nem concordo, nem discordo	Concordo mod.	Concordo muito	Concordo totalm.	
Agência	2,2%	3,3%	5,6%	20,4%	22,5%	25,8%	20,2%	100%
Diretoria	0%	1,7%	13,6%	3,3%	20,4%	50,8%	10,2%	100%

À afirmativa relacionada ao incentivo da organização quanto à participação dos funcionários nas suas práticas recebeu avaliação muito semelhante ao item anterior, destacando os 20,4% dos participantes lotados nas agências que responderam que não concordam nem discordam do item. De maneira oposta aos demais, estes funcionários demonstraram, percentualmente, maior indiferença em relação aos itens deste eixo.

Ribeiro (1993) aponta que ter seus funcionários comprometidos em transmitir a imagem da empresa socialmente responsável pode gerar para as empresas vantagens competitivas importantes no mercado em que atua. Para tanto, tais profissionais precisam ser incentivados a participar, este é o primeiro passo para o comprometimento.

O passo seguinte é a valorização daqueles funcionários que demonstram o comportamento socialmente responsável em seu ambiente de trabalho para que se sintam motivados a manter e multiplicar tais comportamentos para seus colegas e clientes.

Quando consultados a respeito da valorização de tal comportamento na empresa, os funcionários responderam positivamente. A maior parte dos participantes concordou com a afirmativa.

*Item 32 - A minha empresa valoriza o comportamento socialmente responsável dos funcionários no ambiente de trabalho.*

Local	P32							Total
	Discordo totalm.	Discordo muito	Discordo mod.	Nem concordo, nem discordo	Concordo mod.	Concordo muito	Concordo totalm.	
Agência	3,3%	2,2%	13,5%	19,1%	25,9%	14,7%	21,3%	100%
Diretoria	6,8%	1,7%	11,9%	3,3%	37,3%	30,5%	8,5%	100%

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As transformações sociais, econômicas e políticas sempre foram relevantes em qualquer contexto organizacional. Entretanto tem-se observado uma mudança no comportamento das organizações no que diz respeito à sua atuação diante dessas transformações. Não se sabe ao certo o fator gerador dessa mudança, existem os que acreditam em uma demanda da sociedade moderna quanto à participação das empresas em questões sociais, e aqueles que acreditam que seja uma desconfiança da sociedade quanto à capacidade do estado de suprir toda a demanda social. Independentemente do que originou, o fato é que ocorre nas organizações uma redefinição no seu modelo de negócios. Aos olhos da sociedade, a conduta socialmente relevante vem sendo percebida como decisiva para definir prognósticos de sucesso ou fracasso empresarial. Diante deste contexto, este trabalho se desenvolveu na discussão da gestão da Responsabilidade Social dentro da organização.

Com os olhos voltados para os funcionários, objetivou-se com esse trabalho analisar suas percepções e seu envolvimento nas práticas e estratégias de Responsabilidade Social na organização, para em um segundo momento, comparar com as percepções e conceitos da própria organização. Acredita-se que a posse dessas informações, tornou possível a verificação do alinhamento dessas percepções, influenciando positivamente o desempenho da gestão da Responsabilidade Social dentro da organização. Apresentam-se, a seguir, algumas conclusões e lacunas desta pesquisa, bem como idéias para novos estudos e análises sobre o tema em questão.

A revisão da literatura mostrou que as discussões relacionadas à Responsabilidade Social demonstram um caráter mais abrangente de análise. A grande parte dos estudos desta temática contempla as questões motivacionais que levam a organização ao comportamento socialmente responsável. As críticas ao tema estão relacionadas, geralmente, ao entendimento de alguns autores contrários a qualquer ação empresarial que não esteja voltada para a obtenção de lucro para os acionistas. Poucos são os trabalhos relacionados ao caráter ideológico, com críticas à gestão da Responsabilidade Social dentro da organização. Isto acaba tornando vaga as discussões do tema nas organizações. O que aumenta, por

conseqüência, a distância entre as percepções dos funcionários das percepções da organização.

Em relação à gestão da Responsabilidade Social nas organizações, há certo consenso entre os estudiosos do tema quanto à dificuldade da avaliação e comprovação da contribuição da atuação socialmente responsável no desempenho econômico das organizações. Isso pode ser um dos sintomas do não alinhamento entre funcionários e organização, mantendo a maior parte das estratégias e práticas da organização apenas no discurso.

Na organização escolhida pra este estudo, verificou-se em termos gerais que os funcionários conhecem realmente as práticas de Responsabilidade Social da organização e muitos participam dos programas estratégicos da organização voltados para o tema.

Porém constatou-se, também, que algumas dessas percepções estão mais relacionadas com a absorção de campanhas publicitárias, e não com um conhecimento efetivo das atividades exercidas pela organização. Constata-se isso, quando verificamos que a questão do treinamento e capacitação dos funcionários, que traria um maior comprometimento e envolvimento, foi um dos itens de menor avaliação. Outro ponto relevante que demonstra como o funcionário percebe a Responsabilidade Social da organização esta no combate de práticas condenadas pela sociedade em geral como o assédio moral nas organizações. Apenas a minoria dos participantes concordou com a afirmação que assegurava o combate deste tema na organização.

A comparação entre as percepções identificou como principal diferença a visão da atuação socialmente responsável da organização. As percepções da empresa apresentam-se descoladas da realidade, em muitos pontos soam de forma utópica e meramente ideológica. Apesar de reconhecerem a atuação da empresa, os funcionários demonstraram uma visão bem menos otimista em relação à organização. Portanto, caso a organização consiga aproximar mais suas estratégias e atuações de seus funcionários, ela aumentará potencialmente a efetividade de tais práticas.

Dessa forma, a contribuição deste trabalho está em trazer para as discussões sobre o tema a questão do envolvimento dos funcionários na atuação da organização. Está em indicar os benefícios que o equilíbrio nas percepções entre funcionários e organização pode trazer na gestão do Marketing Social da organização, uma vez

que os funcionários podem se transformar em uma fonte de divulgação e promoção da imagem socialmente responsável da organização diante dos seus clientes e da sociedade.

Com isso, espera-se fortalecer as relações entre funcionários e organização, promovendo uma melhor gestão da comunicação interna, para que estes compartilhem de visões e valores semelhantes quanto à Responsabilidade Social e estejam comprometidos em alcançar resultados efetivos que beneficiem não apenas um ao outro, mas também a sociedade como um todo. O alinhamento entre essas duas partes pode trazer enormes benefícios para ambos. Por um lado, a empresa ganha em qualidade, produtividade, competitividade no setor, lucratividade, etc. Por outro, ganha o empregado em desenvolvimento pessoal, motivação, satisfação reconhecimento, participação, etc.

O estudo possui, contudo, algumas limitações. Cabe ressaltar que o tamanho da amostra contemplada nesta pesquisa não representa, adequadamente, o universo populacional da organização, que ultrapassa o número de cem mil funcionários. O tema da pesquisa envolveu a revisão de uma extensa e diversa bibliografia. Portanto, não ter contemplado uma ou outra abordagem específica pode constituir uma limitação deste trabalho. Outro fator limitante é o processo psicológico dos respondentes. A pesquisa verifica um determinado momento da percepção do indivíduo sobre a empresa. Portanto, estes podem estar influenciados por fatos alheios ao teor da pesquisa.

Sugere-se para estudos futuros e para condução do tema na própria organização objeto deste estudo, o aprofundamento da análise da participação dos funcionários, identificando programas específicos a fim de determinar de forma mais concreta a inserção dos mesmos nas práticas e estratégias de Responsabilidade Social das organizações. Há ainda, a possibilidade de estender a comparação proposta para os demais stakeholders com os quais a organização se relaciona, constituindo um banco de dados capaz de subsidiar a gestão da Responsabilidade Social dentro da organização.

## REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. Apresentação Maria Cecília Arruda. 2. ed. São Paulo: Saraiva: 2005.

ASHLEY, Patricia Almeida; COUTINHO, Renata Buarque Goulart; TOMEI, Patricia Amélia. **Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa**. In: ENANPAD, Rio, 2000.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

COBRA, Marcos. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l], v.6, n.3, p. 75-96, set./dez. 2002. ISSN 1982-7849.

ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997. ISSN 0034-7590.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL.  
**Indicadores ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo, 2007.

JOBIM, Cynthia M. C. **Clima ético e responsabilidade social: A avaliação dos empregados sobre a relação ética das empresas com os seus stakeholders**. Tese de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

KEASHLY, L. Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issue. **Journal of Emotional Abuse**, New York, n. 1, p. 85-117, 1998.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. São Paulo: Campus, 1992.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A.L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas, 1993.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MALHOTRA, Naresk K. **Introdução à pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v.7, n. 4, p. 187-209, out./dez. 2003. ISSN 1415-6555.

MELO NETO, F. P. de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: O caso brasileiro**; 2. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social & cidadania empresarial: administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOSTADEIRO, M. M.; FERREIRA, G. C. **Análise das estratégias de responsabilidade social e sua inserção na estratégia corporativa de três empresas do Rio Grande do Sul**. Brasília: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2005.

PINTO, Marcelo de Rezende; LARA, José Edson. A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **Revista de Administração de Empresas**, Minas Gerais, v. 44, ed. especial, p. 48-60, nov./dez. 2004. ISSN 0034 7590.

RIBEIRO, Carlos A. C. A responsabilidade social da empresa: uma nova vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 46-50, jan./fev. 1993. ISSN 0034-7590.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira; FOURNEAU, Lucelena Ferreira. **Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor**. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 11, n. 3, p. 83-103, Jul./ Set. 2007.



STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 5. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2008.

TAVARES, Fernanda Pereira. **A cultura organizacional como instrumento de poder**. Caderno de Pesquisas em Administração, vol. 1, nº3. São Paulo, 1996.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1978.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário

Prezado colaborador,

Este questionário é um instrumento de coleta de dados voltado à realização do trabalho de conclusão de curso do aluno ISAAC ROCHA GOMES, matrícula 06/86379, do curso de Administração de Empresas da Universidade de Brasília - UnB.

Este trabalho tem como objetivo analisar o envolvimento e as percepções dos funcionários de uma organização das práticas de Responsabilidade Social exercidas pela empresa e fornecer subsídios para o aprimoramento desse tema na gestão empresarial. Para isso, gostaria de convidá-lo a responder o questionário abaixo, que levará cerca de 10 minutos.

A pesquisa está sendo desenvolvida sob a orientação da Prof. Me. Diego Mota Vieira

#### INFORMAÇÃO IMPORTANTE

- Suas respostas ficarão totalmente anônimas e receberão tratamento puramente estatístico. Haverá sigilo total quanto ao nome do entrevistado e a outros dados que possam identificá-lo na apresentação da pesquisa.

Por favor, indique o seu grau de concordância em relação a cada uma das afirmativas abaixo, colocando um “x” no número que mais se aproxima da sua opinião de como a sua organização é hoje:

1 = discordo totalmente

2 = discordo muito

3 = discordo moderadamente

4 = nem concordo, nem discordo

5 = concordo moderadamente

6 = concordo muito

7= concordo totalmente

1- CLIENTES / CONSUMIDORES	FATORES						
<b>A MINHA EMPRESA...</b>	1	2	3	4	5	6	7
1 empenha-se em honrar os compromissos ou prazos assumidos com clientes.							
2 promete apenas o que pode entregar.							
3 mantém um canal de comunicação eficiente com o cliente.							
4 provê os clientes com produtos ou serviços com a mais alta qualidade.							
5 trata os clientes com justiça em todos os aspectos das transações de negócio, incluindo serviços e soluções quando do seu descontentamento.							
6 faz todo esforço para assegurar que a saúde ou a segurança dos clientes seja mantida ou melhorada pelos seus produtos ou serviços.							
7 respeita as diferenças culturais de seus clientes.							
8 respeita seus clientes ou consumidores potenciais nas suas ações de marketing, promoção e propaganda.							
9 treina os funcionários para um bom atendimento aos clientes.							
<b>2. FUNCIONÁRIOS/COLABORADORES</b>							
<b>A MINHA EMPRESA...</b>							
10 respeita a liberdade de associação e o direito de negociação coletiva.							
11 fornece uma remuneração que estimula a melhoria dos padrões de qualidade de vida dos funcionários.							
12 oferece treinamento ou oportunidade de desenvolvimento relevante para o crescimento profissional de seus funcionários.							
13 compartilha honestamente com os empregados informações sobre assuntos importantes, limitada pelos impedimentos legais ou competitivos.							
14 participa de boa fé nas negociações quando surge conflito.							
15 promove tratamento igual aos seus funcionários, independente de origem, idade, religião, classe social, etnia, sexo, orientação sexual, deficiência, associação a sindicato ou afiliação política.							
16 trabalha junto com o governo ou outras agências na reorientação de funcionários desligados.							
17 não permite coerção física ou mental, assédio, abuso verbal ou pagamento de multas por não cumprimento de metas.							
18 respeita o limite de horas-extras da legislação e o descanso semanal remunerado.							
19 mantém um ambiente de trabalho saudável e seguro para seus funcionários.							
<b>3. COMUNIDADE E MEIO AMBIENTE</b>							
<b>A MINHA EMPRESA...</b>							
20 promove o desenvolvimento equilibrado dos aspectos							

econômicos, sociais e ambientais.									
21 adota uma abordagem de precaução, face aos desafios Ambientais									
22 promove o emprego dos deficientes e outras pessoas prejudicadas em cargos de trabalho, em que possam ser genuinamente úteis.									
23 envolve sistematicamente os funcionários nas discussões sobre suas atividades sociais para melhorar continuamente a qualidade da sua atuação.									
<b>4. SISTEMAS DE GESTÃO</b>									
<b>A MINHA EMPRESA...</b>									
24 comunica com clareza para os funcionários as normas, princípios e políticas relevantes para o seu bom desempenho.									
25 promove a descrição clara das tarefas, responsabilidades e objetivos individuais esperados.									
26 estimula avaliações de desempenho justas e promoções das pessoas que realmente merecem.									
27 tem sistemas internos para avaliar se os indicadores de desempenho estão sendo relatados de forma precisa.									
28 toma medidas preventivas para impedir que os interesses pessoais se sobreponham aos da empresa.									
<b>5. GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>									
<b>A MINHA EMPRESA...</b>									
29. divulga de forma ampla aos funcionários suas práticas e estratégias de responsabilidade social.									
30. permite a participação dos funcionários em suas práticas de responsabilidade social.									
31. incentiva a participação dos funcionários em suas práticas de responsabilidade social.									
32. valoriza o comportamento socialmente responsável dos funcionários no ambiente de trabalho..									
33. integra a responsabilidade social nos seus produtos e serviços.									

Se desejar, utilize o espaço abaixo para fazer comentários, críticas ou sugestões

---



---



---



---

Agradeço a sua contribuição para uma melhor gestão da ética e da responsabilidade social nas empresas e ponho-me à disposição para trocarmos idéias sobre a pesquisa.

Muito obrigado.

Atenciosamente,  
Isaac Rocha Gomes  
E-mail: Isaac.rg@hotmail.com

**DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

1 - Marque sua faixa etária:

- Até 20 anos  De 31 a 40 anos  
 De 21 a 30 anos  De 41 a 60 anos  
 Acima de 60 anos

2 - Sexo:

- Masculino  Feminino

3 – Qual é o seu grau de instrução?

- Ensino Fundamental incompleto  Ensino Superior incompleto  
 Ensino Fundamental completo  Ensino Superior completo  
 Ensino Médio incompleto  Outros (pós-graduação, mestrado, doutorado, etc.)  
 Ensino Médio completo

4 – Há quanto tempo você trabalha na organização?

- Até 5 anos  Entre 10 e 15 anos  
 Entre 6 e 10 anos  Mais de 15 anos

5 – Qual é o seu cargo nesta organização?

- Assistente  Escriturário(PE)/Caixa  
 Ger. Nível Médio / Analista  Gerente de Administração  
 Ger.Div/Ger.Exec/Diretor